

UNIVERZITA KARLOVA
KATOLICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA
Katedra teologické etiky a spirituální teologie

Bc. Rostislav Kadlec

**Aspekty podnikové kultury z hlediska
křesťanské etiky**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Vojtěch Mašek, Ph.D.

Praha 2017

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 23. listopadu 2016

.....

Bc. Rostislav Kadlec

Bibliografická citace

Aspekty podnikové kultury z hlediska křesťanské etiky [rukopis]: diplomová práce / Bc. Rostislav Kadlec; vedoucí práce: Mgr. Vojtěch Mašek, Ph.D. -- Praha, 2017. -- 140 s.

Anotace

Předmětem diplomové práce „Aspekty podnikové kultury z hlediska křesťanské etiky“ je rozbor fenoménu podnikové kultury z pohledu křesťanské etiky a požadavku trvalé udržitelnosti jako základního předpokladu udržitelného rozvoje života na Zemi. Nedílnou součástí práce je hledání předpokladů, za kterých jsou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale věnují svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti.

V celé práci se tak prolínají tři diskursy, a to „učící se organizace“, křesťanská etika v organizaci a principy trvalé udržitelnosti. Jsou shrnuty teoretické poznatky o podnikové kultuře a jejím významu, jejím specifickém typu „učící se organizace“, křesťanské etice, a zvláště pak katolické morálce aplikované v podmínkách podnikového hospodářství za předpokladu respektování trvalé udržitelnosti rozvoje kvality života a životního prostředí.

Komplexní zhodnocení, zda a do jaké míry odpovídá ideál podnikové kultury „učící se organizace“ požadavkům křesťanské etiky je uvedeno v závěru diplomové práce, kde jsou zároveň shrnuty náměty a doporučení pro odstranění některých nedostatků tohoto typu podnikové kultury z pozic křesťanské etiky. Současně je zhodnoceno, za jakých podmínek budou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale budou také přicházet s vlastními doporučeními, jak zlepšit firemní procesy a život podniku.

Klíčovým tématem je hledání možností a mezí propojení cílů organizace a cílů jejích zaměstnanců. V tomto smyslu sleduji maximalizaci průniku pohledu organizace a managementu s pohledem zaměstnanců. Z pohledu organizace a jejího managementu jde o maximalizaci průniku modelu „učící se organizace“ jakožto využití všech disponibilních podnikových zdrojů, včetně lidských, se zaměstnaneckým pohledem, který je naplněn svobodným, celistvým a smysluplným uplatněním vlastních schopností. V průběhu celé práce, a především pak v jejím závěru ukazují, do jaké míry obojí pohled přesahuje, podmiňuje, ale také do určité míry kriticky brzdí pouhou úzce

pojatou výkonnost a efektivitu firmy tím, že vede k plnějšímu vzájemnému lidskému uznání, sebeuznání a harmonii vztahů k sobě, bližním i k Zemi samotné.

Přínos práce tak vidím v komplexním přístupu k uvedeným třem diskursům. Diplomová práce popisuje nejen komparaci vybraného typu podnikové kultury a křesťanské etiky, ale především je ukázána oprávněnost a zdůvodnění požadavku aplikace principů křesťanské etiky do podnikové praxe s ohledem na smysluplný a hospodárný podnikový život. Nedílnou součástí je pak úvaha nad tématem řízení podnikové kultury a do jaké míry je možné kulturu ovlivnit.

Klíčová slova

Podniková kultura, křesťanská etika, morálka, podnik, lidé, řízení, zaměstnanec, výkonnost.

Abstract

The subject of the thesis "Aspects of corporate culture from the viewpoint of Christian ethics" is to analyze the phenomenon of corporate culture in the perspective of Christian ethics and the requirements of sustainable development as the basic prerequisite for sustainable development of life on Earth. An integral part of the research is to explore the terms under which employees are willing not only to meet the tasks set by their employers, but also provide their best abilities and skills for the good of their enterprise.

"Learning organization", Christian ethics in the organization and the principles of sustainability are the three discourses which are involved. The theoretical part of the thesis summarizes the theoretical knowledge about corporate culture and its meaning, its specific type of "learning organization", Christian ethics and especially the Catholic morality applied in terms of business administration while respecting sustainability for quality of life and the environment.

Comprehensive evaluation of whether and to what extent the ideal corporate culture of "learning organization" meets the Christian ethics requirements are stated in the conclusion of the thesis, where are also summarized suggestions and recommendations to eliminate some of the shortcomings of this type of corporate culture from the standpoint of Christian ethics. At the same time it is evaluated under which conditions the employees are willing not only to fulfill their assigned tasks, but they will also come up with their own recommendations on how to improve business processes and the enterprise life.

A key theme is the search for possibilities and limits of linking the goals of the organization and objectives of its employees. In this sense, I focus at maximal penetration of the view of the organization and its management with the view of the employees. From the perspective of the organization and its management it is the process of maximizing the penetration model of "learning organization" which is the use of all available enterprise resources, including human, the employees' view, which is filled with free, integrated and meaningful application of their abilities. Throughout the work, primarily in the findings, I show the extent to which both views reach beyond their contingent, but to some extent also critically hamper a mere narrowly conceived performance and business efficiency. This complex view leads to fuller mutual human

recognition, self-esteem and harmony of relationships to fellow men as well as to the Earth itself.

The contribution of the work I see in a comprehensive approach to the three discourses. The thesis describes not only the comparison of the selected type of corporate culture and Christian ethics, but it is also shown in the justification and rationale for the requested application of the principles of Christian ethics in business practices with regard to meaningful economic and corporate life. An integral part is then the reflection on the topic of management of corporate culture and to what extent it is possible to influence the culture.

Keywords

Corporate culture, Christian ethics, morals, business, people, management, employee, performance.

Počet znaků (včetně mezer): 328 910

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Vojtěchovi Maškovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	1
1 Kultura podniku	5
1.1 Pojetí kultury	5
1.2 Kultura podniku – životní podmínky na pracovišti i mimo něj.....	10
1.3 „Učící se organizace“	16
1.4 „Učící se organizace“ a její meze	21
1.5 Řízení kultury podniku a meze jejího manažerského pojetí.....	22
1.6 Shrnutí první kapitoly	24
2 Život podniku a trvalá udržitelnost.....	26
2.1 Shrnutí druhé kapitoly	33
3 Etika aneb tíha lidské svobody	35
3.1 Co je to etika a její přínos pro život	35
3.2 Morálka a moralizování.....	37
3.3 Bezbřehá svoboda a mravní libovůle	38
3.4 Zrání svobody	39
3.5 Shrnutí třetí kapitoly	40
4 Etika v podnikovém životě	42
4.1 Čím podniková etika není.....	42
4.2 Etika a její efekty na výnosové straně hospodaření podniku	46
4.3 Rozpor mezi etikou a ekonomikou.....	48
4.4 Oddělení etiky a ekonomie	49
4.5 Etika není bezmocná.....	50
4.6 Etika jako základ dlouhodobé perspektivy.....	51
4.7 Etika a práce personálního manažera	54
4.8 Shrnutí čtvrté kapitoly	57
5 Křesťanská etika podniku	59
5.1 Křesťanská etika a zdůvodnění požadavků	59
5.2 Etické hodnoty v podnikání; náboženství, podnik a hodnoty.....	85
5.3 Vybrané aspekty řízení a vedení firem	95
5.4 Ztráta morálky zdrojem krize	107
5.5 Svědomí a podnik	109
5.6 Integrovaná kultura podniku	112
5.7 Shrnutí páté kapitoly.....	113
6 Reflexe „učící se organizace“ z pozic křesťanské etiky	116
7 Živná půda rozvoje a překážky dobré kultury podniku	119
7.1 Překážky dobré firemní kultury.....	119
7.2 Začlenění duchovních hodnot do života podniku.....	121
8 Shrnutí a doporučení	124
Závěr	135
Seznam použitých zkratk.....	137
Seznam použité literatury.....	138

ÚVOD

Téma diplomové práce, jejímž předmětem je kultura podniku z hlediska křesťanské etiky, patří do okruhu hospodářské etiky. Ke zkoumání této problematiky mě vede myšlenka, že uplatňování principů křesťanské etiky v životě podniku přináší celkové rozšíření pohledu managementu i zaměstnanců na svůj podnik, které proměňuje lidské vztahy, vede ke zlepšení celkové atmosféry, a nakonec i ke zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Současně však nezakrývám napětí, která vznikají při snaze o prosazení etických principů v podniku vystavenému tlakům bezprostřední naléhavosti rozhodování, stále hlubšího propojování světových trhů a intenzivnější konkurence. Hlavní výzvou, které se v této diplomové práci věnuji, je hledání odpovědi na otázku, za jakých předpokladů a okolností bude zaměstnanec ochoten nejen plnit svoje zadané úkoly, ale bude také ochoten věnovat svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti, nápady a invenci.

Podnikohospodářská odborná literatura definuje podnik mnoha způsoby, avšak osobně vycházím z myšlenky, že podnik je především společenstvím lidí. Podniková praxe ukazuje, že je nutné vést podniky tak, aby lidská činnost byla trvale udržitelná, zvláště pak s ohledem na životní prostředí, které je naším životním prostorem. Kde jsou lidé, tam existují vztahy. Domnívám se, že dnes už vůbec nestojí problematika rozvoje podniků a celkové společnosti na otázce, jak se stát nezávislymi, ale jak se stát závislymi ku prospěchu nás všech. Vždyť co jsou obchodní vztahy mezi jednotlivými firmami? Nejsou to snad vzájemně závislé vztahy? Co se děje v podmínkách hospodářské krize? Když zkrachuje některá z firem, neznamena to snad ohrožení pro další firmy, které byly jejími dodavateli? Myslím, že je zřejmé, že je nutné ve svých rozhodnutích myslet právě na vztahy, ve kterých člověk uskutečňuje svou vlastní podstatu, protože člověk nežije sám pro sebe.

Při všech těchto otázkách a úvahách si pokládám otázku, jaký je význam etiky a následně křesťanské etiky v oblasti podnikového hospodářství. Má vůbec etika a náboženství při řízení podniku své místo a opodstatnění? Vůbec totiž nechci jednoduše říci, že křesťanská etika je automatickým všelékem na podnikové problémy a těžkosti. Další výzvou je také její vhodná implementace do života podniku. Vztah mezi efektivitou podniku a etikou se snažím v textu diplomové práce ukázat bez idealizace a na základě rozumového zdůvodnění. Zároveň hledám odpověď na otázku, jak uplatňování zásad křesťanské etiky v konkrétní podnikové praxi vede ke spokojenosti

zaměstnanců v nejširším pojetí, kteří pak zvyšují svou produktivitu práce a loajálnost k podniku.

Každý podnik existuje z nějakého důvodu a má cíle, kterých chce dosáhnout. Aby pracovníci skutečně přispívali k plnění podnikových cílů, je třeba ovlivňovat jejich jednání a účinně je vést a řídit. Kardinální otázka však zní následovně. Jak to udělat? Podniková praxe ukazuje, že efektivním nástrojem řízení může být kultura podniku, která umožňuje ovlivňovat chování a výkonnost zaměstnanců více než různé pokyny, nařízení a směrnice. A s ohledem na výše uvedené si položíme ještě doplňující otázku. Má opravdu v životě podniku křesťanská etika své místo nebo je to pouhé přání věřících křesťanů, aby měli pocit, že plní úkoly své víry?

Hledáním odpovědi na tyto i předchozí otázky, především pak na základní otázku, tj. za jakých předpokladů a okolností bude zaměstnanec ochoten nejen plnit svoje zadané úkoly, ale bude také ochoten věnovat svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti, nápady a invenci, se nám ukazuje celá základní linie této diplomové práce. Touto linií jsou vztahy mezi životem firmy a jejími cíli, kulturou podniku a křesťanskou etikou. Vycházím přitom z následující úvahy. Pracovní podmínky a klima, které se na pracovišti vytváří a jež ovlivňuje pracovní výkonnost zaměstnanců, se projevují stavem kultury, která se na pracovišti vytvořila a jejímž prostřednictvím můžeme tyto podmínky ovlivňovat. Proto se při řešení a hledání odpovědi na základní otázku diplomové práce zabývám kulturou podniku. V celé práci se pak snažím se dokázat, že etika a její principy pozitivně utváří podnikovou kulturu. Křesťanská etika dále rozvíjí etické principy, které pozitivně ovlivňují život v podniku a život podniku samotného. Důraz kladu na zdůvodnění požadavků jednotlivých fenoménů, např. proč bychom se měli etikou zabývat atd. Diplomová práce se však také zabývá specifickým typem podnikové kultury, který je „učící se organizace“. Tento typ podnikové kultury je konkrétním hmatatelným a definovaným modelem podnikové kultury pro její řízení. Kladu si však otázku, zda „učící se organizace“ vyhoví náročným kritériím křesťanské etiky a zda vůbec mohou být její principy z pohledu křesťanské etiky uplatňovány v praxi. A může takový typ podnikové kultury prosazovat manažer, který si dává přízvisko „křesťanský manažer“? A jaké vlastnosti by měl křesťanský manažer mít či naopak nemít?

Logickou součástí práce pak musí být diskuse o významu podnikové kultury, etiky, resp. křesťanské etiky a následně jejich vztahu, především pak významu křesťanské

etiky pro podnikový život. Na kulturu podniku je možné nahlížet jak z pohledu manažerské literatury, tak i z pohledu křesťanské etiky. Snažím se ukázat, že oba přístupy jsou slučitelné.

Pro podnikatelské prostředí jsou typické neustálé změny. Je tedy nutné mít v podniku takovou kulturu, která bude podporovat ochotu tyto změny přijímat, přizpůsobit se jim, ba dokonce brát je jako výzvu k další práci. Takovou kulturou podniku je kultura „učící se organizace“, která se zaměřuje na rozvoj lidských schopností a dovedností a snaží se vytvářet podmínky k neustálému učení se. „Učící se organizace“ je prostředkem, který mění podnikovou kulturu, která podporuje průběžné organizační změny, dosažení cílů podniku a využití potenciálu lidí. Kladu si však také otázku, zda a jak tento koncept odpovídá nárokům křesťanské etiky, resp. provedu krátkou kritickou analýzu „učící se organizace“ z hlediska křesťanské etiky. K tomu rovněž bude legitimní otázka každého manažera, k čemu vlastně uplatňování principů křesťanské etiky v životě podniku je dobré a proč by to měl podnik dělat. Obsahuje tento koncept předpoklady, za kterých bude zaměstnanec ochoten nejen plnit svoje zadané úkoly, ale bude věnovat svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti, nápady a invenci? Při hledání odpovědi na tyto otázky bude nutné provést analýzu charakteristik „učící se organizace“ z pohledu ideálu a principů křesťanské etiky. Budu tedy hledat odpověď na otázku, zda a do jaké míry jsou charakteristiky „učící se organizace“ v souladu s křesťanskou etikou. Z výše uvedené analýzy vyplynou v souladu s cíli této práce nedostatky a doporučení, které jsou uvedeny v závěru této práce.

Abych mohl hledat a dát odpovědi na výše položené otázky a úvahy, rozdělil jsem diplomovou práci do několika kapitol. Na začátku diplomové práce uvádím v první kapitole úvahy a poznatky o kultuře, podnikové kultuře a jejím významu pro podnikový život. Významnou část kapitoly věnuji specifickému typu podnikové kultury „učící se organizace“ a řízení kultury podniku. V druhé kapitole se zabývám fenoménem trvalé udržitelnosti a jeho významu pro každodenní podnikovou realitu, ale také pro celospolečenský rozvoj. Třetí kapitolu věnuji etice a morálce jako takovým, jejich definicemi a významu pro lidský život. Důležitá je pak také diskuse o tom, zda dát prostor bezbřehé lidské svobodě a mravní libovůli nebo dát raději zavedení pravidel vztahů mezi lidmi. Ve čtvrté kapitole se zabývám významem etiky v prostředí podniku, především pak etikou jako základu dlouhodobé perspektivy podniku, jejím efekty na výnosové straně hospodaření podniku a etickými hodnotami v podnikání. V páté

kapitole se následně zaměřují na křesťanskou etiku a významu uplatňování principů křesťanské etiky v životě podniku. Jádrem kapitoly je nejen popis zásad křesťanské etiky, ale především její význam a zdůvodnění jejich zavedení do podnikové praxe. Nedílnou součástí kapitoly je zamyšlení nad charakteristikami křesťanského manažera, hodnotami, svědomí, řízení a vedení firem, strukturálním hříchem, jakož i úvahou nad ztrátou morálky jako zdroji podnikové, ekonomické a společenské krize. Šestá kapitola obsahuje samotnou analýzu konceptu „učící se organizace“ z pohledu křesťanské etiky, která dá odpověď na otázku, do jaké míry odpovídá ideál „učící se organizace“ požadavkům křesťanské etiky a za jakých předpokladů a okolností bude zaměstnanec ochoten nejen plnit svoje zadané úkoly, ale bude také ochoten věnovat svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti, nápady a invenci. Z uvedených zjištění vyplynou z pohledu křesťanské etiky následná doporučení ke zlepšení konceptu „učící se organizace“ a fenoménu podnikové kultury jako takového. V sedmé kapitole se zabývám faktory rozvoje a obsahem dobré firemní kultury. Nedílnou součástí je návrh způsobu začlenění duchovních hodnot do života podniku. V poslední kapitole jsou shrnuta doporučení, která dávají odpovědi na výše položené otázky s ohledem na definovaný cíl diplomové práce, tj. navrhnout implementaci principů křesťanské etiky do podnikové kultury tak, aby podporovala dosažení cílů podniku jako prostředku pro nejúčinnější uspokojování relevantních potřeb a zájmů vnitřních i vnějších subjektů a pro obnovu a rozvoj jejich potenciálu za předpokladu respektování trvalé udržitelnosti rozvoje kvality života a životního prostředí, ale především pak na základní otázku této práce, totiž za jakých okolností jsou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale věnují svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti. Krátké zakončení je následně uvedeno v Závěru diplomové práce.

1 Kultura podniku

1.1 Pojetí kultury

Pokusím se hned v první kapitole diplomové práce vymezit samotný pojem „kultura“. Odborná literatura naznačuje, že tento pojem je možné z pohledu různých vědních disciplín rozdílně chápat. Například archeologové používají termín „kultura“ souhrn nálezů z určité doby, místa a prostředí.

Kultura (lat. cultura, „co je třeba pěstovat“) označuje v užším slova smyslu soubor vybraných a tvůrčích lidských činností, jako je například literatura, umění, divadlo, náboženství, případně i vzdělávání. V širším smyslu, zejména ve společenských vědách, je to systém všech významů, činností a vzorců chování, které si člověk osvojuje až jako člen společnosti, kde se tato kultura pěstuje a předává. Význam pojmu kultura může osvětlit původ slova. Latinské cultura, přičestí trpné slovesa colere (pěstovat, vzdělávat), znamenalo původně pěstování užitkových plodin (např. „kultura chmele“). Na rozdíl od plevele, který roste sám, o plodiny se lidé musí starat. Jako metaforu je použil Marcus Tullius Cicero pro překlad Platónova pojmu „péče o duši“ (cultura animi) a teprve od 16. století se používá v užším smyslu pro označení vybraných lidských činností, zejména uměleckých.¹

Antropologické pojetí kultury je odlišné. Robert F. Murphy ve svém *Úvodu do kulturní a sociální antropologie* nabízí následující definici kultury a sám připouští, že i antropologové definují kulturu různými způsoby. Vychází přitom z kulturní symboliky. „Kultura je celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím.“² Murphy upozorňuje na to, že v této definici je klíčové to, že hovoří o pravidlech předepsaných způsobech chování, nikoliv o chování samotném. Zároveň upozorňuje na to, že jednotlivé kultury jsou rozdílné v tom, jak vyžadují od svých členů přizpůsobení se daným společenským pravidlům. Kultury se však v průběhu času mění a toho si všímá i Murphy.

Pružnost chování a uvolněnost struktury jsou nezbytnými předpoklady pro vznik nové kultury a pro změnu starých způsobů. Kultura je jak návodem pro naše chování ve světě, tak symbolickým projevem našich životních zkušeností, ale tyto zkušenosti předcházejí a vytvářejí formy, pomocí nichž se vyjadřují.³

¹ Wikipedie: *Kultura*, [24.10.2016]. <<https://cs.wikipedia.org/wiki/Kultura>>.

² Murphy, Robert F.: *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, Přel. H. Červinková, 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 1998 (dotisk 2001), s. 32.

³ Murphy, Robert F.: *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, s. 33.

Role kultury však není pouze normativní s funkcí nějakého morálního systému pravidel. Murphy doplňuje, že „*kultura je také souhrnem veškerých znalostí, přesvědčení a návodů pro přežití, nashromážděných za léta danou společností.*“⁴ Kultura má tak jednoznačný vliv na naše běžné chování tím, že „*přesahuje naše uvědomělé myšlenky a postoje do oblastí získávání poznatků, kterých si ani nejsme vědomi.*“⁵ Je třeba však připustit, že kultury jsou jak výdobytkem dané společnosti, tak také obsahují další části, které společnost převzala z jiných kultur. Uvedená definice kultury obsahuje slovo „celistvý“, resp. celistvý systém významů, hodnot a norem. Murphy myslí celistvým to, že „*součásti kultury nejsou jakousi směsicí zcela nesouvisejících součástí, ale že tvoří jakýsi systém. Různé součásti kultury se sobě navzájem přizpůsobují, doplňují se a společně vytvářejí spojitý a souvislý vzor pro život.*“⁶ Dotýká se tak integrace kultury, což je nikdy nekončící proces a může být provázen velkými konflikty. Zároveň předpokládá existenci pravidel, která „*zajistí, aby si očekávání navzájem neodporovala. Bez takových pravidel by se nikdy ničeho nedosáhlo a ve společnosti by panoval zmatek.*“⁷ Murphy však také upozorňuje na nebezpečí kulturního relativismu, který vyvolává velké problémy v etice. Každá kultura totiž může různé etické výzvy hodnotit naprosto odlišným způsobem. Z výše uvedeného je zřejmé, že antropologie nahlíží kulturu z rozdílných lidských situací, jazyka, společenských systémů, manželství a rodiny, příbuzenských systémů nebo náboženství.

Kulturu lze však také různě interpretovat. Interpretací kultur se zabývá ve stejnojmenném díle *Interpretace kultur: vybrané eseje* americký antropolog Clifford Geertz. Zabývá se pojetím kultury jako komunikace. Kulturu chápe jako veřejnou záležitost a jako zhuštěný popis významů toho, co lidé na určitém místě dělají a říkají, resp. jak žijí. Kulturu pak považuje nikoliv za věc soukromou, ale veřejnou. „*Kultura je veřejná, protože význam je veřejný*“⁸.

Geertzův přístup klade důraz více na sociální jednání, nikoliv na materiální stránku kultury. Podle Geertze se kultura „*skládá ze sociálně ustavených významových struktur*“⁹. V rámci těchto struktur lidé žijí. C. Geertz vysvětluje kulturu také jako pavučinu či síť významů a smyslů a píše, že „*člověk je zvíře zavěšené do pavučiny*“.

⁴ Murphy, Robert F.: *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, s. 33.

⁵ Murphy, Robert F.: *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, s. 34.

⁶ Murphy, Robert F.: *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, s. 35.

⁷ Murphy, Robert F.: *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, s. 35.

⁸ Geertz, Clifford: *Interpretace kultur: vybrané eseje*, Přel. H. Červinková, V. Hubinger, H. Humlíčková, 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2000, s. 22.

⁹ Geertz, Clifford: *Interpretace kultur: vybrané eseje*, s. 23.

významů, kterou si samo upředlo“¹⁰. Autor si také všímá významu statusových symbolů a veřejných titulů. O fenoménech symbolů a pravidlech jednání pojednám níže v samostatné kapitole.

Teologické pojetí kultury je opět odlišné a pro účely této diplomové práce bych rád ozřejmil koncept a pojetí kultury od Petra Františka Burdy a Jana Hojdy, které je uvedeno v publikaci *Člověk jako východisko dialogu kultur*. Obsahem uvedeného díla je transkulturalita a transkulturní komunikace. Zabývá se tedy propojováním a prolínáním kultur. Autoři se zabývají otázkou společného východiska dialogu kultur a krizí multikulturalismu. Jde jim o „definování fundamentálních východisek, na kterých by bylo možné vybudovat funkční stavbu skutečné jednoty v kulturní rozmanitosti.“¹¹ Jaká jsou fundamentální východiska dialogu kultur? Je vůbec možné vést mezi různými kulturami dialog? Autoři se zabývají transkulturním přístupem, který je „především úsilím o překonávání stereotypizací, předcházením konfliktů, diskriminace, podporováním pluralistického myšlení, otevřenosti a občanského přístupu.“¹² Co to však je transkulturalita? František Burda nabízí následující odpověď, ve které jde o setkání s jiným člověkem, jinou kulturou a o smysl pro jinakost druhého člověka.

Setkání s jiným pak pro nás může být velmi cenné, protože možnost setkávání vyžaduje překračování soběstačných vizí. Jinakost pak nemusí být příčinou střetu, míjení, soupeření, lhostejnosti nebo pokusů o pohlcení či anihilaci. Transkulturní vzájemnost zde totiž není ideou sjednocujícího vědění, ale praktickou realitou rozumějící vzájemnosti, vztahového sblížení.¹³

Multikulturalita v sobě skrývá předpoklad společného základu. Zde se pak plně odhaluje teologické pojetí kultury. Dotýkáme se totiž biblického pojetí člověka jako obrazu Božího a společného základu všech lidí, jak to uvádí biblická kniha Genesis. Můžeme tak hovořit o univerzalitě lidství a příbuzenství všech lidí. Důraz je kladen na lidskou svobodu a jeho svobodné rozhodnutí. „Boží transcendence je podmínkou a

¹⁰ Geertz, Clifford: *Interpretace kultur: vybrané eseje*, s. 15.

¹¹ Burda, František a kol: *Člověk jako východisko dialogu kultur: konceptuální předpoklady transkulturní komunikace*, 1. vyd. Ústí nad Orlicí: Oftis; Hradec Králové: Katedra kulturních a náboženských studií PedF UHK, 2013, s. 9.

¹² Burda, František a kol: *Člověk jako východisko dialogu kultur: konceptuální předpoklady transkulturní komunikace*, s. 12.

¹³ Burda, František a kol: *Člověk jako východisko dialogu kultur: konceptuální předpoklady transkulturní komunikace*, s. 14.

zárukou možnosti lidské svobody, která je na prvním místě schopností rozlišovat mezi tím, co mohu, a tím, co smím.“¹⁴

František Burda si pak všímá nutnosti komunikace mezi lidmi jako jednotlivci i mezi skupinami, které tvoří rozdílné světy. Je však nezbytně nutné, aby tyto světy spolu vzájemně a účinně komunikovaly, a najít konkrétní a funkční východisko.

Kultura a všechny její prvky jsou výhradním atributem člověka. Žádná idea nemůže být uskutečněna a stát se reálnou bez toho, aby byla lidmi, kterým je určena, přijímána, pochopena a uskutečněna. Každá idea k tomu, aby byla efektivní a dosáhla svého cíle, vyžaduje poznání adresáta a také znalost prostředí, ve kterém se adresát pohybuje.¹⁵

F. Burda uvádí, že základem transkulturní komunikace je osoba, ve které je hledaný základ k lidské vzájemnosti a jednotě. Osoba je vrcholnou hodnotou, ke které se všechny ostatní hodnoty vztahují. Pokud jde o světové sblížení kulturních hodnot a jednotu lidí, Burda píše následující. „*Všichni máme svůj osobní řád lásky, ale i ten poukazuje nad nás. Právě tato přesažnost, přítomná v osobním vztahovém řádu lásky, je potenciálem pro sblížení napříč kulturami.*“¹⁶

V diskusi o transkulturalitě píše spoluautor Jan Hojda ve stejné publikaci *Člověk jako východisko dialogu kultur* a chápe člověka jako východisko transkulturality. O překračování hranic jednotlivých kultur píše následující.

Překračování hranic kultur je možné pouze v rámci osobního sdílení. Dialog kultur není cílem sám o sobě, je jen jedním rozměrem sdílení a prostředkem cesty člověka k druhým a k sobě samému. Kulturní diference se může stát člověku darem pouze tehdy, pokud je zahrnuta do nezrušitelné diference osob v rámci sdílení „já“ a „ty“ v jejich „my“, ve vzájemnosti trvalé a zavazující lásky.¹⁷

Teologické pojetí kultury můžeme nalézt také v publikaci *Gaudium et spes padesát let poté*, kde téma kultury vstupuje do pozornosti koncilu při diskusi o člověku a jeho spojení s ostatními lidmi. V uvedené publikaci nalezneme všeobecné pojetí kultury. „*Kulturu můžeme nejjobecněji charakterizovat jako projev specificky lidské činnosti,*

¹⁴ Burda, František a kol: *Člověk jako východisko dialogu kultur: konceptuální předpoklady transkulturní komunikace*, s. 15.

¹⁵ Burda, František a kol: *Člověk jako východisko dialogu kultur: konceptuální předpoklady transkulturní komunikace*, s. 35.

¹⁶ Burda, František a kol: *Člověk jako východisko dialogu kultur: konceptuální předpoklady transkulturní komunikace*, s. 45.

¹⁷ Burda, František a kol: *Člověk jako východisko dialogu kultur: konceptuální předpoklady transkulturní komunikace*, s. 60.

*jejímž prostřednictvím člověk přetváří přírodu a jako sociální bytost si společně s ostatními zpřístupňuje svět, hledá v něm orientaci a uspořádává svůj život.*¹⁸

Autorem této části publikace je Jan Hojda.

Jaké jsou tedy základní rysy učení pastorální konstituce *Gaudium et spes* o kultuře? V této diskusi je důležitý vztah křesťanské víry a kultury a výpovědi konstituce o člověku. V souvislosti s kulturou je kladen důraz na požadavek otevřenosti křesťanské víry ke světu. Tato otevřenost je chápána vůči všem lidem s ohledem na jejich radosti i strasti jako stále aktuální úkol církve. Uvedená publikace poukazuje na dynamický poměr křesťanství a kultury. Tento vztah považuje ve své podstatě za nikdy neukončený. Je to neustálá výzva. Konstituce vzhledem k situaci člověka ve světě nepředkládá soubor příkazů a nařízení, ale nabízí předběžný způsob řešení aktuálních otázek, a to právě s ohledem na vývoj světa. „*Poměr církve ke kultuře je vymezen jako jeden z vnitřních momentů Božího sebedílení člověku.*“¹⁹

Jan Hojda se uvažuje nad vztahem křesťanství a kultury. Při zamýšlení nad dialogickým vztahem křesťanství a kultury poukazuje na to, že křesťanská zvěst nesmí popírat kulturní identitu člověka, ke kterému se obrací. Naopak ukazuje, v čem spočívá tento dialogický model. Zároveň poukazuje na předpoklad, že nejen křesťanství proniká do kultury, ale že také kultura proniká do křesťanství a obohacuje ho. Vidíme tedy vzájemný vztah konkrétní kultury a evangelia. Musíme však také upozornit na vzájemnou ochotu obohacení přijmout.

K vlastnímu poslání církve naopak patří úkol rozličné kultury pronikat, přijímat, sdílet je a obohacovat tím, že v jejich prostředí přivádí člověka k jeho poslednímu cíli. Poslání církve v Duchu Kristově tak v sobě neodmyslitelně spojuje hlásání evangelia s nasloucháním kultuře, v níž působí.²⁰

Jaké je mé vlastní pojetí kultury? Osobně a pro účely této diplomové práce vycházím z manažerského pojetí kultury, které uvádím v následující kapitole 1.2. Zároveň se však budu ptát na meze tohoto pojetí a snažit se je rozšířit do komplexnějšího, celistvějšího a integrálnějšího etického náhledu kultury. Půjde tedy o etické pojetí kultury spojené s hledáním dobrého a vydařeného života ve vztahu osob ve sféře práce a podnikání, pracovních vztahů a podniku jako instituce. S tím pak souvisejí otázky následujícího

¹⁸ Šrajer, Jindřich a kol.: *Gaudium et spes padesát let poté*, 1. vyd. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2015, s. 150.

¹⁹ Šrajer, Jindřich a kol.: *Gaudium et spes padesát let poté*, s. 152.

²⁰ Šrajer, Jindřich a kol.: *Gaudium et spes padesát let poté*, s. 152.

typu, např. zda lze hovořit o kultuře podniku bez zohlednění otázky dobra lidských osob a lidských vztahů, sladění pracovního života a života manažerů i zaměstnanců jako celku, spravedlivého uspořádání podniku jako instituce, nastavení každodenních zvyklostí, procedur a rutin podnikového života tak, aby odpovídaly „normám lidskosti“ vytvořením „dýchatelné“, ačkoliv často neviditelné celkové atmosféry a prostředí, které v podniku panují.

1.2 Kultura podniku – životní podmínky na pracovišti i mimo něj

Podnikovou kulturou a jejím specifickým typem „učící se organizací“ se osobně zabývám celou svoji dosavadní profesní kariéru. Níže uvedený vybraný text této kapitoly 1.2 i následná kapitola 1.3 o vybraném typu podnikové kultury, kterým je „učící se organizace“, jsem převzal z *Textů k řízení neziskové organizace*²¹, jejichž jsem spoluautorem. Základem těchto textů pak byla teoretická část mé vlastní bakalářské práce, kterou jsem vypracoval a úspěšně obhájil na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně v roce 2004.

Kulturu můžeme chápat jako něco, co je společně sdílené určitou skupinou jedinců. Zejména z tohoto pojetí pak vychází chápání podnikové kultury. Podniková kultura bývá někdy označována také jako organizační kultura, firemní kultura, manažerská kultura a zřídka také jako organizační klima. Organizační klima je však nepřesným označením, neboť se jedná o užší pojem, než je podniková kultura. „*Organizační (podnikové) klima je pouze odrazem toho, jak lidé vnímají (vidí, cítí) kulturu, která se v jejich podniku vytvořila.*“²²

Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změn. Může však působit v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Stejně tak, jako je obtížné vyjádřit význam kultury obecně, je téměř nemožné vytvořit vyčerpávající definici podnikové kultury. Jako příklady uvedu definice

²¹ Kadlec, Rostislav: *Firemní kultura a její význam v procesu organizační změny*, In: Kolektiv autorů: *Texty k řízení neziskové organizace*, 1. vyd. Praha: AGNES (Agentura neziskového sektoru), 2008, s. 107-142.

²² Armstrong, Michael: *Personální management*, Přel. J. Koubek, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 360.

některých autorů, kteří se touto problematikou zabývali. Následující definice jsou převzaty od Ivana Nového, které publikoval ve svých učebních textech²³.

Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace. (Dyer G. W., 1985)

Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku. (Heinen E., 1985)

Z těchto i dalších definic je patrné, že hovoříme-li o podnikové kultuře, musíme se zabývat abstraktními prvky firmy, které při svém zkoumání již ze své podstaty budou způsobovat značné potíže. Jsou nehmatatelné, těžko měřitelné. Přesto však značným způsobem ovlivňují život firmy.

H. Koontz a H. Weihrich ve své učebnici *Management*²⁴ v souvislosti s podnikovou kulturou kladou důraz na neformální organizační strukturu a neformální informace. V pochopení jejich důležitosti vidí jednu z možností, jak zvýšit efektivnost fungování formální organizace. Neformální organizační struktury vznikají v rámci formální organizační struktury. Zahrnují formálně nepodchycené vztahy, jako například nepsaná pravidla chování v podniku, pracovníky, jejichž moc nepochází z pozice v podniku. Neformální organizační struktura podporuje specifickým způsobem soudržnost formální organizační struktury. Pomáhá zaměstnancům získat pocit sounáležitosti, významu svého postavení, sebeúcty a uspokojení.

1.2.1 Prvky podnikové kultury

Luděk Pfeifer a Miloslava Umlaufová ve své knize *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*²⁵ uvádějí tři prvky podnikové kultury, a to představy, přístupy a hodnoty.

Všechny uvedené prvky mají svůj původ v myšlení lidí. A ačkoli má každý pracovník zpočátku jiné představy, přístupy a hodnoty, vykrystalizuje se postupně

²³ Nový, I.: *Podniková kultura a identita*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, s. 13-14.

²⁴ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz: *Management*, Přel. V. Dolanský, 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998.

²⁵ Umlaufová, Miloslava, Pfeifer, Luděk: *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 45.

určitý soubor těchto prvků, který všichni nebo alespoň většina pracovníků sdílí a na kterém se shoduje.

Představa je obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly. Z hlediska pracovníka je představa určitý obraz toho, co souvisí s jejich působením ve firmě. Představy se utvářejí jednak na základě získaných informací a jednak na základě nabytých dojmů a prodělaných zkušeností. Konkrétně si pracovník prostřednictvím představ odpovídá na otázky typu: „Co se očekává od mé práce?“, „Co se mi v žádném případě nebude tolerovat?“, „Jaké je vhodné chování k šéfovi?“. Může se stát, že se některý pracovník nad výše uvedenými nebo podobnými otázkami nikdy nezamýšlel. Přesto je ale více než pravděpodobné, že jsou jeho konkrétní představy zakořeněny v podvědomí a ačkoli je není schopen vyjádřit, chová se podle nich. V této souvislosti je důležité, aby manažeři se svými podřízenými otevřeně debatovali o všem, co může být předmětem jejich představ, a zároveň se snažili tyto představy ovlivňovat. K ovlivnění představy nestačí pouze pracovníkovi sdělit potřebné informace. Důležité je, aby dojmy a zkušenosti, které získává, byly v souladu s těmito informacemi.

Přístupem se v souvislosti s podnikovou kulturou rozumí tendence pracovníka jednat určitým způsobem. Přístup, který určitý pracovník v konkrétní situaci uplatňuje, se odvíjí od mnoha faktorů. V první řadě jde o jeho osobnost – povahové rysy, temperament, zájmy, zvyky apod. ostatní faktory pak souvisí s působením pracovníka v podniku. Jedná se o názor pracovníka na to, jak dosáhnout některých cílů – seberealizace, osobní rozvoj, uznání, povýšení, sláva apod. Dalším faktorem je vědomí toho, jaké okolnosti mohou vést k závažným problémům, např. k finanční nebo jiné sankci a v nejhorším případě k výpovědi. Určitý vliv na utváření přístupu má také vztah konkrétního pracovníka k zájmům podniku. V této souvislosti podnik od každého pracovníka očekává loajalitu, tzn. oddanost a věrnost podnikovým zájmům. A konečně posledním faktorem je způsobilost k vykonávané práci – vzdělání, praxe, sociální schopnosti apod.

Protože každý člověk představuje neopakovatelné individuum, nelze u žádného z nich najít naprosto identický přístup (aktivní vs. pasivní, teoretický vs. praktický aj.).

Hodnota je určitá skutečnost, která je jedincem nebo společností uznávaná a žádoucí a o jejíž dosažení jedinec nebo společnost usiluje. Hodnoty můžeme například rozdělit na instrumentální a morální. Instrumentální hodnotu je možné naplnit prostřednictvím

hmotných prostředků. Příkladem takové hodnoty může být vysoký plat, poskytování příspěvku na dovolenou, možnost stravování se v podnikové jídelně apod. Morální hodnoty se týkají především duševní stránky člověka a projevují se různými pocity, např. pocitem hrdosti, prospěšnosti. Morální hodnotou může být uspokojení zákazníka nebo pomoc spolupracovníkům. Každý podnik by se měl snažit o to, aby jeho hodnoty byly sladěny s hodnotami všech nebo alespoň většiny pracovníků.

1.2.2 Symboly a pravidla jednání v kultuře podniku

Prostředky, které umožňují vnějšímu pozorovateli poznávat podnikovou kulturu, můžeme zahrnout do jedné z následujících dvou skupin. První skupinu reprezentují prostředky, které jsou pro vnějšího pozorovatele zpravidla prvním ukazatelem úrovně podnikové kultury a souhrnně je můžeme označit jako *symboly*. Do druhé skupiny prostředků, kterými podnik sděluje svoji podnikovou kulturu, se řadí *pravidla jednání*²⁶.

Symboly

Symboly jsou rozhodujícím komunikačním prostředkem podnikové kultury. „*Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení*“²⁷.

Některé symboly se vyskytují v materiální podobě, jsou konkrétní a může je snadno pochopit i člověk, který do podnikových souvislostí „nevidí“. Každý podnik však disponuje také symboly, které mají expresivní obsah a které může obvykle pochopit pouze člověk seznámený s podnikovými souvislostmi.

Konkrétně lze za symboly, jakožto prostředky podnikové kultury, považovat: mýty, historky, ceremoniály, obřady, rituály, statusové symboly, projevy úcty, logo, schémata, vyznamenání, materiální odměny, vybavení pracoviště, architektura aj.²⁸

Uvedené symboly se vyskytují v jedné ze tří forem. Může se jednat o verbální symboly, symbolická jednání a symboly materiální povahy – nebo stojí na pomezí mezi dvěma formami. Mezi verbální, tj. slovy vyjadřované symboly, můžeme zařadit např. historky, příběhy mýty, různé slogany. Za symbolické jednání pak lze považovat např.

²⁶ Truneček, Jan a kol.: *Management v informační společnosti*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, s. 106.

²⁷ Nový, I.: *Podniková kultura a identita*, s. 44.

²⁸ Nový, I.: *Podniková kultura a identita*, s. 46.

oslavy, obřady, ceremoniály nebo projevy úcty. A konečně symbolem materiální povahy je např. architektura, logo, vybavení interiéru nebo firemní barvy.

Historiky pojednávají o podnikových událostech, které se v minulosti údajně staly a kterým podnik přikládá důležitý význam. Přestože mají obvykle podobu humorného vyprávění, je v nich nepřímo vyjádřeno jednání, které se od pracovníků očekává. Historiky jsou významným prostředkem pro přenos podnikové kultury, v čase i prostoru, neboť mají větší přesvědčovací schopnost než přímé ovlivňování. V této souvislosti je zajímavá skutečnost, že se v různých podnicích můžeme setkat se stejnými nebo velmi podobnými historkami.

Mýty odráží určitý způsob uvažování, který souvisí s jednáním spolupracovníků a odvíjí se od existujících podnikových norem a hodnot. Ačkoli nejsou postaveny na racionalitě, jedná se spíše o lidové teorie, plní jako prostředek přenosu podnikové kultury důležité funkce. Mýtus jednak poskytuje návod „co“ a „jak“ dělat, pokud nastane shodná situace, a jednak v sobě zahrnuje také zdůvodnění takového konání.

Rituálem se rozumí určitá zvyklost, která se postupem času opakuje a má pro podnik konkrétní význam. Jedná se např. o vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu nebo o způsob schvalování některých dokumentů.

Ceremoniál má podobnou charakteristiku jako rituál, liší se však tím, že není tak formální a umožňuje projevít emoce. Jedná se např. o oslavy založení podniku, oslavy vánočních svátků nebo nového roku.

Statusové symboly vyjadřují především sociální postavení pracovníka a každý podnik jim v závislosti na typu podnikové kultury přikládá různou váhu. Jsou patrné zejména u výše postavených pracovníků. Jedná se např. o používání vizitek, používání služebního automobilu, úroveň vybavení kanceláře, udělování různých titulů (např. nejlepší pracovník firmy), ale také výše platu, od které se může odvíjet odlišný způsob života a životní úroveň.

Prostřednictvím statusových symbolů, které jedince zviditelňují před ostatními, může tento jedinec uspokojit svou potřebu seberealizace, uznání a obdivu. Statusové symboly zároveň minimalizují nedorozumění, která mohou být následkem toho, že jedna strana nevěděla „s kým má tu čest“ a tudíž ne zvolila odpovídající způsob jednání. Díky těmto symbolům pracovníci vědí, kdo se podílel na úspěchu firmy, a jsou tak motivováni k lepším výkonům.

Symbols, které se vyskytují ve fyzické formě, jsou pro člověka nezasvěceného do podnikových záležitostí nejvíce zřetelné a nejsnáze pochopitelné. Kromě loga, vybavení pracoviště a interiéru, se může jednat o firemní barvy nebo typické propagační předměty.

Jestliže mají všechny vyjmenované předměty plnit funkci symbolů, je nezbytné, aby nebyly vytvářeny náhodně, nýbrž aby společně tvořily logický systém, resp. celek. Na základě toho by pak měl mít tento celek určitý význam a zprostředkovávat určitou myšlenku.

Pravidla jednání

„Jde o určité sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla apod.“²⁹ Do jisté míry jsou tato pravidla ovlivnitelná. Mohou být podnikem přesně určována nebo jsou výsledkem spontánního procesu.

Některá pravidla jednání se projevují pouze uvnitř podniku, ale s některými se lze setkat i mimo podnik. Pro vnějšího pozorovatele mohou být zřetelné např. prostředky jako jsou zásady jednání ve společnosti, vztah k zákazníkovi nebo obchodním partnerům projevení loajality k firmě (zda jsou pracovníci hrdí na svůj podnik a rádi sdělují svému okolí, kde pracují, zda se pracovníci dělí o své zkušenosti s podnikem apod.).

K pravidlům uvnitř podniku patří např. způsob tvorby strategie a cílů (např. to, zda se na vytyčování cílů podílejí všichni nebo většina pracovníků, zda se podnik při stanovování strategie orientuje spíše na jistotu nebo je ochoten podstoupit určitá rizika), informovanost pracovníků (o dění v podniku jsou informováni všichni pracovníci nebo jen vrcholový management), vymezení odpovědnosti a pravomocí (míra využívaná při delegaci pravomoci a odpovědnosti), styl řízení (jaký styl manažeři uplatňují – demokratický, autokratický – a zda uplatňovaný styl vytváří příznivou pracovní atmosféru), motivace (jaká motivace v podniku převládá – hmotná, nehmotná) nebo pracovní podmínky (pracovní podmínky musí umožnit realizovat pracovní úkoly).

²⁹ Truneček, Jan a kol.: *Management v informační společnosti*, s. 106.

1.3 „Učící se organizace“

Mnoho podniků se snaží reagovat na společenské, ekonomické i technologické změny, které v současnosti zásadně mění podnikatelské prostředí, a usilují o to, aby mohly být označeny jako „učící se organizace“. Proč o to usilují? Důvodem je to, že „učící se organizace“ je schopna lépe obstát v prostředí rychlých změn silící konkurence než běžný podnik, neboť disponuje hlubšími znalostmi a schopností přizpůsobovat se nárokům měnícího se prostředí, náročnějším zákazníkům nebo kvalifikovanějším pracovníkům. Je pružnější a dokáže rychleji reagovat na nečekané události. Konkurenční výhody dosahuje podnik v okamžiku, kdy se učí rychleji a kvalitněji, než potencionální soupeř.

Pojmem „učící se organizace“ se zabývala řada autorů, z nichž základní kámen pro nalezení odpovědi na otázku, co je „učící se organizace“ položil Peter Senge, ředitel programu systémového myšlení a organizačního učení ze Sloanovy školy pokročilého managementu Massachusettského technologického institutu v Bostonu. Klíčovou se stala zejména jeho kniha „The Fifth Discipline - The Art and Practise of the Learning Organization“ (Pátá disciplína – Umění a praxe učící se organizace) z roku 1990.

Senge vymezuje „učící se organizaci“ následujícím způsobem.

Učící se organizace“ je organizace „kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit.³⁰

Podle Karen Watkins a Victoria Marsick v

„učící se organizaci“ dochází k učení na úrovni jednotlivců, týmů, organizace, dokonce i na úrovni komunity, se kterou je organizace v kontaktu...(je)...to setrvalý, strategicky využitý proces – integrovaný a paralelně běžící spolu s pracovním procesem...rozvíjí způsobilost organizace inovovat a růst. „Učící se organizace“ má zabudované systémy, které podchycují učení a umožňují jeho sdílení³¹.

³⁰ Senge, Peter M.: *Piata disciplína manažmentu*, Přel. M. Hučko, 1. vyd. Bratislava: Open Windows, 1995.

³¹ Tichá, Ivana: *Učící se organizace*, 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita – Provozně ekonomická fakulta, 1999, str. 10.

Kratší definici nabízejí J. Burgoyne, T. Boydell a M. Pedler. Podle nich je „učící se organizace“ „organizací, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení se postupně transformuje.“³²

Podnik, který má zájem stát se „učící se organizací“, musí být schopen sám se rozvíjet a přestat chápat učení a práci jako oddělené aktivity. Učení by se mělo stát zdrojem získávání nových znalostí a dovedností, které budou převáděny do praxe a povedou ke zlepšování pracovního výkonu a dosahování strategických cílů firmy. V souvislosti s tím by mělo být učení považováno za základní podnikovou hodnotu, kterou je nutné vysoce cenit, všemožně podporovat a odměňovat. „Učící se organizace“ zvyšuje svou prosperitu zejména tím, že využívá výsledky individuálního i kolektivního učení k realizaci některých zásadních změn svých předpokladů, cílů nebo norem. Spíše než v reakci na tlaky z okolí tak činí na základě interních podnětů. Z těchto skutečností můžeme odvodit charakteristický rys „učící se organizace“, kterým je neustálý proces transformace.

„Učící se organizace“ se vyznačuje tím, že učení je každodenní činností všech pracovníků. V této souvislosti je důležitým krokem při vytváření kultury „učící se organizace“ nutnost vytvořit v podniku takové klima, v němž bude každý jednotlivec povzbuzován, aby se učil a rozvíjel svůj potenciál, aby přebíral iniciativu a využíval svou inteligenci a aby rozšiřoval svou kompetenci. Podnik zahrnuje do své kultury také zákazníky, dodavatele a jiné zainteresované osoby, díky kterým se může obohatit o nové myšlenky a nápady. Neučí se pouze ze svých chyb, ale i od svých konkurentů, obchodních partnerů apod.

1.3.1 Znaky „učící se organizace“

Podnik, který pro sebe používá označení „učící se organizace“, by měl mít určité znaky, které jsou pro takový typ organizace nezbytné. Všechny tyto podstatné znaky jsem shrnul do následujících oblastí:

Vize, poslání, strategické cíle a strategický plán

Podnik má jasnou vizi a poslání, oboje zpracované v dokumentu. Poslání podniku odpovídá zejména na otázku, proč podnik existuje. Při stanovování vize si podnik

³² Tichá, Ivana: *Učící se organizace*, s. 10.

určuje cíl svého snažení a směr, kterým se jeho podnikání bude ubírat. Poslání a vize se v praxi často překrývají, přičemž platí, že vize vyjadřuje poslání emocionálním způsobem. Základním úkolem poslání (vize) je uspokojit specifické potřeby zákazníků a odlišit podnik od ostatních. Z vize vyplývají strategické cíle firmy, tzn. konečný stav, ke kterému by měly směřovat všechny podnikové aktivity. Strategické cíle, jejichž součástí je rozvoj lidských zdrojů, je nutné zpracovat v dokumentu. Ze strategického plánu vyplývají úkoly a nároky na činnost jednotlivých útvarů, týmů a pracovníků. Vize a strategické cíle jsou sdělovány všem pracovníkům podniku, např. formou různých workshopů nebo prostřednictvím podnikového časopisu. Pracovníci sdílejí vizi podniku a aktivně podporují dosahování strategických cílů. Strategie podniku je formulována tak, aby podporovala učení a učení je součástí zpětné vazby.

Hodnoty

Podnik má formulovány hodnoty, jež popisují žádoucí chování zaměstnanců, které je nezbytné pro uskutečnění vize. Důležité je především to, aby se zaměstnanci chovali v souladu s těmito hodnotami.

Rozvoj pracovníků

Podnik má zpracovány plány rozvoje pracovníků pro jednotlivé cílové skupiny, přičemž jednotlivé plány zohledňují nároky funkce. Pro každého pracovníka je vytvořen individuální plán rozvoje, který zahrnuje konkrétní rozvojové činnosti. Rozvojové činnosti se týkají zejména týmových dovedností, dovedností participativního vedení lidí a koučování, obecných manažerských znalostí, delegování úkolů, rozšiřování a obohacování práce, hledání optimálního profesionálního zařazení, přípravy pracovní kariéry, rozvoje funkčních kompetencí.

Motivace

Za účelem aktivní podpory strategických cílů je vytvořen motivační program, který je založen zejména na potřebách aktivity, seberealizace, participace, zmocnění, osobního rozvoje a sounáležitosti. Pracovníci jsou motivováni ke spolupráci mezi útvary. K tomuto účelu slouží mezioborové týmy. Všichni pracovníci jsou motivováni za účelem dosažení úkolů, které se týkají osobního rozvoje.

Atmosféra podporující učení

V podniku je vytvořena atmosféra, která podporuje učení – prosazuje se experimentování, získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou apod. Důležitá je také možnost učit se pro všechny, aby získávat zkušenosti a odborně růst mohli skutečně všichni pracovníci a nikoli jen skupina vyvolených.

Monitoring

V podniku jsou vytvořeny mechanismy monitorování, tj. sledování vnějšího i vnitřního prostředí. Je zajištěn průběžný sběr informací. Zároveň je stanoven také postup pro změnu strategického plánu, kterou je nutné provést v závislosti na měnících se požadavcích prostředí. Manažeři soustavně sledují, analyzují a hodnotí nároky na jednotlivé činnosti a stávající způsobilost pracovníků (jejich znalosti, dovednosti, osobní kvality).

Pružné struktury

Struktury a procesy, které v podniku probíhají, jsou pružné. Mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.

Informace o podniku

Informační technologie neslouží pouze ke zpracování dat, ale také ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku. Dále také systémy účetnictví, rozpočetnictví apod. jsou strukturovány tak, aby umožňovaly pracovníkům učení o způsobu fungování financí v podniku.

Zpětná vazba

V podniku je zabezpečena zpětná vazba, díky které mohou pracovníci ovlivňovat cíle vedení podniku. Podnik provádí pravidelné srovnání své výkonnosti a úspěšnosti s konkurencí a jinými významnými firmami mimo obor (tzv. benchmarking). Podnik využívá zkušenosti jiných podniků k vlastnímu učení. Tento proces potom můžeme nazvat inter-organizačním učením. Důležitá je také výměna informací a zkušeností mezi jednotlivými odděleními, funkcemi či jednotkami.

Participace

Na formulaci vize a strategických cílů se podílejí pracovníci různých útvarů a pracovišť. K tomuto účelu jsou v podniku vytvářeny interdisciplinární (mezioborové, meziúsekové) týmy, které jsou složeny z lidí různých profesí a z různých pracovišť. Pracovníci se podílejí na navrhování způsobů, které vedou k dosažení požadovaných úkolů a cílů. Pracovníci sami navrhují možnosti svého dalšího rozvoje svému nadřízenému. Podnik systematicky zapojuje své zákazníky a dodavatele do procesu vlastního učení se.

Hodnocení

Podnik disponuje nástroji pro hodnocení efektivnosti rozvojových činností v souvislosti s dosahováním podnikatelských cílů. Podnik například zkoumá náklady a přínosy rozvojových činností s vazbou na produktivitu práce, tržní podíl apod. Firma má stanoven systém pravidelného hodnocení výsledků.

Je jasně a jednoznačně stanoven pružný systém odměňování, který odráží náročnost práce, výkonnost, osobní nasazení jednotlivce i týmu. Systém odměňování zohledňuje individuální potřeby pracovníků peněžní i nepeněžní formou.

Manažeři

Vedoucí pracovníci jasně sdělují svým podřízeným nároky na jejich činnost, které jsou v souladu se strategickými cíli a zohledňují rozvoj podřízených. Využívají takový styl vedení, kterým podporují tvořivou a dynamickou atmosféru, podněcují vznik nových myšlenek, návrhů a touhu experimentovat. Jednotliví manažeři jsou odpovědní za rozvoj pracovníků, přičemž tato odpovědnost je jasně stanovena. Při řešení problémů se uplatňuje stanovený postup, který je založen na uvědomované potřebě změny.

1.3.2 Učení a výcvik

Učení je v konceptu „učící se organizace“ chápáno v širším pojetí, než nabízí tradiční ustálené chápání tohoto pojmu. V tradičním pojetí je učení spojováno především se školou a představuje proces, při kterém si studenti zapamatovávají a osvojují nové poznatky a vědomosti. V širším smyslu, z hlediska podniku, však učení probíhá na 3 úrovních, a to výcvik, osobní rozvoj a organizační rozvoj.

Výcvik představuje „*proces osvojování si nových dovedností, postojů nebo znalostí*“³³, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Získávání znalostí je možné považovat za teoretickou část učení, jehož první fází je pouhé mechanické učení, tj. poznávání základních faktů. Dalšími fázemi pak jsou porozumění těmto faktům, schopnost jejich aplikace, tzn. schopnost použít tyto znalosti na konkrétní problémy nebo nové situace, schopnost tato fakta zanalyzovat a zhodnotit, tzn. učinit kritické závěry týkající se nabyté teorie. Získávání dovedností představuje praktickou část učení a týká se hlavně fyzických dovedností, např. motorických dovedností při práci se strojem, ale také umění neverbální komunikace. Získávání postojů představuje emoční stránku učení a zaměřuje se na hodnoty, city, motivaci, přesvědčení nebo zájmy. Je v zájmu podniku, aby se více zajímal o postoje svých pracovníků, neboť je dokázáno, že změna některého postoje může vést ke zvýšení pracovního výkonu.

Osobní rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje odborné kariéry a cílů podniku. Osobní rozvoj představuje specifický typ učení – učení, jak co nejlépe využít svůj vlastní potenciál a jak se stát sám sebou. Schopnost osobního rozvoje je pro podnik důležitá především proto, že člověk, který nedokáže změnit sám sebe, nemůže být schopen měnit ani své okolí.

Organizační rozvoj, resp. společné bádání, je pro „učící se organizaci“ velmi důležitý. Představuje totiž učení, jak dosahovat cílů společně. V tomto smyslu tedy učení není chápáno jako záležitost jedince, nýbrž jako záležitost, která se týká určité skupiny lidí. Cílem organizačního rozvoje je především efektivnější fungování podniku jako celku a vytváření prostředí, které by přispívalo ke zvýšení kvality práce a spokojenosti pracovníků.

1.4 „Učící se organizace“ a její meze

Přínos specifického typu kultury podniku pro rozvoj organizace, který manažerská literatura nazývá „učící se organizace“, jsem popsal výše. Existují však nějaké její meze? Je nutné si uvědomit, že podnik funguje v rámci lidské společnosti a lze tedy předpokládat, že omezení rozvoje ideálu „učící se organizace“ tkví v lidském

³³ Belcourt, M., Wright, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Přel. P. Trmač, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 65.

potenciálu. Zároveň však chci říci, že meze shledávám i v samotném ideálu představeného typu podnikové kultury.

Meze chápané z pozice práce s lidským potenciálem jsou zřejmé. Každý z nás má svá vlastní fyzická i mentální omezení či možnosti. Lidé mají různé charakteristické vlastnosti, hodnoty, představy o životě a přístupy k řešení životních a pracovních situací. Každý člověk prochází v průběhu svého života různými událostmi, které mu dávají neopakovatelnou životní zkušenost a následně formují jeho názory a postoje. To pak v podmínkách podniku samozřejmě určuje i jeho pracovní výkon a celkový přístup k práci či podniku.

Jaké meze však shledávám v samotném ideálu „učící se organizace“? Především chci říci, že v předchozím textu jsem představil ideál, který má podpořit dosažení nějakých cílů a představuje cestu, jakou je možné těchto cílů v současných podmínkách tržního hospodářství dosáhnout. Podnik může být v jeho dosahování více nebo méně úspěšný. Meze tohoto ideálu podnikové kultury však shledávám v následující oblasti. Kladu si otázku, zda je možné dlouhodobě motivovat lidi nejen k přijímání, ale také vyvolávání neustálých změn tak, jak to požaduje „učící se organizace“. Ano, je zřejmé, že vnější prostředí se neustále mění a je nutné na tyto změny reagovat. Otázkou však je, zda tato honba za neustálými změnami a pokrokem činí lidi šťastnými a zda tato honba není pouze „prázdnou schránkou“ bez hlubšího obsahu. Jedna věc je totiž splnění plánů a cílů firmy, druhou věcí je však hledání odpovědi na otázku, co lidi činí skutečně šťastnými, zda plnění plánu a plné peněženky, nebo něco jiného, např. trávení více času se svými rodinami a dávání vkladů na nikoliv peněžní, ale citový účet vztahů se svými dětmi a manželkou.

Lidé nejsou stroje a to, jak bude konkrétní „učící se organizace“ skutečně vypadat, záleží na vedoucích pracovnících či majitelích, kteří určují směr vývoje svého podniku. Také je třeba říci, že všechno lze zneužít. Také dobře míněné charakteristiky a principy „učící se organizace“ lze zaprodat svému původnímu účelu. Proto dávám v jedné z následujících kapitol takový důraz na etický profil manažerů.

1.5 Řízení kultury podniku a meze jejího manažerského pojetí

Podniková kultura může vznikat buď na základě přirozeného vývoje, nebo může být výsledkem plánovaných a soustavných aktivit řídicích pracovníků. Nebezpečí prvního

případu, kdy se podniková kultura utváří spontánně, spočívá v tom, že může být v rozporu s podnikovou strategií. V druhém případě se naopak podnik snaží svou podnikovou kulturu uzpůsobit tak, aby odpovídala jeho cílům a hodnotám. K tomu je potřeba, aby měl podnik jasnou představu o své budoucnosti – tzn., aby si stanovil vizi, jejíž součástí je i formulace žádoucí podnikové kultury. Tato vize je pak základem pro vytváření strategie, která určuje konkrétní kroky vedoucí k dosažení podnikových cílů (např. druh organizační struktury, pravidla vnitropodnikové komunikace, zaměření personálních činností). V dalším kroku je nutné formulovat a srozumitelně sdělit všem zaměstnancům základní principy podnikové kultury, zejména požadovaný způsob jejich chování. Požadavky na žádoucí chování zaměstnanců je vhodné začlenit mezi kritéria výběru nových pracovníků a jejich dodržování nebo nedodržování jednotlivými pracovníky je pak třeba odměňovat či postihovat. Velký vliv mají na utváření žádoucí kultury řídicí pracovníci, kteří slouží ostatním jako vzor a s jejichž „způsoby“ se ostatní obvykle ztotožňují.

Pokud řídím kulturu firmy, ovlivňuji představy, přístupy a hodnoty svých kolegů či podřízených pracovníků. Již z toho je vidět, že tento proces je náročný, dlouhodobý a s nejistým výsledkem. Domnívám se, že v tom tkví také meze řízení podnikové kultury. Není totiž možné, aby vedení podniku 100 % změnilo představy, přístupy a hodnoty podle svých podnikových měřítek. Každý člověk má své vlastní představy, přístupy a hodnoty, které považuje za důležité a nechce se jich dobrovolně vzdát. Je však dobré si také uvědomit, že uniformita vede k fádnosti, a naopak různorodost může být motorem pokroku. To platí i v oblasti řízení podnikové kultury. Vše se totiž v čase mění a pokud by pracovníci byli plně ztotožnění s tím, co jim říká vedení podniku, stanou se z nich zaslepení bez vlastního názoru. Různorodost je tedy žádaná a přínosná. Vždy jde o to najít správnou míru mezi shodou a růzností, a to platí také v oblasti řízení kultury podniku.

Položme si však ještě jednu otázku, co to vlastně znamená řídit kulturu firmy. Manažerská odpověď by mohla znít například tak, že určím cíl, čeho chci dosáhnout a pak hledám cesty, jak tohoto cíle dosáhnout. A protože cílů podnik dosahuje prostřednictvím lidí, je nutné ovlivňovat jejich představy, přístupy a hodnoty tak, aby dosažení cílů podporovaly. Ale jaký je vztah kultury a etiky podniku. Mohu dosahovat cílů všemi cestami? Mohu dělat všechno, co je dovoleno a není zakázáno? Jsou zaměstnanci povinni dělat všechno, co po nich nadřízení chtějí, protože jsou za to

placeni? Domnívám se, že na tyto položené otázky je nutné odpovědět negativně. Zdůvodnění tohoto postoje uvádím v následujících kapitolách této práce, především pak při zdůvodnění zavádění etických principů do podnikové praxe. Tím se také snažím ukázat, že na pojem kultura podniku je možné se současně dívat jak z pohledu manažerské literatury, tak i z pohledu křesťanské etiky. Navíc se domnívám a snažím se ukázat, že oba přístupy jsou slučitelné.

1.6 Shrnutí první kapitoly

Pro účely této diplomové práce považuji za stěžejní nejen definování obsahu pojmu „kultura“, ale také připomenutí různých pojetí kultury. Kulturu je totiž možné nahlížet z pozic různých humanitně-vědních přístupů. Připomněl jsem nejen etymologii samotného pojmu kultura, ale především jeho antropologické a teologické pojetí, vč. diskuse o multikulturalismu a náhledu kultury v duchu II. vatikánského koncilu v jeho pastorální konstituci *Gaudium et spes*. Zároveň jsem připojil své vlastní pojetí kultury, které vychází z podnikohospodářského a manažerského pojetí.

Důvodem důrazu na kulturu podniku je skutečnost, že je prostředím a zároveň vytváří podmínky, ve kterých zaměstnanci dávají, nedávají či mohou dávat zaměstnavateli své nejlepší vědomosti a dovednosti. Hledání předpokladů, za kterých jsou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale věnují svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti, je totiž niterným obsahem základní otázky této diplomové práce. Pro hlubší pochopení podnikové kultury uvádím nejen její definici, ale také podstatu a prvky. To bylo i důvodem uvedení prostředků komunikování podnikové kultury.

Významnou část textu jsem věnoval specifickému typu podnikové kultury „učící se organizace“, který považuji přínos nejen pro podnik samotný, ale také pro lidi, kteří podniku dávají své vědomosti a dovednosti. Zmiňuji však také meze „učící se organizace“.

Podniková zkušenost ukazuje, že kulturu podniku je možné více nebo méně řídit. To je důvodem, proč stručně nastiňuji řízení kultury podniku a to, co sám rozumím řízením podnikové kultury a možnosti nahlížení podnikové kultury jak z hlediska manažerské literatury, tak z hlediska křesťanské etiky. Tomuto vztahu se však věnuji především v následujících kapitolách.

Pro zdárný vývoj života podniku i celé lidské společnosti považuji za nutný ohled na životní prostředí, ve kterém žijeme své životy. K čemu by nám byly nejlepší hospodářské výsledky, když by naše životní prostředí bylo zničeno? Proto se v druhé kapitole této práce věnuji fenoménu trvalé udržitelnosti.

2 Život podniku a trvalá udržitelnost

Trvalou udržitelnost chápu jako jednu z klíčových charakteristik podnikové kultury. Pojem trvalé udržitelnosti se stále více objevuje nejen v diskusích o globálních ekologických tématech, např. energetických zdrojích a jejich využití, ale zcela přirozeně také v manažerské literatuře, a to ve spojení s diskusemi o podnikových a hospodářských zdrojích (práce, půda, kapitál) nutných pro průmyslovou výrobu, a tedy samotný život podniku. S trvalou udržitelností totiž souvisí také dlouhodobá perspektiva firem a naplnění smyslu jejich existence, neboť pokud by vedení podniků neuvažovalo dlouhodobě, pak by takové jednání vedlo nejen k zániku podniků se všemi důsledky, tj. propouštění zaměstnanců, dluhy, neřešené ekologické zátěže a podobně, ale také by se rovnalo projektu, který byl založen na myšlence „využij a odejdi jinam“.

Bohužel praxe ukazuje, že nejedna firma, resp. její vedení, přemýšlí a koná tímto způsobem a neustále přesouvá svoji výrobu po celém světě s jediným cílem, totiž minimalizace nákladů a maximalizace zisku. Na jednu stranu je to přirozené chování podniku, vždyť maximalizace zisku je jedním z primárních cílů podniku, ale na druhou stranu je pouze jedním z cílů nebo nemůže být pouze jediný! Po takových firmách zůstávají nejen řady nezaměstnaných lidí, kteří ve víře v dlouhodobé pracovní uplatnění dali do dané podnikové výroby svoje schopnosti a dovednosti, ale také nevyužité tovární haly, které zůstanou v krajině jako nevzhledné pomníky těch, kteří byli sobci a peníze byli jediným kritériem smyslu jejich činnosti či života. To nemluvím o tom, že takové obchodní společnosti zneužívají a okrádají celé státy, když využijí obchodních pobídek vlád států na rozvoj podnikání v dané zemi, např. daňové úlevy, a po jejich ukončení svoje působení a výrobu zastaví a odchází jinam. Takové podnikatelské chování lze hodnotit jako velmi neetické ve smyslu „využij, co mohu a po mně ať je potopa“.

S tím souvisí také přesouvání sídel společností do tzv. daňových rájů, aby velké firmy maximalizovali svůj zisk. Na druhou stranu vlády států by měly vytvářet takové podnikatelské prostředí a vládní politiku využití daňových výnosů, aby nemotivovali vedení obchodních společností k takovému chování, tj. k přesouvání sídel do daňových rájů. Dostáváme se tak do situací, kdy firmy využívají lokální zdroje, ale velkou část daní odvádí jinde. Pozitivní je, že vytváří pracovní příležitosti pro místní obyvatele, odvádí prostředky na sociální a zdravotní zabezpečení daného státu a na základě multiplikačních efektů generují v lokální ekonomice peníze a kapitálové zdroje.

Je však nutné připomenout, že ani vlády mnohdy nejdou svým vlastním příkladem, když v tzv. státním systému přerozdělování daní je mnohem menší část daňových výnosů vracena do regionů, kde probíhá samotná ekonomická aktivita, tj. výroba, a kde se vyskytují např. dopravní problémy a možné ekologické zátěže. Konkrétně v České republice jde o to, že přerozdělování daní je určeno podle sídla obchodních společností, které jsou především ve velkých městech, např. v Praze, i když výrobě probíhá v jiných regionech. Největší část daňových výnosů se tak vrací do těchto velkých měst, ale mnohem menší část směřuje do okolních regionů a krajů, kde jsou umístěny samotné výrobní závody. To se pak odráží na rozvoji těchto regionů a stále většími rozdíly mezi velkými městy a příhraničními oblastmi České republiky, kde místní samosprávy mohou ve svém hospodaření počítat s mnohem menšími daňovými příjmy než například hlavní město Praha.

Tak jako jiné pojmy a termíny může být také trvalá udržitelnost definována mnoha způsoby. Jochen Zeitz v knize *Bůh a peníze* píše:

Pojem trvalá udržitelnost může být použit v souvislosti s různými oblastmi života, např. ekonomickou, společenskou, ekologickou a také politickou. Vždy s sebou nese požadavek takového lidského jednání, které je zaměřeno na dlouhodobé zachování, to znamená udržení do budoucna, nikoli na krátkodobý efekt.³⁴

V dalším textu pak Jochen Zeitz zdůrazňuje, že pro něj osobně trvalá udržitelnost neznamená pouze pokračovat v tom, co se už dělá, ale „*naopak znamená něco změnit způsobem, který má za cíl, aby svět vypadal lépe než doposad*“³⁵.

Papež František ve své encyklice *Laudato si'* hovoří o mezigenerační spravedlnosti, obecném dobru a udržitelném rozvoji. V té souvislosti říká, že „*už není možné mluvit o udržitelném rozvoji bez mezigenerační solidarity*“³⁶. Papež tuto větu sice píše v rámci tématu celé encykliky, kterým je starost o životní prostředí na Zemi, lze ji však analogicky vztáhnout také k pojmu trvalé udržitelnosti v rámci tématu této diplomové práce. Čtenáři encykliky musí být zcela zřejmé, že papežovi Františkovi jde o dlouhodobé řešení ekologické problematiky, tedy o trvalou udržitelnost života všech živých tvorů na naší planetě. Také podnik musí svým chováním, tj. výrobou a všemi procesy, které v podniku probíhají, zohledňovat budoucí generace a to, v jakém stavu

³⁴ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, Přel. Š. Sirovátka, 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2013, s. 12.

³⁵ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 12.

³⁶ František: *Laudato si' (Buď pochválen)*, Přel. M. Glaser, 1. vyd. Praha: Paulínky, 2015, s. 101.

necháme naši planetu těm, kteří zde budou žít po nás, tedy dětem. Nemůžeme jednotlivá místa na planetě jednoduše zdevastovat. Planeta Země je totiž pouze jedna, a když si ji zničíme, nemáme se kam odstěhovat. Papež také hovoří o tom, že země nám byla darována Bohem a podle toho by se lidstvo mělo chovat.

Je-li nám země darována, nemůžeme už uvažovat jenom podle utilitaristického kritéria účinnosti a produktivity v zájmu individuálního zisku. Nemluvíme zde o dobrovolném postoji, nýbrž o podstatné otázce spravedlnosti, protože země, kterou jsme dostali, patří také těm, kdo přijdou po nás.³⁷

Pokud hovoříme o trvalé udržitelnosti v rámci podniku, vztah mezi představami, přístupy a hodnotami v podnikovém životě a trvalou udržitelností je zřejmý. Již zde je možné vznést základní otázku této diplomové práce, totiž za jakých předpokladů bude zaměstnanec ochoten nejen plnit svoje zadané úkoly, ale bude věnovat svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti, nápady a invenci? Odpověď na tuto otázku budu hledat v rámci celé diplomové práce, ale již na tomto místě je možné, dle mého názoru, konstatovat, že zaměstnanec bude takovou ochotu projevovat, domnívám se, za dvou následujících předpokladů. První podmínkou je dlouhodobý přínos pro zaměstnance samotného, např. ze subjektivního hlediska zachování svého pracovního místa, tj. myslí pouze na sebe samotného s cílem uspokojit své vlastní různorodé potřeby, které nemusí být pouze hmotného rázu, a druhou podmínkou je přínos pro firmu, skrze kterou se v různých formách zaměstnanec realizuje a se kterou se ztotožňuje. Tím zaměstnanec podporuje dosažení cílů podniku a ze svého hlediska dosažení objektivní podmínky, která je tak předpokladem dosažení vlastních cílů zaměstnance. Lze tak pozorovat kruh vzájemně se podmiňujících skutečností mezi objektivními a subjektivními podmínkami dosažení cílů zaměstnance a uspokojení jeho různorodých potřeb.

Vztah trvalé udržitelnosti a ovlivňování představ, přístupů a hodnot v podniku velmi těsně ovlivňuje způsob řízení a vedení lidí ve firmě. Nejenom samotnému podniku, ale také jednotlivému zaměstnanci jde o dlouhodobou perspektivu, a tedy trvalou udržitelnost jak v rámci daného podniku, tak z hlediska životního prostředí, kde žije svůj život. Zcela jistě v souvislosti s podnikovým životem můžeme hovořit o vzájemné závislosti a o podniku jako živém organismu, který má vnitřní i vnější vazby, ale také

³⁷ František: *Laudato si' (Buď pochválen)*, s. 101.

vazby zpětné a dopředné, jak je popisuje Jiří Plamínek ve své knize *Synergický management*.

K tomu, aby mohla kontrolovat svůj vlastní vývoj a ovlivňovat vývoj svého (tržního) prostředí, se ještě firma musí naučit změny předvídat a často i stát u jejich zrodu. Systém zpětných vazeb musí být v takovém případě doplněn systémem vazeb dopředných.³⁸

Dopředné vazby tedy předvídají a vyvolávají budoucí změny. Jiří Plamínek takový systém zpětných a dopředných vazeb, který je zdrojem dynamiky, nazývá „cyklickým modelem řízení firmy“.

V diskusi o trvalé udržitelnosti Jochen Zeitz v již zmíněné knize *Bůh a peníze* hovoří o vizi vzájemné závislosti a konstatuje, že „v Německu bychom mohli přejít od sociálního tržního hospodářství k tržnímu hospodářství trvale udržitelnému, které vedle sociálních potřeb ještě silněji zohledňuje také potřeby životního prostředí“³⁹. V podmínkách podnikového hospodářství tak můžeme analogicky hovořit o ekologicky odpovědném přístupu a podnikových procesech, protože jednotlivé podniky jsou niternou součástí národního hospodářství a je tedy nutné, aby se jednotlivé firmy chovaly jako součást celku, který respektuje potřeby zachování životního prostředí. Je třeba uplatňovat komplexní přístup s vědomím, že nic neexistuje izolovaně a vše se vzájemně ve větší či menší míře ovlivňuje.

Ideou trvalé udržitelnosti a trvalé udržitelného rozvoje se na poli etické reflexe zabývá environmentální etika, která mravně hodnotí vztah člověka k životu a přírodě. Bohuslav Binka ve své knize *Environmentální etika* shrnuje její cíl následovně.

Cílem environmentální etiky je upozornit na nadále neudržitelný problematický (snad proto, že dosud příliš neproblematizovaný) vztah člověka k životnímu prostředí. Má-li však environmentální etika zpochybňovat jistoty, na kterých stojí kovbojský (vykořisťovatelský, odposvátnělý, dominantní, nelidský) poměr člověka k přírodě, neměla by se bát problematizovat i svá vlastní východiska a své vlastní postoje.⁴⁰

Environmentální etika je svým charakterem interdisciplinární disciplínou, neboť ve svém zkoumání obsahuje prvky filosofie, etiky, sociologie, ekologie, přírodních věd, ale také například politiky. Kritici environmentální etiku neuznávají, protože v jejich

³⁸ Plamínek, Jiří: *Synergický management*, 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 25.

³⁹ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 15.

⁴⁰ Binka, Bohuslav: *Environmentální etika*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 140.

pohledu se etika zabývá mezilidskými vztahy, a nikoliv vztahy mezi člověkem a přírodou. Život je však ve své komplexnosti vzájemně provázán, a tak jednotlivé vztahy nelze od sebe zcela izolovat. Náhled na život by měl být celistvý, který nevyklučuje vybrané vztahy. Pak se už nevyklučují ani vztahy k přírodním vědám.

Základem trvale udržitelného rozvoje je myšlenka, že se máme k životnímu prostředí chovat a vztahovat tak, aby uspokojovalo naše současné potřeby, ale aby to nebylo na úkor budoucích generací. Je zde tedy jasně patrný vztah do budoucnosti s ohledem na trvale udržitelný rozvoj. Ukazuje se, že je třeba myslet a rozhodovat se s ohledem na vzájemnou závislost všech oblastí života. V diskusích o environmentální etice nejednou zaznívá otázka, kdo je vlastníkem Země. V této souvislosti můžeme směle říci, že majiteli země jsou budoucí generace, tedy naše děti, resp. od našich dětí máme zemi propůjčenou. Na tomto místě je určitě vhodné připomenout, že z pohledu environmentální etiky je po započítání nákladů na ochranu a obnovu životního prostředí v dlouhodobé perspektivě ekologické chování ekonomicky výhodné.

Rád bych odpověděl na možnou otázku, proč se v této práci zmiňuji o environmentální etice a principech trvale udržitelného rozvoje. Výše jsem zdůraznil, že environmentální etika se zabývá vztahy, které přináší lidský život. S ohledem na tuto skutečnost se tím také analogicky dostáváme na pole podnikového hospodářství, pro které je typická četnost vztahů jak uvnitř podniku samotného, tak také vnějších vztahů, neboť žádný podnik nevyvíjí svou aktivitu sám pro sebe, ale právě naopak pro vnější subjekty a uspokojení jejich potřeb. Nehledě na to, že každý podnik svou hospodářskou aktivitou ovlivňuje stav životního prostředí. Můžeme si tedy klást otázku, cože to jsou obchodní vztahy mezi jednotlivými firmami? Nejsou to snad vzájemně závislé vztahy? Co se děje v podmínkách hospodářské krize? Když zkrachuje některá z firem, neznámá to snad ohrožení pro další firmy, které byly jejími dodavateli? I bez ohledu na globální propojení světových hospodářských aktivit je zřejmé, že nemusíme své úvahy o hospodářských vztazích směřovat do ohromných hospodářských celků, ale stačí přemýšlet o vztazích mezi malými podniky či živnostníky. Každý svou existencí a aktivitou ovlivňuje toho druhého.

Při úvahách o vztahu životního prostředí a hospodářskou aktivitou člověka si můžeme klást také následující otázku. K čemu nám budou rostoucí hospodářské výsledky a hrubé domácí produkty jednotlivých států, když podniky budou svou hospodářskou soutěží a svým vlastním chováním ničit vzduch, vodu a půdu? Myslím,

že odpověď na tuto otázku se skrývá již v ní samotné. Odpověď je jednoduchá, tj. úplně k ničemu, protože nakonec také nemusíme mít na světě místo, které bude splňovat základní předpoklady k existenci lidského života. Je to podobné, jako když si klademe otázku o tom, proč pracujeme. Pracujeme proto, abychom vydělali peníze pro zabezpečení životních potřeb svých rodin a svých vlastních nebo pracujeme pro práci samotnou? Je tedy vykonávání práce prostředkem k uspokojování potřeb nebo cílem samotným? Nebo obojí? Vykonávám své zaměstnání pouze proto, abych vydělal peníze, nebo cítím své zaměstnání jako své celoživotní povolání? Myslím, že každá lidská činnost by měla mít svůj hlubší smysl. Když budu stoupat po žebříku stále výše, ale na konci žebříku zjistím, že je opřen o nesprávnou zeď, na kterou jsem vlastně vůbec nechtěl vylézt, může být na změnu a nápravu již pozdě. Čas se již nedá vrátit. Nehledě na to, že při zdolávání překážek na cestě ke nesprávnému cíli jsem mohl způsobit mnoho škod, které půjdou jen těžko napravit.

Skutečnost, že při vytváření vztahů mezi člověkem, jeho hospodářskou činností a jeho okolím, ve kterém žije, je nutné přemýšlet skutečně komplexně, je možné ilustrovat na příkladu celosvětově působící firmy Puma a její Puma Vision, kterou stručně popisuje její bývalý generální ředitel Jochen Zeitz.

S vědomím toho, jak je důležité podporovat poznání globální závislosti, uskutečnili jsme ve firmě Puma projekt Puma Vision, který bere v potaz naši příslušnost coby lidí a firmy ke globální rodině žijících druhů.⁴¹

Jochen Zeitz dále popisuje tři aspekty Puma Vision, kterými jsou *mír, životní prostředí a sociální zabezpečení, kreativita*.⁴² Ve firmě Puma se tedy nechtějí zaměřovat pouze na jednu jedinou oblast, kterou je třeba brát při svých rozhodnutích v úvahu, ale je třeba promýšlet důsledky rozhodnutí s ohledem na jejich vzájemnost. Jochen Zeitz doslova říká, že „*musíme doplnit původní myšlenku firemní sociální odpovědnosti tím, že mimo jiné zahrneme ochranu životního prostředí do svých ekonomických rozhodnutí jako naléhavou*.“⁴³ Je to důkaz toho, že s ohledem na trvalou udržitelnost firmy své myšlení výrazně mění.

Nabízí se také otázka, jaký je vztah mezi trvalou udržitelností, náboženstvím a ekonomikou. A. Grün je toho názoru, že „*náboženství a ekonomika jsou zřejmě síly,*

⁴¹ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 16.

⁴² Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 21.

⁴³ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 22.

kteří nejvíc utvářejí společnost.“⁴⁴ Dále rozvádí myšlenku, že náboženství a ekonomika jsou oblasti lidského života, které k životu člověka patří a jsou jeho součástí. Člověk je tedy tvorem náboženským i hospodářským. Grün zdůrazňuje, že „*náboženský rozměr propůjčuje člověku jeho důstojnost, jelikož zakouší sama sebe jako Božího syna nebo dceru.*“⁴⁵ V jeho podání trvalá udržitelnost potřebuje náboženský rozměr s tím, že s přírodou nelze nakládat jen tak, jak se člověku zachce a z racionálních důvodů, protože v dlouhodobé perspektivě by jinak člověk nemohl přežít. Člověk by tedy zničil podmínky pro svůj život, resp. člověk by zničil sám sebe. Z toho důvodu je třeba mít k přírodě jakousi posvátnou úctu, protože přírodu stvořil Bůh. S tím souvisí pohled křesťanské antropologie na člověka a celé stvoření, totiž že život člověka i příroda je dar a člověk by se měl k přírodě chovat jako odpovědný správce, a nikoliv jako všemocný vládce a uzurpátor bez odpovědnosti. Grün také zmiňuje, že „*dnes je úkolem všech náboženství, aby se zasadila o trvale udržitelné hospodářství.*“⁴⁶ Zároveň neopomíná zdůraznit principy křesťanské sociální etiky, především pak solidaritu a lásku, v jejichž duchu bychom měli mít k přírodě svůj vztah. Grün své úvahy o trvalé udržitelnosti opírá o vlastní zkušenosti funkce celeráře z benediktinského kláštera v německém Münsterschwarzachu, kde žije a má na starosti celkový hospodářský chod kláštera. Říká, že „*nikdy se nesmíme spokojit s tím, čeho jsme už dosáhli. Otevírají se stále nové oblasti, ve kterých musíme důsledně prosazovat trvale udržitelné hospodářství.*“⁴⁷ Chránit životní prostředí však musí mít na paměti nejen firmy, které vyrábějí zboží a poskytují služby, ale také spotřebitelé, tedy každý z nás. Pokud si to můžeme s ohledem na své příjmy dovolit, můžeme se v bohaté nabídce rozhodnout, které služby či zboží si koupíme a které nikoliv, a to s ohledem na to, jakým způsobem jsou vyráběny, kolik produkují odpadu. Pokud jsou výrobky nešetrné k životnímu prostředí, můžeme se rozhodnout je nekupovat a tím je z trhu vytěsnit úplně či donutit výrobce ke změně výrobní technologie. Je to stejné, jako když uvažujeme o tom, zda si koupíme pravý norčí kožich nebo koberce či textil, které vyrábí děti či dospělí v nelidských podmínkách, které pošlapávají lidskou důstojnost. Jochen Zeitz k tomu říká:

Kromě toho jsme to my, firmy, jež svým spotřebitelům jejich konzumní chování do jisté míry vštíply. Proto je také naší odpovědností své obchodní metody změnit a své spotřebitele otevřeněji a srozumitelnějším způsobem informovat, místo abychom jim vyčítali, že nejsou ochotni zaplatit

⁴⁴ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 20.

⁴⁵ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 20.

⁴⁶ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 21.

⁴⁷ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 25.

vyšší cenu za trvalou udržitelnost. Coby prodejci musíme změnit smýšlení a coby spotřebitelé musíme změnit sami sebe ve způsobu, jakým jíme, pijeme, oblékáme se a žijeme.⁴⁸

2.1 Shrnutí druhé kapitoly

V druhé kapitole jsem představil fenomén trvalé udržitelnosti a důvod, proč jej dávám do souvislosti s podnikovou kulturou. Domnívám se totiž, že je to jedna z hlavních charakteristik podnikové kultury. Tento přístup zároveň považuji za neoddělitelnou součást dlouhodobě udržitelného vývoje jak podniků, tak společnosti jako celku. Nemůžeme totiž myslet a konat způsobem, který charakterizuje lidové rčení „po nás potopa“. Naopak, můžeme říci, že Zemi máme půjčenou od našich dětí a je naší povinností ji neodevzdat dalším generacím zdevastovanou.

Na příkladu firmy Puma ukazují, jak mohou být principy a zásady trvalé udržitelnosti úspěšně aplikovány v praxi, zároveň je na příkladu této celosvětové společnosti vidět, jak je možné propojit manažerské a etické pohledy na řízení firmy. Prospěch pak má jak firma samotná, tak také vnější prostředí firmy i celý svět. Zkušenost ukazuje, že krátkodobé manažerské myšlení vede nejen k ekologické a morální devastaci prostředí, ve které firma působí, ale také ohrožuje existenci samotné firmy. Připomínám také papeže Františka, který hovoří o nutnosti mezigenerační solidarity a nutnosti praktického myšlení s ohledem na budoucnost. Aplikování principů trvalé udržitelnosti při řízení podnikové kultury ovlivňuje způsob řízení a vedení lidí ve firmě. Jde totiž o dlouhodobou existenci firem i lidí.

Environmentální etika nám připomíná, že nejen lidé žijí ve vzájemných vztazích, ale že tyto vztahy existují jak v přírodě samotné, tak také mezi lidmi a přírodou. Vždyť člověk je součástí přírody a z hlediska křesťanské víry Božího stvoření.

Neopomněl jsem ani vztah trvalé udržitelnosti, ekonomiky a náboženství. Trvalá udržitelnost potřebuje náboženský rozměr s tím, že s přírodou nelze nakládat jen tak, jak se člověku zachce a z racionálních důvodů, protože v dlouhodobé perspektivě by jinak člověk nemohl přežít. Tuto skutečnost ukazují na příkladu benediktinského kláštera v německém Münsterschwarzachu.

V poslední části kapitoly připomínám také odpovědnost nejen výrobců, ale také spotřebitelů, tj. zákazníků. Také oni svým spotřebitelským chováním mohou výrobcům

⁴⁸ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 31.

vyslat velmi jasný vzkaz nejen o tom, co chtějí vyrábět, ale také jakým způsobem budou produkty vyráběny.

Fenomén trvalé udržitelnosti musí být součástí řízení moderního podniku, a tedy také ovlivňování podnikové kultury. Lidé jsou však svobodné bytosti a mohou se rozhodnout, jakým způsobem se budou chovat a také řídit podniky. Tím vytvářejí podmínky a předpoklady, za kterých jsou zaměstnanci schopni a ochotni pro firmu pracovat. Jak by se lidé měli chovat, co dělat, jakým způsobem a na co nezapomenout? Když jsou lidé svobodní, mohou si dělat, co chtějí? Nebo existují nějaká omezení, která by měli respektovat? A proč? Jak žít svůj život? Máme se ve svých životech řídit nějakými etickými zásadami nebo být jako zvířata, mezi kterými vyhrává silnější tvor? A proč bychom se tak měli chovat? Dostáváme se již do okruhu kladení etických otázek, na které budu hledat odpovědi v následující kapitole. Lidská svoboda je velká výzva!

3 Etika aneb tíha lidské svobody

Dříve, než se začnu zabývat vztahem etiky a podnikání, rád bych si položil otázku, co to vlastně etika je, jaký je její praktický přínos pro obyčejný život a proč bychom se měli chovat eticky či respektovat alespoň elementární morální zásady. Tyto otázky bezesporu patří mezi základní otázky fundamentální etiky. Lze totiž položit ještě další otázku, totiž zda vůbec platí nějaká morálka. Kdybych si na poslední položenou otázku odpověděl negativně, pak by vůbec nemělo smysl o etice a jejích aspektech diskutovat a psát tuto práci. Vzhledem k tématu a charakteru této práce se však nebudu po původu morálky ani jejím zdůvodnění ptát a budu vycházet z předpokladu, že všeobecné morální zásady v lidské společnosti existují a platí. V následujícím textu se však budu, v souladu se zadáním diplomové práce, zabývat tím, co etika životu přináší, k čemu je prospěšná, a to s důrazem především v oblasti podnikového hospodářství.

3.1 Co je to etika a její přínos pro život

Položme si tedy otázku, co to tedy etika je a jaký je její přínos pro život člověka. Nejprve s využitím definic různých autorů se pokusím pojem etika přiblížit. Arno Anzenbacher ve svém *Úvodu do filosofie* definuje etiku jako „*filosofickou disciplínu, která se zabývá morální povahou lidské praxe*“⁴⁹. Z této definice je patrné, že etika je praktickou filosofickou disciplínou. Ve svém jiném díle *Úvod do etiky* Arno Anzenbacher odkazuje na etymologii slov „etický“ a „morální“. „*Etymologie slov etický a morální ukazuje na původní sociální zasazení mravních jevů do společných mravů, obyčejů, zákonů a tradic.*“⁵⁰ Ve své třetí publikaci *Křesťanská sociální etika* Arno Anzenbacher etikou rozumí „*vědeckou (filosofickou nebo teologickou) disciplínu, jejímž předmětem jsou správná pravidla (normy) lidského jednání neboli lidské praxe.*“⁵¹

Marek Vácha ve své knize *Základy moderní lékařské etiky* rozděluje filosofii na tři disciplíny a jednou z nich je etika, „*kteřá se zabývá otázkou, jak žít správný a zdařilý život*“.⁵² Dále Marek Vácha uvádí do vztahu etiku s přírodními vědami. „*Zjednodušeně je možno říct, že přírodní vědy zkoumají, co jest, etika zkoumá, co by mělo být, jaký*

⁴⁹ Anzenbacher, Arno: *Úvod do filosofie*, Přel. K. Šprunk, 3. vyd. Praha: Portál, 2010, s. 269.

⁵⁰ Anzenbacher, Arno: *Úvod do etiky*, Přel. K. Šprunk, 1. vyd. Praha: ZVON, 1994, s. 18.

⁵¹ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, Přel. K. Šprunk, 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 2004, s. 9.

⁵² Vácha, Marek; Königová, Radana; Mauer, Miloš: *Základy moderní lékařské etiky*, 1. vyd. Praha: Portál, 2012, s. 15.

způsob jednání je správný. Věda tedy zkoumá neměnné, etika zkoumá naopak to, co by mohlo být i jinak.“⁵³

Anselm Grün v již zmíněné knize *Bůh a peníze* píše následující.

Etikou rozumí filozofie metodické uvažování o lidském jednání, nakolik je dobré či špatné, žádoucí či zakázané. Každá oblast lidské činnosti také potřebuje svou etickou základnu. Pokud rozumem nadaný člověk zkrátka jen jedná, aniž by své jednání reflektoval, je jeho jednání pod jeho důstojnost, protože k důstojnosti člověka patří, že své jednání promýšlí a osvětluje a podkládá ho filozofickými a teologickými argumenty. Filosofická etika se nespokojuje se zvyky minulosti. Všeobecně se zamýšlí nad tím, zda jednání člověka odpovídá jeho podstatě a přirozenosti. Etika chce poznat, co je dobro a jak se člověk může o toto dobro zasloužit.⁵⁴

Jochen Zeitz ve stejné publikaci k tomu dodává:

Pro své etické jednání potřebujeme kodexy, zásady a směrnice. Je však třeba poukázat na to, že právo a zákon nejsou totéž co morálka. Zákony samy nemohou etické jednání zaručit a zákony také nepokrývají celé spektrum morálních rozhodnutí, jež lidé musejí činit.⁵⁵

Můžeme se však setkat také s ještě komplexnějšími pojetími etiky. Pro lidské chování a jednání má zásadní vliv také náboženství a míra jeho uplatňování v praktickém životě daným jedincem. Například Joseph A. Selling chápe etiku jako lidské jednání a upozorňuje na vztah mezi vírou a etikou. Na lidské chování a jednání má náboženství a míra uplatňování jeho zásad v praktickém životě daným jedincem zásadní vliv.

The most fundamental criterion for ethical reflection can only be fully and consistently engaged when we allow ourselves to be criticized and corrected by the same criterion we claim to believe. Opening ourselves to its critical function can only be achieved by submitting ourselves to its objective claims upon us. ⁵⁶(volný překlad: Základního kritéria etické reflexe může být plně a důsledně dosaženo pouze tehdy, když se sami necháme ovlivňovat fakty, ve které věříme. Otevřením sami sebe této kritice může být dosaženo tím, že tyto objektivní nároky na nás kladené sami přijmeme.)

Pro věřícího člověka je nebo může být náboženství základním kritériem rozhodování při volbě rozhodnutí. Selling však také doplňuje následující.

⁵³ Vácha, Marek; Königová, Radana; Mauer, Miloš: *Základy moderní lékařské etiky*, s. 18.

⁵⁴ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 117.

⁵⁵ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 118.

⁵⁶ Selling, Joseph A.: *In Search of a Fundamental Basis for Ethical Reflection*, In: *Ethical Perspectives*, 1. vyd. Leuven (Belgium): Centre for Christian Ethics – Catholic University of Leuven, 1994, s. 20.

Faith does not provide rules and concrete ethical norms, although it may have a critical attitude toward the acceptability or the necessity of certain concrete rules and norms that are proposed as ethical standards.⁵⁷, tedy že víra nestanoví pravidla a konkrétní etické normy, ačkoliv může mít kritický postoj k přijetí nebo nutnosti určitých konkrétních pravidel a norem, které jsou navrhovány jako etické standarty.

Etika tak není pro život člověka pouze jakousi vnější zábranou, ale je cestou k napřímení a umocnění jeho jednání. Můžeme tedy říci, že je způsobem zrání jeho svobody, kterému se věnuji v kapitole 3.4.

3.2 Morálka a moralizování

Při úvahách o etice je dobré zmínit pojem „morálka“ a její význam. Slovo „morálka“ je odvozené od latinského „mos“, které původně znamená „vůle, zvyk, pravidlo“ s tím, že znamená také osobní způsob života, smýšlení, charakter a mravní chování jednotlivce, což je běžně zmiňováno v literatuře zabývající se etikou, např. Arno Anzenbacher a jeho *Úvod do etiky*⁵⁸.

Jiří Kánský ve svém učebním textu *Etika a řízení lidských zdrojů* píše o slově „morálka“ následující poznámku.

Pod pojmem morálka se všeobecně chápe psaný či nepsaný soubor idejí, pravidel, představ, zvyklostí a životních postojů, jejichž hlavním zaměřením je regulace vztahů mezi lidmi (přímo nebo zprostředkovaně), tedy i vztahu jednotlivce k sobě samému, pokud to má vliv na druhé lidi. Příznačné je, že nejde jen o regulaci toho, co je, ale i o podněcování k tomu, co má být.⁵⁹

J. Kánský ještě doplňuje význam pojmů mravnost a mravy, pod kterými se rozumějí skutečně existující zvyklosti (to, co je), bez toho, co je žádoucí.

Štěpán Holub, který je vyučujícím na Karlově univerzitě v Praze, ve svém učebním textu *Přednášky z filosofické etiky*⁶⁰ označuje morálku jako „obdobu pozitivní vědy v oblasti mravností“ (pozn. pozitivní – z latinského positum: to, co je položeno, stanoveno). Dále píše, že „filosofická etika je disciplínou, která se zabývá základní povahou jisté dimenze našeho života, kterou můžeme označit jako mravní“. Š. Holub

⁵⁷ Selling, Joseph A.: *In Search of a Fundamental Basis for Ethical Reflection*, s. 20.

⁵⁸ Anzenbacher, Arno: *Úvod do etiky*, s. 17.

⁵⁹ Kánský, Jiří: *Etika a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Bratislava: Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, 1996, s. 7.

⁶⁰Holub, Štěpán: *Přednášky z filosofické etiky*, [14.10.2014]. <www.karlin.mff.cuni.cz/holub/etika.ktf.htm>.

dále dodává, že „morálka je systematická reflexe nad souborem pravidel, kterými se řídí chvála a kárání“. Morálka je tedy předmětem etiky.

Při diskusích o etice a morálce se můžeme setkat také s pojem „moralizování“. Jiří Kánský ve svém již zmíněném textu *Etika a řízení lidských zdrojů* varuje před chybným ztotožňováním morálky s moralizováním.

Pro moralizování je podstatné ulpívání na vnější stránce jevů při jejich morálním hodnocení. Moralista neprovádí rozbor morální skutečnosti s využitím vědeckých poznatků, ale omezuje se na pouhé „kázání“ o morálce, na vyzdvihování zářivých příkladů a zatracování nemorálností, na zcela jednoduché, šablonovité černo-bílé dělení světa. Je nepodstatné, zda takový horlитель i sám plně morálně žije, nebo je moralismus u něho jen krycí maskou. Je to v každém případě škodlivý přístup přinášející jak iluze, tak i odpor (to mnohem častěji) a skutečné změně k lepšímu nijak nepomůže.⁶¹

3.3 Bezbřehá svoboda a mravní libovůle

Pro názory dnešních lidí je typická myšlenka, že pokud žijeme ve svobodné společnosti, nechtějí ve svém životě respektovat žádná omezení či pravidla. Takové názory však hraničí s anarchismem. Jiní jsou naopak ochotní ve své pohodlnosti svobodu obětovat, protože svoboda s sebou přináší kromě práv také povinnosti. V dnešní české společnosti je patrné, že po více než 20 letech života v demokratické společnosti se mnozí lidé raději podřídí autoritě, která sice rozhodne o nich a bez nich, ale je to pro ně velmi pohodlné. Žít ve svobodě totiž může být pro jednotlivce i skupiny velmi náročné. Musíme si také přiznat, že vrcholní představitelé České republiky svým veřejným vystupováním nejsou pro ostatní spoluobčany morálními vzory, což by od politických elit ne jeden člověk očekával. Široká veřejnost je potom znechucena a důsledkem jsou názory, že svoboda a demokracie jsou k ničemu a kladou řečnickou otázku, ať se lidé podívají, co se to děje a že za komunistů bylo lépe. Poslední z veřejně známých případů, jako jsou například podvody v rámci Regionálního operačního programu Severozápad, které již několik let rozplétá česká justice, tento názor obyčejných lidí podporují. Lidé jsou znechuceni a nejednou se cítí být veřejnými představiteli oklamáni. Lži, podvody a korupce v politice i v dalších sférách veřejného života jsou v podstatě na denním pořádku. Skoro by se chtělo říci, že podvádění se vyplácí a že kdo se nechá chytit a usvědčit, je hlupák. Tak mohou lidé nabývat dojmu, že podvodné chování je vlastně dovolený a správný způsob jednání. Důležité je, že to

⁶¹ Kánský, Jiří: *Etika a řízení lidských zdrojů*, s. 9.

jednotlivcům či skupinám přináší prospěch. To nemluvím o složitosti justičního systému a zákonných předpisů v naší zemi. Nedůvěra mezi lidmi má tak vzrůstající tendenci. Avšak vzájemná důvěra je přitom jeden ze základních předpokladů fungování společnosti.

Je také možné, že někteří lidé si mravní otázky vůbec nekladou a domnívají se, že mohou konat, cokoliiv se jim zachce. Můžeme potom říci, že takoví lidé jsou zastánci mravní libovůle, protože vlastně odmítají platnost nějakého mravního řádu. Mravní libovůle totiž mravní řád odmítá. Mravní libovůlí za zabývá Libor Ovečka ve svých studijních materiálech pro studenty Katolické teologické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

Přijmout mravní řád znamená přijmout závazky, které z něj plynou, a to se jeví jako omezení vlastní svobody. Mravní libovůle a mravní svoboda však není totéž. Člověk přijímající mravní řád jedná svobodně, jinak by jeho mravnost byla ztročením. Nesmí však jednat dle své libovůle, jinak by se dostával do otroctví svých heteronomních motivů.⁶²

V dalším textu dodává, že „heteronomní motivy jsou vnější, vedené nějakým ziskem nebo zájmem. Autonomní motivy jsou vedeny samotnou ideou dobra.“⁶³ Osobně jsem zastáncem myšlenky, že je správné se vyhnout extrémním hodnocením mravní skutečnosti, i když rozlišování pouze dvou barev, tedy černé a bílé, je velice snadné. Lidský život je mnohem složitější a při etické reflexi a mravním hodnocení je třeba brát do úvahy mnoho proměnných. Není možné žít „od zdi ke zdi“.

3.4 Zrání svobody

Z hlediska víry a křesťanské antropologie Bůh stvořil člověka jako svobodného tvora, daroval mu svobodu. Avšak svobodu nelze chápat jako neměnnou danost. Ke svobodě je třeba zrát jako ovoce. O svobodu může člověk vlastním přičiněním také přijít. To dokazuje také biblické vyprávění v souvislosti s prvotním hříchem, kdy se člověk stal otrokem hříchu a ztratil svou svobodu. Náprava je však možná, když člověk byl vykoupen z otroctví hříchu Ježíšovou smrtí a zmrtvýchvstáním.

⁶²Ovečka, Libor: *§1 Základní mravní otázka.doc*, s. 2, (10.10.2014), [2016-03-16]. <[http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola II/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_teologie/Kapitola_II/)>.

⁶³ Ovečka, Libor: *§1 Základní mravní otázka.doc*, s. 2.

I bez náboženských pozic je zřejmé, že člověk tak musí být ke svobodě vychováván a v případě nutnosti svou lidskou svobodu bránit. Papež František ve své posynodální apoštolské exhortaci o lásce v rodině *Amoris Laetitia* píše o etické výchově dětí a rodinném životě jako prostředí výchovy. V souvislosti s praktickou výchovou dětí a péči o ně v článku 261 doslova poukazuje na proces zrání svobody.

Záleží především na tom, aby se v dítěti s velkou láskou navozovaly procesy zrání jeho svobody, schopností, celistvého růstu a péče o pravou samostatnost. Jen tak bude mít v sobě dítě prvky, které potřebuje k tomu, aby se dokázalo bránit a jednat v nesnadných okolnostech inteligentně a prozíravě.⁶⁴

Myslím, že toto zrání k svobodě však nikdy nekončí. Dospělí lidé také, pokud chtějí, zrají ke svobodě. Je to tak proces, který neustále trvá. Papež připomíná, že „*svoboda je něco velkolepého, ale můžeme ji ztratit*“⁶⁵. Ano, je tomu skutečně tak. Každý den se můžeme setkat s tím, že o svou svobodu můžeme přijít. Může se tak stát nevědomky nebo proti své vůli. Jiný případ je situace, pokud se části své svobody vzdáme dobrovolně ve prospěch celku, aby tento celek mohl fungovat. Na témže místě doplňuje, že „*sama lidská důstojnost si žádá, aby každý jednal podle vědomé a svobodné volby, to znamená, aby byl hýbán a podněcován z nitra osobním přesvědčením*“.⁶⁶

3.5 Shrnutí třetí kapitoly

Ve třetí kapitole jsem nejen odpověděl na otázky, co je to etika a čím se zabývá, ale především jaký je její praktický přínos pro obyčejný život a proč bychom se měli chovat eticky či respektovat alespoň elementární morální zásady. Etické otázky se tak nemohou vyhnout ani oblasti podnikového hospodářství.

Etiku tedy rozhodně nelze vytěsnit z praktického života. Dává totiž odpověď na otázku, jak žít zdařilý život. Proto jsem se také dotkl tématu moralizování, které s morálkou a etikou nemá mnoho společného.

Velkým tématem je otázka lidské svobody. Zastánci mravní libovůle si žádné meze nekladou a chtějí si dělat, co se jim chce. To však v lidském společenství není možné. Existenci mravního řádu není možné pouze uznat, ale především respektovat a řídit se

⁶⁴ František: *Amoris Laetitia (Radost z lásky)*, Přel. J. Brož, 1. vyd. Praha: Paulínky, 2016, s. 176.

⁶⁵ František: *Amoris Laetitia (Radost z lásky)*, s. 179.

⁶⁶ František: *Amoris Laetitia (Radost z lásky)*, s. 179.

jím. Mravnost není ztročením a nestojí v protikladu ke svobodě. Právě naopak. Svoboda však není danost. Ke svobodě musí člověk zrát a učit se jí, nejednou ji i chránit. Svoboda však s sebou nese také nároky. Nesmíme zapomenout na odpovědnost za sebe, své blízké i celou Zemi.

Fenomén svobody musíme mít na paměti také v prostředí podniku. K čemu je však ve firmě etika dobrá? Není pouze zakrývací prostředkem k mlžení špatné skutečnosti? Vyplatí se podniku chovat eticky? Nemají si snad zaměstnanci vykonat svoji práci a jít domů? Jak může etika pomoci rozvoji podniku? Když se bude chovat podnik eticky, bude znamenat vyšší pracovní výkony zaměstnanců nebo je to úplně zbytečné? Na tyto i další otázky budu hledat odpovědi v další kapitole.

4 Etika v podnikovém životě

Přínos a užitečnost etiky s jejím náhledem na mravnost se v národním ani podnikovém hospodářství v České republice všeobecně nedoceňuje. Etiku v podnikovém hospodářství není možné chápat pouze jako nástroj krizového managementu. Jak se budu snažit ukázat v dalším textu, domnívám se, že jo to velká škoda, a to nejen z hlediska etiky jako takové, ale také z hlediska efektivního hospodaření podniku a zvyšování jeho výnosů a ziskovosti.

4.1 Čím podniková etika není

4.1.1 Etika až na druhé koleji

Při řízení firem manažeři využívají znalostí mnoha vědních oborů, např. sociologie, psychologie a jiných věd, a morálka v obchodních, pracovně-právních a jiných podnikových vztazích je pouze entitou, která se tiše předpokládá. Obchodní partneři očekávají, že ve svých vztazích a podnikání budou dodržovat elementární morální normy, které bývají vyjádřeny v zákonech. Je však na místě upozornit na skutečnost, že všechny morální normy nelze vyjádřit zákonem, tj. nelze všechny každodenní situace vystihnout v zákonných paragrafech, na to je život příliš pestrý, ale také je nutné vzít v úvahu, že ne všechno, co zákony dovolují nebo někdy i nařizují, je morálně či mravně správné a přípustné. To nemluvím o subjektivním náhledu svědomí každého jednotlivce, který nahlíží mravní skutečnosti ze svého hlediska, resp. z pohledu svého svědomí.

Příčin opomíjení etických rozborů skutečností, které podnikání s sebou přináší, je však více. Především je to chybný náhled mravní skutečnosti a dále pak fakt, že dodržování morálních norem není možné vymáhat z pozice legislativních norem. To způsobuje určitou skepsi a bezmocnost, protože i když jsou morální normy porušovány, tak se vlastně nikomu nic nestane. V podnikovém prostředí však bývají v platnosti etické kodexy, které uvnitř firmy jejich nedodržení postihují. Na druhou stranu si nelze myslet, že etické kodexy vše vyřeší a že jsou zárukou uplatňování etických principů. Výše uvedené velmi souvisí s morálním vědomím v podniku (resp. uvedené lze vztáhnout na jakoukoliv skupinu) a morální citlivostí a klimatem, které se v podniku utvořily a neviditelně formují mezilidské vztahy, postoje a neformální vazby mezi pracovníky. V neposlední řadě pak nedůvěru k rozborům mravních skutečností podporují postoje, které spíše pouze moralizují, což snahám o etické náhledy řešení

problémů dává nepřijatelnou pečeť a snahy o etickou reflexi předem odsuzují k odmítnutí či negativním reakcím. Na druhou stranu mohu ze své podnikové praxe potvrdit, že nastíněná situace se postupně zlepšuje, a to přes to, že ne jeden manažer chce nejprve přínos etického chování podniku vyčíslit se slovy, aby ta „etická opatření“ negenerovala pouze náklady a byrokratickou zátěž, ale byla také faktickým přínosem, který lze vyjádřit kladnými čísly v hospodaření podniku. O tom budu hovořit v následujících kapitolách.

Je však zřejmé, že nestačí o morálce pouze plameně hovořit, ale je třeba etické principy uvádět v život, např. vhodným řízením podnikové kultury. Pouhé dlouhé diskuse o etických problémech, které přináší každý den života podniku, a zdůrazňování významu morálních postojů nestačí. Je třeba se jimi skutečně zabývat.

4.1.2 Etika v životě podniku aneb zisk nebo morálka

V dnešní společnosti jsou peníze nedílnou součástí lidského života. Z mnoha jejich funkcí můžeme jmenovat následující. Jsou prostředkem směny, slouží k oceňování všeho zboží a služeb, resp. veškerých hmotných i nehmotných statků, které slouží k uspokojování lidských potřeb. Je důležité říci, že v podmínkách tržního hospodářství jsou peníze zprostředkovatelem informací o tom, o které výrobky či služby mají zákazníci zájem, o jaké množství a za jakou cenu, a tím zprostředkovávají výrobcům informaci o tom, co mají vyrábět. Peněžní směna je tak zároveň předpokladem pro účinnou alokaci zdrojů nejen národního, ale také světového hospodářství. Nic na tom nemění skutečnost, že tyto zprostředkované informace dává trh a probíhající peněžní směna až zpětně a s časovým odstupem. Nikdo zatím nic lepšího pro fungování tržního vztahu nabídky a poptávky nevymyslel. Důkazem je komunistické a socialistické centrální řízení národních ekonomik, které se hojně pokoušeli neúspěšně uvést do praxe nedemokratické a diktátorské režimy v průběhu 20. století.

Peníze jsou však v úzkém vztahu také s fenoménem času. Čas má totiž také svou cenu a každý člověk si ho cení jinak. Každý zaměstnanec vlastně prodává kus svého života svému zaměstnavateli a za čas strávený v práci chce svoji odměnu. V moderních společnostech tráví lidé svou práci velkou část svého dne, a tedy i života. Domnívají se, že čím více budou pracovat, tím více budou mít peněz a budou šťastní. S tímto názorem si dovolím hluboce nesouhlasit. Je třeba si totiž položit otázku, proč lidé pracují a jestli

žijí pouze pro práci nebo je práce prostředkem získání obživy. Jistě, je mnoho lidí, kteří své zaměstnání považují za svůj životní úkol či svoje skutečné povolání, ale myslím si, že nic se nemá přehánět a je na místě v této společenské oblasti respektovat ctnost uměřenosti. Velmi často pak nemají čas na své blízké a vlastní odpočinek. Důsledkem jsou psychosomatické potíže jednotlivců, vzrůstající nemocnost a s tím kromě jiného vedlejší náklady podniků i ekonomiky jako celku, nebo narušené mezilidské vztahy, vysoká míra rozvodovosti nebo neochota žít v trvalém manželském svazku. Po započítání všech těchto vedlejších nákladů dostávají propočty o celkových pracovních nákladech vážné trhliny. Naštěstí se již objevují firmy, které si uvědomují skutečnost, že člověk není stroj a že není možné lidi pouze pracovním využitím a pak lehce vyměnit. V jistých pracovních pozicích to lze velmi těžko nebo s velkými dodatečnými náklady (ztráta pracovníka s velkými zkušenostmi, školení, zapracování apod.). Myslím, že vztah peněz a času lze velmi hezky vyjádřit následující metaforou, totiž „peníze jsou hezká věc, ale musím mít také čas na to, abych je utratil a užil si je“. K tomu má velmi blízko lidové rčení, že „peníze si do hrobu nikdo nevezme“.

Na druhou stranu zaměstnavatel právem požaduje, aby jeho pracovník pracovní čas využil efektivně s ohledem na cíle zaměstnavatele. Pracovník tedy poskytuje ve prospěch svého zaměstnavatele svoje schopnosti a dovednosti. Je však velkým úkolem zaměstnavatele, aby svému pracovníkovi vytvořil takové podmínky, aby mu věnoval své nejlepší dovednosti a invenci. Proto si kladu otázku, za jakých podmínek bude pracovník ochoten svému zaměstnavateli věnovat své nejlepší schopnosti a dovednosti, a to i nad rámec svých pracovních povinností. Na tuto otázku však hledám odpověď v celé této diplomové práci a pokusím je jí shrnout v závěru.

S penězi a oceňováním času však ještě souvisí skutečnosti, které lze jen velmi těžko oceňovat penězi. Jakou cenu bychom třeba chtěli dát lidskému životu? Jak bychom chtěli ocenit čas, který rodiče věnují svým dětem a jejich výchově? Jakou cenu má láska a rodinné štěstí? Určitě bychom našli mnoho dalších oblastí, které kdybychom chtěli ocenit penězi, tak dojdeme k absurdním závěrům. Jsou prostě věci, které nelze ocenit penězi, ale přesto mají pro člověka mnohdy nesmírnou cenu. Zrovna tak je nesmyslná myšlenka o tom, že je správné co nejvíce pracovat, abychom vydělali co nejvíce peněz nebo abychom co nejvíce svou práci podpořili národní hospodářství a společnost, ve které žijeme. Takto bychom totiž mohli prodat celý svůj život, ale k čemu by nám to bylo? Myslím, že z výše uvedeného je patrné, že pro zdraví člověka a jeho opravdu

správný a zdařilý život není správné, aby si lidé udělali z peněz a jejich získávání „zlaté tele“. Opět můžeme použít lidové rčení, že „peníze jsou dobrý sluha, ale špatný pán“.

Z předchozího textu je patrné, že rád používám lidová rčení. Myslím si totiž, že ve staré lidové moudrosti je uschováno mnohé dobré pro lidský život, protože tato moudrost se utvářela po mnohé generace našich předků a nejednou také z pozorování přírody a jejích zákonů. Lidé prostě věděli, jak se mají chovat a co dělat. Od průmyslové revoluce, a především pak ve 20. století, prošlo lidstvo překotným vývojem, který dal lidem mnoho poznatků. Člověk se cítí všemocným pánem světa. Můžeme si však dovolit při svém rozhodování škrtnout životní zkušenosti našich předků, které se utvářeli po celá staletí s tím, že moderní věda vyřeší všechny naše současné problémy? Navíc je otázka, zda tyto moderní poznatky jsou lidem ku prospěchu či nikoliv. Je velkým úkolem všech lidí, aby poznatky vědy byly použity s dobrým úmyslem k dosažení dobrých cílů, nikoliv s cílem jejich zneužití proti ostatním lidem, a to jak v oblasti zbraní, tak v oblasti medicíny, např. potratů.

Pokud diskutujeme o penězích, podnikání a etice, pak se nejednou se můžeme setkat s názorem, že podnikání je především o penězích a že ve světě peněz nemá morálka místo. Dokonce se ozývají hlasy, které říkají, že buď bude naším cílem dosažení zisku anebo uplatňování morálky. Je mnoho podnikatelů, kteří se snaží především co nejrychleji zbohatnout. Mají pouze krátkodobé cíle, kterým je vydělání co největšího množství peněz bez ohledu na možné škody, které mohou svou bezohlednou činností napáchat. Opomíjí dlouhodobé strategie, které počítají s rozvojem podnikání na několik let dopředu, což je spojené s budováním dobrého jména firmy, rozvoje zaměstnanců apod.

Myslím si, že na vydělávání peněz není nic špatného, dosažení zisku přeci není morální či nemorální skutečností, je tedy mravně neutrální. Co však může být z hlediska morálky problém je způsob jeho použití nebo cesty, které k zisku vedou. Domnívám se, že a priori stavět proti sobě zisk a morálku bez dalších skutečností je chybný postoj. K dosahování zisku se v rámci své sociální nauky vyjadřuje také církev, když v publikaci *Kompendium sociální nauky církve* v článku 340 se píše následující stanovisko.

Sociální nauka církve uznává oprávněnost zisku jako prvního kritéria dobré práce podniku. To však neznamená, že by zisk byl vždy ukazatelem odpovídající služby podniku společnosti. Je

nutné, aby se uvnitř podniku uvádělo oprávněné zaměření na zisk do souladu s neopomenutelným respektováním důstojnosti osob, které rozličným způsobem v daném podniku působí.⁶⁷

4.1.3 Etika „morálním lakem“ firmy

Mezi mnohými manažery či vlastníky podniků je rozšířený názor, že pokud se mají podniky chovat eticky, musí to generovat peníze. Můžeme pak říci, že takoví manažeři chtějí využít etiku pouze k tomu, aby byla jakýmsi „morálním lakem“, zástěrkou, která pomůže prodávat zboží či služby bez ohledu na to, že tyto produkty mají sloužit k uspokojení lidských potřeb, tedy potřeb lidských bytostí, které mají svoji vlastní důstojnost. Zkušenost však ukazuje, že pokud výrobci prodávají nekvalitní produkty či o jejich vlastnostech neříkají spotřebitelům pravdu, v dlouhodobém horizontu jim k dosažení úspěchu nepomůže ani navenek viditelný „morální lak“, který má zakrýt nepříjemnou skutečnost či danou realitu vylepšit. Příkladem ze současnosti může být aféra automobilky Volkswagen a jejích automobilů, které produkují mnohem více škodlivin, než automobilka uváděla ve svých propagačních materiálech, a tedy klamala spotřebitele. Celá skutečnost je o to zářející, že vrcholové vedení o celé záležitosti vědělo několik let a vůbec tento problém neřešilo. Přitom se Volkswagen prezentoval jako společnost, která dbá o kvalitu životního prostředí a emise výfukových plynů snižuje. Z mého pohledu jde o naprosté zneužití etiky a důvěry zákazníků. Takové chování firmy můžeme shrnout do následující věty. Můžeme dělat věci eticky nebo se tak alespoň tvářit, důležité však je, aby to fungovalo a sypalo peníze. To je však jednání, které se řídí heslem „účel světí prostředky“. Takové jednání je však z hlediska etiky nepřijatelné, protože nelze sledovat pouze výsledek jednání, ale také cesty a způsoby, které k těmto cílům vedou, i kdyby to byly dobré cíle nebo takové byly původní záměry. Ze zla totiž nemůže být dobro, resp. prostřednictvím zla nemůže vzniknout dobro. Na tomto místě bych rád připomněl další z řady etických zásad. Věci nejsou zlé, protože jsou zakázané, ale je tomu přesně naopak, tedy věci jsou zakázané, protože jsou zlé.

4.2 Etika a její efekty na výnosové straně hospodaření podniku

Položme si otázku, zda morální jednání přináší vyšší zisk. Někteří manažeři jsou přesvědčeni o tom, že nikoliv. Zkušenost však ukazuje, že se mýlí a že stojí za to, i s

⁶⁷ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, Přel. C.V. Pospíšil, 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008, s. 220-221.

ohledem a hospodářský růst a pozitivní vývoj ziskovosti podniku, dávat v praktickém podnikovém životě důraz na morální jednání. Každodenní podniková praxe jednoduše ukazuje, že etické postoje a morální jednání se v dlouhodobém horizontu podniku vyplatí, protože dlouhodobě přispívají k podpoře produkce, vyššímu odbytu, zvýšení efektivnosti podnikových procesů a celkově zvýšení konkurenceschopnosti. Proto se společensky odpovědné firmy snaží o trvalou udržitelnost a ochranu životního prostředí, zlepšují kvalitu svých produktů, prodlužují záruční dobu, zlepšují servisní podmínky apod. Směrem dovnitř firem se podnikoví manažeři snaží o zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance, neboť si uvědomují, že lidský kapitál se pouze neodepisuje, ale lze jej výrazně zhodnotit, což se stává velkou konkurenční výhodou. Loajální a schopní zaměstnanci se pak stávají skutečným pokladem podniku, kterému jsou schopni a ochotni věnovat svou invenci nad rámec svých pracovních povinností. Pokud je firma veřejností pozitivně vnímaná, a to nejen pouze na základě obrátě práce marketingového oddělení s veřejností, nýbrž na základě skutečností, které mají poctivé jádro, tj. kvalitou produktů a doprovodnými službami, má firma i přes porovnatelně vyšší ceny svých výrobků či služeb velmi dobrý zisk. Image firmy, jehož jádrem je také etická reflexe, tak přináší vyšší celkovou hodnotu podniku. Dobrou firemní morálku tak lze výhodně využívat při propagaci podniku a v boji s konkurencí. Se všemi těmito entitami souvisí koncept „společensky odpovědné firmy“, který zmíním v následujícím textu.

Lze tedy etické principy a podnikání spojit dohromady? Již výše uvedené napovídá o tom, že si myslím, že ano, dokonce že je takový přístup velmi prospěšný. Budu však tuto otázku zkoumat i v dalším textu a hledat na ni další odpovědi a náhledy. Výroba a podnikání patří neodmyslitelně k lidskému životu. Nutno podotknout, že od prvopočátků lidstva, protože chtěl-li jeden člověk něco od druhého, musel také dělat něco, co chtěli ostatní. Již zde můžeme vidět počátky směny a obchodu.

Jednou z hlavních úkolů etiky je hledání odpovědi na otázku, jak by měl člověk žít. Tuto otázku si kladl již Sokrates. S životem člověka je neodmyslitelně spojeny fenomény jako jsou potřeba, užitek, nedostatek, výroba, rozdělování, efektivita, spotřeba a mnohé další. Jsou to pojmy, které neodmyslitelně patří do vědního oboru, který nazýváme ekonomie. Právě ekonomie hledá odpověď na otázku, jak uspokojit rozvíjející se lidské potřeby s efektivním využitím zdrojů, které jsou k dispozici, resp. jak vyrobit to, co lidé chtějí a potřebují s co nejmenšími náklady, resp. s co nejmenší

námahou. Samozřejmě, že předmět ekonomie je mnohem širší a rozhodně jsem uvedeným tvrzením nevyčerpal celkovou definici ekonomie, ale pro naše potřeby je to dostačující.

4.3 Rozpor mezi etikou a ekonomikou

Položme si nyní otázku, zda etika a ekonomie, jejíž součástí je podniková ekonomie se svým předmětem podnikového hospodářství, stojí v příkrém rozporu proti sobě či nikoliv nebo jaký je mezi nimi vztah. Amartya Sen ve svém díle *Etika a ekonomie* se tímto vztahem zabývá a píše následující komentář.

Překvapujícím rysem je kontrast mezi vědomě neetickou povahou moderní ekonomie a jejím historickým vývojem, v němž vystupuje do značné míry jako odnož etiky. Předmět ekonomie se po dlouhou dobu chápal jako jedna z větví etiky.⁶⁸

Zároveň poznamenává, že otec moderní ekonomie Adam Smith byl profesorem morální filosofie na univerzitě v Glasgow. Z toho je patrné, že etika a ekonomie spolu byly v „jedné kolébce“. Však výše zmíněná etická otázka, jak by měl člověk žít, má velmi úzký vztah k tomu, jak bude člověk vyrábět a spotřebovávat, což patří do předmětu ekonomie. Až později se začaly formulovat názory, že etika a ekonomie, resp. etika a podnikání k sobě moc neladí s tím, ať tyto dva vědní obory koexistují vedle sebe. A. Sen na stejném místě zároveň připomíná, že jedním ze zdrojů ekonomie je etika. Vzpomíná starořecké dílo *Etika Nikomachova*, kde Aristoteles vztahuje předmět ekonomie k lidským cílům a poukazuje na to, že se zabývá bohatstvím. Poukazuje na vztah k politice s tím, že politik využívá široký okruh nauk včetně ekonomie, protože „*ustanovuje, co máme konati a čeho se varovati, zajisté účel její zahrnuje v sobě účely nauk ostatních, takže toto je asi vlastní lidské dobro.*“⁶⁹ A. Sen dodává, že „*ekonomie je ve svém důsledku se studiem etiky a politiky bezpochyby svázána*“⁷⁰. Ve vztahu ekonomie, etiky a politiky si všímá dvou otázek, které jsou podle jeho názoru naprosto zásadní, tedy lidské motivace a posouzení společenské prospěšnosti. Druhý aspekt Aristoteles spojoval s cílem dosažení lidského dobra. S otázkou „jak by měl člověk žít“ pak A. Sen spojuje problém lidské motivace a říká, že „*klást důraz na toto spojení neznámá tvrdit, že lidé budou vždy jednat takovým způsobem, který jsou sami s to si*

⁶⁸ Sen, Amartya: *Etika a ekonomie*, 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2002, s. 14.

⁶⁹ Sen, Amartya: *Etika a ekonomie*, s. 15.

⁷⁰ Sen, Amartya: *Etika a ekonomie*, s. 15.

*mravně zdůvodnit. Znamená to pouze, že etické úvahy nemohou zůstat naprosto bez následků pro skutečné lidské jednání.*⁷¹ Pokud lidé činí rozhodnutí, mohou se orientovat buď sobecky nebo brát zřetel na ostatní lidi či společnost jako celek, tzn., že existují různé formy motivace. Avšak kdyby vlastní subjektivní zájem nehrál v procesu rozhodování důležitou roli, bylo by to velmi zvláštní. Je třeba však uznat, že mezi vlastním sobeckým zájmem a určitým obecně prospěšným zájmem nemusí být rozpor. Koneckonců každá skupina je určitou množinou lidí, kteří mohou mít jak vlastní zájmy, které mají jen oni, tak zájmy společné, které skupinu stmelují v jeden celek. Ve skupině se pak mohou projevovat známky ochoty obětovat své vlastní zájmy ve prospěch ostatních členů či celku nebo naopak snaha prosadit svoje názory a cíle za každou cenu proti ostatním. To je pak samozřejmě zdrojem konfliktů. Z každodenní praxe pak můžeme vidět skupiny, kde míra obětování se ve prospěch ostatních je velmi vysoká, např. v rámci jedné rodiny.

Na vztah tržní ekonomiky a etiky poukazuje Jochen Zeitz v již zmíněné knize *Bůh a peníze*. Všimá si toho, že lidské soužití potřebuje pravidla s tím, že také fungování tržní ekonomiky pravidla vyžaduje. Jochen Zeitz píše:

Volné tržní hospodářství je pouze nástrojem a sluhou. Je špatným pánem a už vůbec není náboženstvím. I když volný trh je v teoretické rovině lákavý, je bez pravidel v praxi stejně málo použitelný jako společnost bez zákonů.⁷²

Zároveň připomíná americké vědce Boyda Cohena a Moniku Winnovou, kteří píšou o selhání trhu s tím, že „*zatímco výnosy z přírodního nebo sociálního kapitálu získávají jednotlivci, skutečné náklady často nenesou zodpovědné osoby nebo firmy, nýbrž společnost obecně.*“⁷³

4.4 Oddělení etiky a ekonomie

Můžeme si také položit otázku, zda je oddělení ekonomie, resp. podnikání a etiky prospěšné. Již v předchozím textu jsem se zmínil, že ekonomie, jejíž součástí je podniková ekonomie, a etika byly původně zkoumány společně. Získala společnost něco tím, že se tyto dvě disciplíny oddělily? Amartya Sen je, stejně jako já, názoru, že „*propast, která se mezi ekonomikou a etikou otevřela, moderní ekonomii podstatně*

⁷¹ Sen, Amartya: *Etika a ekonomie*, s. 15.

⁷² Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 58.

⁷³ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 58.

*ochuzuje.*⁷⁴ Můžeme říci, že specializace určitě pomohla důkladnějšímu zkoumání předmětů obou věd a zcela jistě je toto zkoumání efektivnější ve smyslu hledání odpovědí v daném oboru. Zcela určitě výsledky bádání ekonomie oddělené od etiky pomohlo vyřešit mnoho praktických problémů či pochopení vzájemných vztahů a interakcí. Je však otázkou, zda toto oddělení prospělo lidskému životu. Vždyť život je ve své rozmanitosti také jen jeden a nelze ho „rozškatulkovat“ na jednotlivé oddělené části či etapy. Pokud jednotlivé části jakéhokoliv organismu či organizace nespolupracují nebo se ignorují, tak mnohdy dochází buď k přímým škodám anebo nepřímým škodám, např. dobrá spolupráce generuje tzv. synergický efekt, tzn. výsledný součet, resp. efekt částí není jen jejich prostý součet, ale vždy generuje ještě něco navíc. Kromě toho účinná spolupráce může přinést pozitivní efekty, se kterými před zahájením spolupráce ani nikdo nemusel počítat. Příkladem může být např. spolupráce firem ve vývojové a výrobní oblasti, která může přinést mnoho dobrého v oblasti životního prostředí, zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a v důsledku zlepšení stavu národních hospodářství. Rád bych však upozornil na to, že pokud hovořím o škodách způsobených oddělením etiky a ekonomie, nemám na mysli pouze škody pro ekonomii, resp. její ochuzení o etické náhledy, ale také škody pro etiku a její ochuzení o poznatky ekonomie. Tyto vzniklé škody jsou na obou stranách. Tento můj názor pramení již z prostého faktu, že všeobecně nelze dělat dobrou etickou reflexi mravní skutečnosti bez toho, aniž by etik – hodnotitel neměl mnohdy hluboké odborné znalosti z oboru, kterého se mravní hodnocení týká. Tomu je jak v případech z oblasti ekonomie a hospodářství, tak např. v oblasti zdravotnictví atd. Proto jsou nároky na profesionální etiky velmi vysoké, protože vyžadují jak znalosti z oblasti etiky, tak z dané další odborné oblasti. Pokud tomu tak není, jedná se místo kvalitního etického posouzení o pouhé plané moralizování. Navíc nejde pouze o kvalitní mravní zhodnocení, ale také obohacení etiky jako takové, protože na základě praktických znalostí jiných oborů může více propracovávat své náhledy či je dokonce měnit.

4.5 Etika není bezmocná

Již jsem se výše zmínil o tom, že nevýhodou etiky může být skutečnost, že je bezmocná, pokud nemá oporu v legislativních nařízeních, tedy v zákonech. To však nemusí být pravda, ba dokonce můžeme tvrdit, že je to omyl. Nesmíme totiž zapomínat

⁷⁴ Sen, Amartya: *Etika a ekonomie*, s. 18.

na veřejné mínění, tedy jak je firma vnímána veřejností, a svědomí jednotlivců. Je zřejmé, že veřejné mínění nemusí být v morálních otázkách jednotné, podobně rozdílné hodnocení mívá svědomí jednotlivců. Pokud se v etice podnikání nemůžeme spolehnout na svědomí jednotlivých lidí, můžeme se naopak opřít o veřejnost, resp. veřejné mínění. Mním tím především reálné zkušenosti, kdy si můžeme vzpomenout, co způsobil a dokázal bojkot určitého typu zboží většinou možných zákazníků, např. v oblasti produktů z kožešin. V předchozím textu jsem již také zmínil význam etických kodexů, kdy jejich porušení může vést až ke ztrátě zaměstnání či pozbytí členství v odborných komorách se všemi ekonomickými důsledky pro jednotlivce (lékaři, advokáti aj.).

Přes všechny uvedené potíže ve vnímání etiky v oblasti podnikového hospodářství se však můžeme shodnout na tom, že je správné a žádoucí jednat v duchu jednotlivých kardinálních ctností, tedy moudře, s nadhledem, spravedlivě, solidárně, čestně atd. Již od dob anglického filosofa Davida Huma víme, že z toho, co jest, nelze usuzovat, co má být. Proto když vidíme neetickou realitu, která nás všude obklopuje, nemůžeme říci, že je to tak normální a správné, a proto nemá cenu danou věc eticky hodnotit a snažit se ji napravit. Je také otázkou, jak bychom chápali v dané situaci význam slova „normální“. Nelze například říci, že je eticky v pořádku situace, když jsou u dětských hřišť výherní automaty a pivnice s odkazem na skutečnost, že je to tak normální, protože je to tak všude.

4.6 Etika jako základ dlouhodobé perspektivy

Pokud hovoříme o prospěšnosti etického chování v životě podniku, musíme si stále znovu klást otázku, proč by se podnik měl chovat eticky. Je to elementární otázka, na kterou musíme být neustále připraveni odpovědět. Při zavádění etických standardů v podnikové praxi taková otázka ze strany podnikových manažerů padá neustále. Proč bychom to měli dělat jinak, když to zaběhnuté funguje? Proč se mám ve firmě zamýšlet nad etikou, když cílem firmy je vydělat peníze, popř. dát lidem práci? Co to firmě přinese? Nebudou to zase jenom dodatečné náklady bez efektu a zvýšení byrokracie? Nejedna manažer, pokud je ochoten se o etických otázkách v podnikové praxi se vůbec bavit, vyžaduje matematický propočet nákladů a výnosů zavedení či nezavedení etických standardů. Je však třeba říci, že mnoho etických principů nevyžaduje vůbec žádné „papírování“, ale pouze dobrou vůli a snahu se chovat lépe než doposud. Často

stačí si „sundat svoje vlastní brýle“ a podívat se na svět očima druhých. Odborně se tomu říká empatie.

Každý podnik ve své každodenní činnosti vstupuje do mnoha vztahů, které je uskutečňují buď uvnitř tohoto podniku nebo mají vnější charakteristiku, tedy týkají se subjektů mimo podnik. V obou oblastech mohou čekat mimořádné etické výzvy. Jednoduše lze říci, že na všechno, co se v podniku a kolem něj děje, lze hledět etickým pohledem a při etické reflexi si lze klást otázku, zda tím, co se stalo či stane, přispívá podnik k lepšímu životu lidí, které podniková činnost ovlivňuje. Proč by se tedy podnik měl chovat eticky ve svém vnitřním prostředí a proč by se měl podnik jako celek chovat eticky vzhledem ke svým vnějším vztahům? Firmy mohou v extrémním pojetí vystupovat dvojitým způsobem, tedy buď být pro ostatním vzorem nebo právě naopak, svým chováním být špatným příkladem. Velké firmy mají zároveň velký vliv na veřejnost jako celek. Některé skutečně velké firmy mohou mít tak velký vliv, že ovlivňují rozhodnutí národních vlád či parlamentů. Dle mého názoru je pak skutečným extrémem, pokud majitelé těchto významných firem jsou členy vlády států. To pak dochází k extrémnímu propojení politiky a obchodních zájmů, co může být pro demokratický vývoj v dané zemi skutečně ohrožujícím faktorem. Pokud je určitá obchodní společnost mravně zkažená, může tento svůj neblahý stav prostřednictvím obchodních vztahů přenést na ostatní. Špatné vzory a příklady nefungují pouze mezi jednotlivými lidmi, ale také mezi firmami, zvláště pokud justiční orgány a veřejné systémy kontroly nefungují tak, jak by měly. Jochen Zeitz zastává názor, že „jsou nejméně tři důležité společenské oblasti, ve kterých by měly firmy působit jako vzory pro společnost: etika, vědomí odpovědnosti a trvalá udržitelnost. Tak dokážou lépe přispět světu jako celku.“⁷⁵ Zároveň doplňuje, že „žádná z těchto tří oblastí, ani ekonomika samotná, nesmí být projednávána izolovaně od ostatních.“⁷⁶ Všechno totiž souvisí se vším, a i zdánlivě bezvýznamná rozhodnutí mohou mít dalekosáhlé důsledky.

Jaká je tedy dlouhodobá nebo krátkodobá perspektiva a přínos etického chování? Opravdu se vyplatí chovat eticky? Jsem toho názoru, a předchozí text této práce to zřetelně naznačuje, že etické chování podniku je základem jeho dlouhodobé perspektivy a že etika a její principy jsou opěrným bodem v nejistých časech. Tyto etické principy se nebojím nazvat majákem, který určuje směr, varuje před nebezpečím nebo potvrzuje

⁷⁵ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 52.

⁷⁶ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 52.

správnost rozhodnutí, aby člověk žil správný a zdařilý život. Metaforicky lze také hovořit o otázce, o jakou zeď opřít svůj žebřík, abych potom, co na tuto zeď vylezu nezjistil, že jsem vylezl na nesprávnou zeď nebo takovou, na kterou jsem vůbec nechtěl vylézt. Dnešní dobu lze skutečně nazvat „nejistou dobou“, časem plným nepředvídatelných změn, při kterých jednotlivci i organizace hledají cesty, řešení nejen k zachování své vlastní existence, ale také odpovědi na otázky hledající doporučení, jak správně žít a rozhodovat se. Jsem přesvědčen, že etické chování přináší podniku konkurenční výhodu a není jen zbytečnou zátěží, která generuje pouze náklady. Příkladem může být zavádění konceptů etického poradenství, které pomáhá řešit mnoho sporů nebo jim předcházet, které by jinak s velkou pravděpodobností skončili soudním rozhodnutím, které s sebou nese jak samotný rozsudek jménem republiky, tak související náklady soudního řízení či obhajoby.

Etickým chováním jako základem dlouhodobé perspektivy se také zabývá již zmíněný německý manažer firmy Puma Jochen Zeitz, když se zamýšlí nad etickým jednáním firem a nabízí koncept „hodnotami k úspěchu“. Ve firmě Puma se svými spolupracovníky rozvedl myšlenku, aby firemní metody a systém práce více zohledňovaly problémy životního prostředí a sociálních témat. Výsledkem byly interní standardy „SAFE“. „SAFE je zkratka pro *Social Accountability and Fundamental Environmental Standarts (standardy sociální odpovědnosti a základní ekologické standardy)*“⁷⁷, uvádí Jochen Zeitz a připojuje:

Přísně dohlížíme na to, abychom vyráběli jen v takových továrnách, ve kterých jsou zajištěny zdraví, bezpečnost a minimální mzdy pro zaměstnance podle našich Safe standardů. Je naším cílem ve všech našich továrnách po celém světě zvýšit mzdy pro nevzdělané zaměstnance na takovou úroveň, která zajistí životní standard pro celou rodinu, výchovu dětí i možnost vytvářet si v dané zemi úspory.⁷⁸

Z tohoto přístupu k péči o zaměstnance je patrné, že si vedení firmy Puma uvědomuje jak význam důstojnosti každého svého pracovníka, tak také hodnotu, jakou každý zaměstnanec představuje pro podnik. Spokojený zaměstnanec, který rozvíjí své schopnosti v rámci podniku, zvyšuje produktivitu práce a svou loajalností k podniku snižuje náklady na neustálé zaučování nových pracovníků, zmetkovitost a jiné negativní jevy, čímž zvyšuje výnosy a ziskovost podniku. To je konkrétní příklad toho, že etické

⁷⁷ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 112.

⁷⁸ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 112.

chování se podniku vyplácí i na výnosové straně bilance a není pouze nákladovou položkou. Navíc tak firma rozvíjí společnost v dané zemi a pomáhá tak rozvoji státu, ve kterém realizuje svoji výrobu a ostatní podnikové činnosti. Můžeme tedy říci, že se jedná o celospolečensky odpovědný přístup firmy. Jochen Zeitz pak doplňuje, že „každý by měl využít svou profesní odpovědnost jako příležitost a začít ve svém osobním okolí“⁷⁹ s tím, že on sám by rád měl z firmy Puma podnik, který „se každý den bude snažit svou etiku také žít“⁸⁰. Závěrem dodává, že „můžeme a musíme jít svým etickým jednáním, každý sám za sebe, ve skupině nebo ještě v širším kontextu, dobrým příkladem. Jednat eticky je klíčem k pokojnému spaní a dobré a naplněné práci.“⁸¹ Tím chce bezesporu říci, že nestačí o problémech a výzvách pouze mluvit, je třeba je aktivním přístupem řešit.

Souvislostmi mezi hospodářským a etickým rozhodováním se zabývají také církevní dokumenty Římskokatolické církve. Církevním dokumentům se budu více věnovat v jedné z následujících kapitol, zde bych se omezil pouze na následující konstatování. Kompendium sociální nauky církve v článku 332 se vztahu morálky a ekonomiky vyjadřuje následovně:

Morální rozměr ekonomiky ukazuje, že ekonomická výkonnost a solidární rozvoj lidstva nejsou oddělené a alternativní cíle, nýbrž cíle neoddělitelné. Produkovat efektivně je povinnost, v opačném případě by se totiž plýtvalo zdroji. Není však přijatelný ekonomický růst, k němuž se dospívá na úkor lidských bytostí, celých národů a společenských skupin, které by byly odsouzeny k nouzi a odsouvány na okraj. Růst bohatství, pozorovatelný na přístupnosti statků a služeb, a mravní požadavek jejich spravedlivého šíření musí podněcovat člověka i celou společnost k uplatňování zásadní ctnosti solidarity a k tomu, aby se v duchu spravedlnosti a lásky potíraly struktury hříchu.⁸²

4.7 Etika a práce personálního manažera

Domnívám se, že ve vztahu k pracovníkům firmy by personální manažeři, ale nejenom oni, měli etickým úvahám věnovat náležitou pozornost, protože se ve své práci věnují řízení lidských zdrojů, resp. práci s lidmi v dané firmě v nejširším slova smyslu. Personální manažer totiž bývá první, se kterým se zaměstnanec setkal při výběrovém řízení a bývá také poslední, koho ve firmě vidí, když opouští řady zaměstnanců

⁷⁹ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 113.

⁸⁰ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 113.

⁸¹ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 116.

⁸² Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 216.

společnosti. Na tomto prvním či posledním dojmu zaměstnance záleží, jaký vztah zaměstnanec ke společnosti získá, jak jí bude nahlížet a třeba se těšit do práce nebo po ukončení pracovního poměru, jak bude své minulé zaměstnání hodnotit a mluvit o firmě, kde pracoval. Myslím, že to vše je důležité, aby zaměstnanec rád chodil do práce a odváděl dobrý pracovní výkon, či dokonce přinášel svému zaměstnavateli své vlastní nápady na zlepšení pracovních procesů, které by si jinak mohl nechat pro sebe. Myslím si, že chování zaměstnance k firmě může být za určitých okolností reciproční, tedy plně v duchu rčení „jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá“, resp. jak se firma bude chovat k zaměstnanci, lze očekávat, že tak se bude chovat zaměstnanec k firmě, i když si samozřejmě ze své praxe uvědomují, že tomu tak nemusí být vždy, tedy že přes dobré chování firmy k zaměstnancům tito zaměstnanci nejeví k firmě loajlnost ani se jejich přístup k práci neprojevuje invencí či zvyšováním pracovní výkonnosti. Pak je ovšem na místě úvaha, zda nenazrál čas k tomu, aby takový zaměstnanec řady pracovníků firmy opustil.

Jiří Kánský ve svém studijním textu pro tréninkově vzdělávací program „Ako byť efektívny personálny manažér“ (pozn. vyšlo na Slovensku) *Etika a řízení lidských zdrojů* uvádí následující základní společné morální rysy personalistické práce, se kterými se já sám plně ztotožňuji:

1. Integrace efektivnosti a morálky při řízení (vedení) lidských zdrojů; samo uplatňování morálky (podnikové) bez efektivnosti výroby či služeb nepřivede podnik (organizaci) ani k zisku ani k rozvoji. Na druhé straně ignorování morálních aspektů pro maximalizaci momentálního zisku či prosazení se v konkurenci nutně přináší v dlouhodobé perspektivě ztrátu dobré pověsti, zvýšenou migraci pracovníků a postupné upadání kvality a inovací.

2. Trvalé podněcování, podporování a upevňování rozvoje lidské osobnosti a důstojnosti; patří sem celá řada faktorů, počínaje vzděláváním, tréninkem, rotací pracovníků, platem až po participaci na majetku organizace a zabezpečování. Je známo, že ne vždy je výše platu či odměn tím rozhodujícím činitelem pro vytváření pozitivního vztahu k podniku. Někdy je působivější a účinnější veřejná pochvala atd.

3. Vytváření pocitu a vědomí spolupříčinnosti ve vztahu k firmě (organizaci); je to jeden z dlouhodobých strategických cílů dosáhnout toho, aby lidé (pracovníci podniku) osobně prožívali úspěchy i neúspěchy své firmy (organizace), a to nejen proto, že v ní vidí zdroj obživy. Případy citové a morální vazby na podnik přecházejí z jedné generace rodiny na druhou. Skutečné vědomí spolupříčinnosti k firmě se nemůže opírat jen o city, musí vidět dále než „na špičku vlastního nosu“.

4. Odmítání a nepřipouštění diskriminace (ani obrácené diskriminace) menšin v podniku (organizaci) samém, ve vztahu k zákazníkům, konkurenčním podnikům a k veřejnosti

5. Neporušitelnost soukromí; jak pracovníků podniku (organizace), tak i zákazníků.

6. Utajování údajů před nepovolanými, jejich ochrana před zneužitím jinými podniky; zákonná ochrana nemůže být nikdy zcela dostatečná a záleží tudíž i na opatřeních samého podniku (např. pracovní smlouva) a na formování morální stránky veřejného mínění v podniku.⁸³

Ve stejném studijním textu se J. Kánský detailněji zabývá některými fenomény, které řadí mezi specifické etické problémy práce personalistů. Hluběji se zamýšlí nad diskriminací v nejširším slova smyslu, např. diskriminací pohlaví, která těží z rozšířených předsudků o typicky ženských a mužských povoláních. Dále se zamýšlí nad otázkou, která trápí nejen podnik, totiž jak udržet v pracovním poměru matky s dětmi a nabízí časové snížení pracovní doby, pružnou pracovní dobu, částečnou práci doma nebo zřízení firemních mateřských školek. Kánský upozorňuje na diskriminaci Romů a znevýhodňování ostatních menšin. K překonání těchto forem diskriminace nabízí zacílenou státní legislativu, finanční dotace, státní objednávky podnikům aj. Také upozorňuje na diskriminaci věkem, vztah mezi kuřáky a nekuřáky nebo diskriminaci z důvodu náboženského vyznání či sexuální orientace. Obzvláště obtížné je pak řešit případy sexuálního obtěžování na pracovišti, kdy obětí mohou být nejen ženy, ale také muži. Upozorňuje také na skutečnost, že některé morální konflikty vznikají mnohdy jen proto, že při nástupu do pracovního poměru nebyl nový zaměstnanec včas a jednoznačně informován o některých zákazech a omezeních. Nemálo morálních konfliktů vzniká v důsledku šíření pomluv a fám. Přestože pomlouvání bývá životní nutnost některých jednotlivců, nemůže se vždy a všude a v jakékoli míře trpět. Rozvrací totiž dobré vztahy spolupráce, zasívá nedůvěru, plodí touhu po odvetě a postupně přerůstá v primitivní intrikánství, které nakonec rozkládá pracovní disciplínu. Mezi významné skutečnosti, o kterých by mělo být vedení podniků informováno, patří podnikání pracovníků firmy v témže oboru. Kánský také upozorňuje na skutečnost, že podněcování sebedůvěry a perspektiv je důležité i při jednání s lidmi, kteří se nadarmo ucházeli o přijetí do práce v podniku. I písemná negativní odpověď by měla být nejen slušná, zdvořilá, ale zároveň i vyzdvihnout zájem a klady uchazeče, vyjádřit politování nad tím, že podnik ho nemůže přijmout a nadějí, že v jiném podniku bude moci lépe uplatnit své schopnosti.

⁸³ Kánský, Jiří: *Etika a řízení lidských zdrojů*, s. 10-12.

4.8 Shrnutí čtvrté kapitoly

Ve čtvrté kapitole se již intenzivně zabývám významem etiky v životě podniku. Snažím se ukázat, že uplatňování etických principů vytváří ve firmě prostředí a podmínky, ve kterých pracovník dává zaměstnavateli své nejlepší schopnosti, dovednosti a invenci, a to i nad rámec svých pracovních povinností. Spokojený zaměstnanec, který rozvíjí své schopnosti v rámci podniku, zvyšuje produktivitu práce a svou loajálností k podniku snižuje náklady na neustálé zaučování nových pracovníků, zmetkovitost a jiné negativní jevy, čímž zvyšuje výnosy a ziskovost podniku. Etické chování přináší podniku konkurenční výhodu a není jen zbytečnou zátěží, která generuje pouze náklady.

Etika a ekonomie původně byly součástí jednoho vědního oboru. Jejich oddělením vznikl nejenom užitek vzešlý ze specializace, ale také vznikly škody. Obě disciplíny totiž nejsou v rozporu. Lidské soužití, výroba a přerozdělování potřebují pravidla s tím, že také fungování tržní ekonomiky pravidla vyžaduje. Morální rozměr ekonomiky ukazuje, že ekonomická výkonnost a solidární rozvoj lidstva nejsou oddělené a alternativní cíle, nýbrž cíle neoddělitelné.

Etika není pouze zdrojem nákladů, ale její efekty se mohou velmi pozitivně projevit také na výnosové straně hospodaření podniku. Zisk a morálka nejsou v rozporu. Problematické však může být způsob použití zisku a cesty, které k jeho dosažení vedou. Významným tématem je pak vztah času a peněz. Ukazují, že peníze mají člověku sloužit, a nikoliv být jeho pánem. Nežijeme pro práci, a proto nelze svůj životní čas trávit pouze ve svém zaměstnání.

V podnikání má své nezastupitelné místo důvěra. Bez důvěry nemůže existovat žádný vztah, ani v podnikatelském prostředí. Také vztah zaměstnanec a zaměstnavatel nebo firma a zákazník musí být založen na důvěře. Etika tak nemůže být pouze lakem, který zastře případnou nepříjemnou skutečnost.

Odpovědnými osobami za podnik a prostředí v něm jsou jeho vedoucí pracovníci. Snažím se poukázat na základní morální rysy personalistické práce. Vždyť právě manažeři určují pravidla, která jsou v podniku platná, a tím vytváření lepší či horší pracovní podmínky. Nesmíme také zapomenout na to, že manažeři jsou pozitivním nebo negativním příkladem pro ostatní pracovníky. Proto jsem uvedl základní společné morální rysy osobně chápané práce, se kterými se já sám plně ztotožňuji. Nesmíme však

zapomínat ani na další etické fenomény a výzvy v podniku, např. diskriminace menšin a sexuální obtěžování. Osobní charakter práce je také koncept rozvíjený v teologii, konkrétně v sociální encyklice Jana Pavla II. *Laborem exercens*.

Ukazují, že etika není bezmocná a je základem dlouhodobé perspektivy podniku. Položme si však otázku, jaký vliv má na podnikový život křesťanská etika? Co to vlastně je křesťanská etika? Čím se liší od etiky bez tohoto přívlastku? Proč by podnik měl aplikovat principy křesťanské etiky? Má pro podnik křesťanská etika nějakou přidanou hodnotu? Kdo je to křesťanský manažer? Těmito i dalšími otázkami se budu zabývat v následující kapitole.

5 Křesťanská etika podniku

S ohledem na předmět a název této práce si musím položit níže uvedené otázky. Co je to křesťanská etika, jaký je rozdíl mezi etikou a křesťanskou etikou, zda křesťanská etika přináší životu něco nového či jakou přidanou hodnotu a co navíc může křesťanská etika podniku přinést, popř. jaké výhody či nevýhody křesťanská etika podniku přináší? Má křesťanská etika význam pouze pro křesťany nebo je přínosem celé lidské společnosti? Co křesťanská etika přináší pro praktický život člověka i podniku dobrého? Dále se budu zabývat tím, jak by měl vypadat manažer – křesťan, jaké by měl hájit hodnoty a postoje a zda je vůbec možné, aby skutečný křesťan mohl působit v obchodním a podnikovém prostředí, které se může nejednomu člověku jevit jako velmi nekřesťanské. Může vůbec nějaký podnik v praktickém obchodním životě vůbec aplikovat křesťanské hodnoty nebo se pohybujeme pouze v rovině hezkých teoretických úvah? Může vůbec v praxi fungovat něco jako křesťanský podnik nebo to v dravém prostředí trhu není možné? A pokud ano, mohou být východiska křesťanské etiky pro podnik dlouhodobou konkurenční výhodou nebo je předem takový podnik předem odsouzen k balancování na hraně bankrotové propasti? Jak křesťanská etika přispívá v životě organizace k dosažení jejích cílů? Proč by vedení podniku mělo aplikovat při svém řízení křesťanské postoje a principy? Jak křesťanská etika podporuje dosažení cílů podnikových změn? Copak nemůže podnik úspěšně fungovat také bez respektování zásad křesťanské etiky? Jakým způsobem pohlíží římskokatolická církev na podnik, obchod a práci? Je zaměstnanec podniku jen prostředkem na generování zisku nebo má život zaměstnance také jiný rozměr? Na všechny výše položené otázky budu hledat v této kapitole odpovědi. Než však začnu s hledáním odpovědí, dovolím si následující tvrzení. Buď diskuse o etice a hospodářském rozhodování má smysl anebo se tímto vztahem vůbec nezabývejme! Protože jsem přesvědčen o tom, že taková diskuse má hluboký smysl, hodlám je jím intenzivně zabývat i nadále.

5.1 Křesťanská etika a zdůvodnění požadavků

Položme si nejprve otázku, co je křesťanská etika, jaké jsou její principy a jaký je rozdíl mezi etikou a křesťanskou etikou. Důležitá bude také otázka, jak křesťanská antropologie pohlíží na člověka.

5.1.1 Zvláštnosti křesťanské etiky

Existuje nějaká specifická křesťanská etika? Libor Ovečka z Katolické teologické fakulty Univerzity Karlovy píše následující.

Specifickým přínosem křesťanské etiky není, zda určitá norma platí, nýbrž schopnost zodpovědně se rozhodovat, a to s vědomím nároku, který na člověka klade fakt, že je součástí Božího stvoření a subjektem stojícím před Bohem, Božím dítětem. Tato zodpovědnost ode mne vyžaduje, že všechny etické otázky dnešní doby musím brát vážně, pro žádnou nemám řešení předem dáno, všechny argumenty musím pečlivě zkoumat a klást si otázku, zda není oprávněné opačné mínění, i když třeba církev zaujala jasné stanovisko.⁸⁴

V textu jde o zdůvodnění mravního nároku. Důležitá je tedy při hledání oprávněnosti obsahu mravních norem odpověď na otázku, proč by taková norma měla platit nebo proč by se jí měl člověk řídit. Je samozřejmé, že kladení takové otázky může především v církevních kruzích zavánět snahou o zpochybnění církevní autority, ale kdo si takové otázky neklade, může se velmi lehce stát „slepou ovci“, která něco koná, ale neví, proč tak koná. Je však pravdou, že mnozí lidé potřebují hotové odpovědi bez vlastního hledání, protože takové hledání odpovědi souvisí se svobodou a odpovědností a mnozí se raději spolehnou na jiné, než by hledali odpovědi sami. Je mnoho lidí, kteří se nechtějí samostatně rozhodovat.

Je také možné, že při hledání odpovědi na otázku „proč“, resp. proč platí nějaké nařízení či norma, se ukáže neoprávněnost platnosti různých ustanovení, což vede ke zpochybnění postupů autorit, které se následně snaží klást překážky nejen ke hledání odpovědi na otázky „proč“, ale také k uskutečnění případných změn. Jednoduše by se tedy nemělo vynucovat plnění něčeho, pro co neexistují rozumně obhajitelné důvody, Je totiž možné, že takové normy nejsou vůbec závazné.

Jaký je tedy vliv víry na křesťanskou morálku? L. Ovečka na tuto otázku nabízí následující odpověď.

Víra v Boha dává životu křesťana nový význam a orientaci. Bůh je jeho "životní pravda" a tato pravda byla zjevena v Ježíši z Nazareta. Jeho bytí, jeho život a jeho působení jsou základem a motivací křesťanského mravního života. Zjevují nám pravdu, lidskou pravdu našeho života, ukazují nám, co máme dělat, jak máme napodobovat (nebo následovat) Krista. Specificky křesťanský mravní prvek je vyjádřen v tomto napodobování, následování Krista, ne přímo v

⁸⁴ Ovečka, Libor: § 3 *Franz Bockle.doc*, s. 2 (3.2.2012), [2016-03-31]. <[http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola II/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_tologie/Kapitola_II/)>

poznání o Bohu, které nám Ježíš zprostředkoval. Křesťan realizuje svůj život na cestě následování Krista. Existuje tedy výlučně křesťanský étos jako následování Krista, ale ne konkrétní výlučně křesťanské mravní požadavky. Křesťanské specifikum je v motivaci, základu, zdůvodnění, nasměrování étosu, ne v obsahu konkrétních norem, ne v tom, jaká rozhodnutí od člověka žádá.⁸⁵

Při diskusi o zvláštích křesťanské etiky je však možné toto specifikum nahlížet také jinak, například hlubší kultivací lidské svobody ve smyslu jejího zaměření proti lidskému sebezotročení v nejrůznějších podobách, např. prací, majetkem, konzumem. Jaroslav Lorman při diskusi o univerzalitě mravních závazků upozorňuje na světový étos a zvláštnost křesťanské etiky, jak ho chápe Alfons Auer.

Světovým étosem rozumí Auer „celek závazků, které plynou z věcného uspořádání oblasti lidského života v jejich konkrétní situaci“. Tyto závazky jsou zcela univerzální, tj. platí pro křesťany stejně jako pro ne-křesťany: „Křesťan je nejprve člověkem jako každý jiný. Neexistuje nějaké specifické křesťanské 'jedna plus jedna', žádná specificky křesťanská abeceda. Lidské je stejně lidské pro pohana i křesťana.“ K této univerzální rovině světového étosu nepřináší podle Auera křesťanská zvěst nic obsahově nového.

Specifický přínos křesťanství je nutné spatřovat v nově nahlédnutém významovém horizontu, do kterého křesťan díky své víře vstupuje. Jedná se o výklad „nového pochopení lidské a světové skutečnosti, daného Ježíšem Kristem“. Projevuje se jednak ve specifických postojích a motivacích věřícího člověka (např. víra, naděje, láska, vděčnost, bdělost), jednak se nový významový horizont odráží v procesu nalézání mravních norem, a to již uvedeným krokem kritiky, integrace a stimulace. „Křesťanská zvěst orientuje všechny snahy o lepší lidství na poslední cíl, který je zahlédnutelný ve víře, odhaluje slepé uličky a povzbuzuje k ještě lepšímu a v posledku vysoce etickému ztvárnění lidství, které překračuje etické minimum, vyjádřené normami, ale i každý stupeň již dosaženého mravního růstu.“⁸⁶

5.1.2 Vztah zdůvodnění požadavků k motivaci a orientaci v podniku

Na tomto místě bych si rád dovolil malou poznámku z oblasti personálního managementu, která velmi úzce souvisí s hledáním zdůvodnění mravních požadavků. Tuto poznámku považuji za velmi důležitou, protože poukazuje na fakt, hledání odpovědí na etické otázky má blízký vztah k firemnímu managementu. Je zde také vidět určitá míra analogie. Není tedy důležité pouze stanovovat to, co má člověk dělat, ale

⁸⁵ Ovečka, Libor: § 5 *Vztah náboženství a mravních požadavků.doc*, s. 7-8, (10.2.2013), [2016-03-31]. <http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_teologie/Kapitola_II/>.

⁸⁶ Lorman, Jaroslav: „*Křesťan je především člověk jako každý jiný...“ aneb koncept autonomie morálky v kontextu křesťanské víry Alfonse Auera*, In: Acta Universitatis Carolinae – Theologica, roč. 1, č. 1, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2011, s. 57-58.

také proč to má dělat. Domnívám se, že když totiž někdo zná důvod, proč něco konat či nekonat, mnohem lépe se s takovým nárokem či postojem sám ztotožní. To má velmi úzký vztah k motivaci jednotlivců i skupin. Odborná manažerská literatura pak kromě pojmu motivace, tj. hledání vnitřních podnětů, které člověka podněcují něco konat či nekonat“ pracuje také s pojmem „orientace“, tj. orientovaný člověk ví, co, jak a proč konat, má tedy dostatek informací pro řešení úkolu či zaujetí postoje v konkrétní situaci. Jiří Plamínek se ve své publikaci *Synergický management* orientací pracovníků ve firmách podrobně zabývá a popisuje tři typy informací, které lidé potřebují pro dobrou orientaci v práci, tj. zadání, výsledek a vztah. Ke všem třem zásadním informacím uvádí následující.

Podstatnou složkou orientace lidí tvoří informace o tom, proč vlastně pracují, jaké jsou dlouhodobé cíle firmy a jaké místo v těchto firemních záměrech mají jednotlivé týmy a jednotliví lidé. Jasně by mělo být také v tom, jaké metody a procesy jsou užívány pro dosažení dlouhodobých záměrů. Jsou-li jednotlivé úkoly zadávány na tomto pozadí, zvyšuje se šance, že je lidé dobře pochopí a lépe splní. Další důležitý okruh tvoří informace o tom, zda práce konkrétního člověka při plnění určitého úkolu byla z pohledu manažera úspěšná či neúspěšná. Informace o úspěchu pomáhá opakovat úspěšné postupy, informace o neúspěchu měnit postupy neúspěšné. Hodně důležité jsou pro lidi také informace o tom, jaký k nim má manažer osobní vztah. Tyto informace pomáhají zaměstnancům nacházet v souvislosti s firmou vyšší jistotu v oblasti bezpečí a příslušnosti.⁸⁷

J. Plamínek k výše uvedenému ještě doplňuje, že „orientace je předpokladem motivace. Těžko můžeme od kohokoliv chtít aktivní nebo dokonce nadšenou podporu něčeho, co plně nepochopil.“⁸⁸

5.1.3 Křesťanská sociální etika a její základní jistoty

Podnik je společenstvím lidí, a proto při úvahách o křesťanské etice a podniku se přirozeně dotknu kategorií křesťanské sociální etiky. V celé této podkapitole budu vycházet z knihy Arno Anzenbachera *Křesťanská sociální etika*⁸⁹. Nejprve si dovoluji uvést definice vybraných pojmů dle A. Anzenbachera, které se křesťanské sociální etiky týkají.

⁸⁷Plamínek, Jiří: *Synergický management*, s. 53.

⁸⁸ Plamínek, Jiří: *Synergický management*, s. 54.

⁸⁹ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, 2004.

Sociální etika má charakter etiky, jejímž tématem je sociální skutečnost. Sociální skutečností se rozumí společenská povaha člověka jako relativně samostatná předmětná oblast. Podstata sociální skutečnosti neboli společnosti záleží ve vzájemném působení mezi jednotlivci, kteří tuto společnost tvoří. Vzájemné působení mezi jednotlivci tvoří objektivní oblast sociální skutečnosti jedině tehdy, když vykazuje určitou stálost a pravidelnost. Vzájemné působení konstituuje oblast sociální skutečnosti potud, pokud má určitý institucionální charakter.⁹⁰

Příčiny zespolečenštění můžeme vidět v následujících hlavních oblastech, tj. rodinné, vědění a dovedností, ekonomické, politicko-právní a kulturně-náboženské. Pro další úvahy je žádoucí rozlišit etiku individuální a sociální.

Individuální etika se zabývá praxí, pokud praxe může být přiřítána individuálním osobám a vztahována k jejich osobní odpovědnosti. Sociální etika se věnuje morálnímu hodnocení sociální skutečnosti, tj. sociálních útvarů, do nichž se zpevnily interakce.⁹¹

Konečně se dostávám k termínu křesťanská sociální etika.

„Specifickou povahu křesťanské sociální etiky lze definovat jen s odvoláním na Písmo svaté. Křesťanská víra z něho čerpá směrodatné jistoty, jež jsou rozhodující pro veškerou křesťanskou praxi. Tyto základní jistoty o podstatě a určení člověka a o lidské společnosti implikují nejobecnější kritéria pro uspořádání sociální skutečnosti, aby sloužila obecnému dobru.“⁹²

Zjevení tedy má sociálně-etický rozměr. Při etické reflexi a interpretaci biblických textů je však třeba mít na zřeteli časovou podmíněnost, historicko-kulturní pozadí či použitý literární styl, takže nelze všechny texty Písma brát doslovně při aplikaci v dnešním světě.

Zmíněné ústřední jistoty lze ukázat na několika hlavních biblických motivech. Těmito motivy jsou:

- motiv stvoření (celý svět je stvořen Bohem, člověk jakožto obraz Boha, člověk stvořen jako muž a žena, člověk je partnerem Boha a Bohu odpovědný, přítomnost hříchu)
- motiv exodu a smlouvy (události exodu jako velký a správný čin Boha, exodus je osvobozující čin, kultovní povinnosti vůči Bohu i povinnosti vůči druhým lidem, milovat bližního jako sebe samého, zvláštní místo Desatera, milostivé léto)
- sociální étos proroků (upozorňování na porušování smlouvy, jednání ve smyslu přicházejícího Božího království, práva utiskovaných a milosrdenství vůči slabým)

⁹⁰ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 7-8.

⁹¹ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 11-12.

⁹² Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 15.

- eschatologická etika Ježíšova (Boží království, obrácení a následování, dvojí přikázání lásky, Kázání na hoře, spravedlnost srdce, individuálně-etický i sociálně etický pohled)

- Pavlova teologie (sociální síla křesťanské zvěsti, důstojnost člověka jako Božího obrazu, relativizování sociálních přehrad)

- život obce (obraz prvokřesťanské obce)

Písmo svaté nás tedy konfrontuje s požadavkem, že ústřední jistoty musí být základem kritérií, podle nichž mají křesťané posuzovat sociální skutečnost.⁹³

5.1.4 Principy křesťanské sociální etiky

Také v této podkapitole budu vycházet z textů A. Anzenbachera a jeho publikace *Křesťanská sociální etika*⁹⁴, kde uvádí tři principy křesťanské sociální etiky, tj. *personalitu, solidaritu a subsidiaritu*.

Personalita

Pojem „člověka jako osoby“ je v reflexi křesťanské sociální etiky klíčový. Proto stojí princip personality na prvním místě. S principem personality také pracuje sociální nauka katolické církve.

Nejvyšší zásadou této nauky je tvrzení, že základem, účinnou příčinou a cílem každého společenského zřízení jsou jednotliví lidé. Tento nejvyšší princip nese a chrání nedotknutelnou důstojnost lidské osoby.⁹⁵

A. Anzenbacher uvádí *pět aspektů křesťanského vidění člověka*⁹⁶.

- *člověk jako jednota duše a těla* (člověk převyšuje svým rozumem vesmír věcí, transcenduje přírodu, tj. subjektivita, rozum, svoboda, ale zároveň zahrnuje v sobě prvky hmotného světa, tedy patří k přírodě, tj. tělesnost, vegetativnost, animalita)

- *spolubytí člověka* (jako duchovně-tělesná osoba je člověka jak individuální subjekt, tak existuje jako spolubytí s jinými lidmi, tj. ve vztahu s lidmi; jedná se tedy o zprostředkování individuality a sociality)

⁹³ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 16-25.

⁹⁴ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, 2004.

⁹⁵ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 180.

⁹⁶ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 181-184.

- *člověk jako mravní subjekt* (člověk je bytost, která je sama sobě účelem, má schopnost autonomie, má vlastní svědomí, rozhoduje se ve svobodě a v odpovědnosti)

- *člověk jako transcendentní bytost* (klade si otázku na původ a smysl své existence i živé a neživé přírody; je bytostí existenciálně náboženskou)

- *přítomnost hříchu* (člověk jako mravní subjekt v napětí viny a vykoupení)

V souvislosti s personalitou je na místě upozornit na problém „bytí u sebe“ a „spolubytí“, tedy na individualitu a socialitu. Člověk má totiž své vlastní existenciální cíle, ale také žije jako sociální bytost ve vztahu k ostatním lidem či je organizovaný ve skupině. Člověk spolupracuje a komunikuje s druhými lidmi. Tím souvisí vztah vzájemného uznávání a základních podmínek lidství, tj. lidských práv. A. Anzenbacher připomíná pastorální konstituci II. vatikánského koncilu *Gaudium et spes*, kde je uvedeno, že „*společenský řád a jeho pokrok musí být stále zaměřeny k dobru lidských osob (GS 26)*“⁹⁷

Solidarita

Jak připomíná A. Anzenbacher, v dokumentech učitelského úřadu církve teprve Jan Pavel II. výslovně mluví o principu solidarity a definuje ji následovně. „*Je to pevná a trvalá odhodlanost usilovat o obecné blaho neboli dobro všech a jednoho každého, protože všichni jsme odpovědni za všechny.*“⁹⁸ V běžném jazyce solidarita znamená vzájemný závazek či ochotu si pomáhat. „*Princip solidarity tedy zavazuje k sociální spolupráci, jejímž cílem je zaručit lidsko-právní status osoby pro všechny.*“⁹⁹

Se solidaritou velmi úzce v katolické sociální nauce a etice souvisí pojem obecného blaha. Jak můžeme obecné blaho charakterizovat? Obecné blaho můžeme chápat následovně.

Dobrý stav společenského útvaru či pospolitosti, na jehož základě je (tento útvar) schopen svým členům pomáhat, ulehčovat nebo vůbec umožňovat, aby svým vlastním úsilím dosáhli toho, o co se snaží, tj. svého vlastního blaha nebo své vlastní dokonalosti nebo cíle, o nějž společně usilují. V tomto smyslu také II. vatikánský koncil chápe obecné blaho jako souhrn podmínek společenského života, které jak skupinám, tak jednotlivým členům dovolují úplnější a snazší dosažení vlastní dokonalosti (GS 26)¹⁰⁰

⁹⁷Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 189.

⁹⁸Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 197.

⁹⁹Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 198.

¹⁰⁰Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 202.

Subsidiarita

Princip subsidiarity je popsán v encyklice *Quadragesimo anno* z roku 1931, kterou A. Anzenbacher připomíná.

To, co mohou jednotlivci provést z vlastní iniciativy a vlastním přičiněním, to se jim nemá brát z rukou a přenášet na společnost. Stejně tak je proti spravedlnosti, když se převádí na větší a vyšší společenství to, co mohou vykonat a dobře provést společenství menší a nižší. To má totiž pak za následek těžké poškození a rozvrat sociálního řádu. Neboť každý společenský zásah svým působením a svou přirozenou povahou má přinášet pomoc údům těla společnosti, nikdy je však nemá ničit a pohlcovat.¹⁰¹

A. Anzenbacher k tomu dodává následující.

Pro nižší sociální jednotku tolik kompetence, kolik je možné, pro větší sociální jednotku tolik kompetence, kolik je nutné. Je tedy chybou (dnes rozšířenou) se domnívat, že princip subsidiarity prostě obhajuje deregulaci, sociální omezování, privatizaci, decentralizaci a to, aby chudí byli odkazováni na vlastní odpovědnost a ponechávání bez pomoci. Princip subsidiarity naopak slouží obecnému blahu, dobrému sociálnímu řádu. Je směrnicí pro uskutečňování obecného blaha, a ne náhodou jeho jméno souvisí s pomocí (subsidium).¹⁰²

Pokud hovoříme o principu subsidiarity, bude správné věnovat několik vět pojmu „sociální spravedlnost“. V podnikovém i národním hospodářství jde, kromě jiného, o využití a přerozdělení vyrobených statků. Zcela určitě jde o spravedlivé rozdělení, a proto se krátce věnuji definici spravedlnosti. Spravedlnost můžeme chápat ve smyslu individuálním nebo sociálním. Ve smyslu individuálním je chápeme jako vlastnost (ctnost) jednotlivých osob (spravedlivý soudce), pak se pohybujeme na půdě individuální etiky. Sociální spravedlnost, jak plyne z názvu, náleží na pole sociální etiky.

Sociální spravedlnost chápeme jako obsáhlou spravedlnost, jež vyplývá ze základní normy dobrého řádu odpovídající obecnému blahu. Sociální poměry tedy označujeme jako sociálně spravedlivé tehdy, když odpovídají naznačeným kritériím. Křesťanská sociální etika vychází zvláštním způsobem z opce pro chudé, a proto principiálně zastává pojetí spravedlnosti, které má ve smyslu těchto kritérií charakter sociální spravedlnosti.¹⁰³

¹⁰¹ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 212.

¹⁰² Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 216.

¹⁰³ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 223.

Sociální spravedlnost tedy směřuje k obecnému blahu a zahrnuje v sobě *čtyři dílčí oblasti*¹⁰⁴, tj. komutativní spravedlnost (spravedlivé podmínky smlouvy a směny), kontributivní (aktivní účast všech na sociálním životě), distributivní (rozdělení statků v opci pro chudé) a legální (spravedlnost a jistota v realizaci práva).

5.1.5 Motivy kultury podniku v křesťanské sociální etice

Rád bych se zmínil o motivech, které dle mého názoru formují kulturu podniku v duchu křesťanské sociální etiky. Mám na mysli důstojnost člověka, postavení člověka v podniku a společenství lidí, kteří ve firmě pracují.

Důstojnost člověka

Již několikrát jsem v přechozím textu použil pojem „důstojnost“, tedy lidská důstojnost, důstojnost člověka. Myslím, že bude správné, když použití tohoto pojmu krátce vysvětlím.

Dostáváme se opět na půdu křesťanské antropologie. Důstojnost člověka vyplývá ze skutečnosti, že člověk je Božím obrazem. Důstojnost člověka patří mezi šest základních rysů, které vytvářejí status člověka jako Božího obrazu. Dokument Papežské biblické komise *Bible a morálka těchto šest základních rysů* uvádí. Jedná se o následující.

- rozum, to jest schopnost a povinnost poznávat stvořený svět a rozumět mu
- svoboda, která zahrnuje schopnost a povinnost rozhodovat se a za vykonaná rozhodnutí nést odpovědnost
- vůdčí postavení, které však není neomezené, ale v podřízenosti Bohu
- schopnost jednat v souladu s tím, jehož je lidská osoba obrazem, tj. napodobovat Boha
- důstojnost založená na skutečnosti, že člověk je osoba, vztahové bytí, schopné mít osobní vztah k Bohu a ostatním lidem
- svatost lidského života¹⁰⁵

Je třeba si uvědomit, že každý tento rys člověka jako Božího obrazu v sobě ukrývá vážné morální důsledky, např. důstojnost.

¹⁰⁴ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 224.

¹⁰⁵ Papežská biblická komise: *Bible a morálka*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, s. 18-19.

Důstojnost, kterou mají lidské osoby jako bytosti existující ve vztahu, je vybízí a zavazuje k tomu, aby usilovaly o žití správného vztahu k Bohu, jemuž vděčí za všechno. Vděčnost je v tomto vztahu podstatná. Ta mimo jiné zahrnuje dynamiku vztahů společné odpovědnosti mezi lidskými osobami, vzájemné respektování se a neustálé úsilí o rovnováhu nejen mezi pohlavími, ale také mezi jednotlivcem a společenstvím.¹⁰⁶

Důstojnost osoby však můžeme nahlížet také z mravního imperativu Immanuela Kanta. Zde jde o následující.

Důstojnost osoby, zakládající se na autonomní svobodě jako sebeúčelu, vyžaduje uznání a úctu kategoricky, tedy nezávisle na úvahách o subjektivních výhodách. Mravně zavazující vzájemnost tohoto uznání je jednoduchým způsobem vyjádřena interkulturně uznávaným zlatým pravidlem: Co nechceš, aby ti činili druzí, nečini ty jim! Tutéž reciprocitu vyjadřuje také biblické přikázání lásky k bližnímu. Zaručení této důstojnosti každé osoby v účinném zabezpečení základních podmínek lidství vede k mravnímu požadavku právního stavu, který zaručuje uznání lidských práv jako základních práv.¹⁰⁷

Člověk a podnik, lidská práce, spravedlivá mzda, opce pro chudé

Křesťanská antropologie vnímá člověka jako stvořeného Bohem, vykoupeného Kristem a povoláného v plnosti realizovat svůj život. V Pastorální konstituci o církvi v dnešním světě se můžeme v článku 63 dočíst, že „*i v životě hospodářsko-společenském je třeba mít v úctě a rozvíjet důstojnost lidské osoby a její celé povolání, a rovněž dobro celé společnosti. Člověk je přece původce, střed a cíl veškerého hospodářsko-společenského života*“¹⁰⁸. Církev nás tak vede k takovému myšlení, abychom si uvědomili, že člověk není pouhým prostředkem k dosažení cílů, které si klademe, ale sám je cílem. Člověk může být také prostředkem, ale ne pouze prostředkem. Také Immanuel Kant ve své druhé formulaci kategorického imperativu nabádá, abychom jednali tak, bychom lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého, vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek. Z tohoto důvodu Kant např. odmítá sebevraždu, protože bychom zneužili svou vlastní osobu pouze jako prostředek k dosažení vlastní smrti. Proto musíme mít také v podnikohospodářské oblasti vždy na paměti, jak podnikové rozhodování a procesy ovlivní život konkrétních lidí, kteří nejsou pouhým výrobním nástrojem či zdrojem, ale bytostí se svou vlastní důstojností. Věci můžeme ohodnotit cenou, ale jak bychom ocenili lidský život? Co nelze ocenit, má

¹⁰⁶ Papežská biblická komise: *Bible a morálka*, s. 23.

¹⁰⁷ Anzenbacher, Arno: *Křesťanská sociální etika*, s. 188.

¹⁰⁸ *Dokumenty II. vatikánského koncilu*, 1. vyd. Praha, ZVON, 1995, s. 238.

důstojnost, a to je právě případ lidského života. Můžeme samozřejmě ocenit hodinu lidské práce, ale oceňovat lidský život jako takový je nesmyslné.

Pokud hovoříme o rozhodování v podniku, měli bychom mít, dle tradiční církevní opce pro chudé, vždy na paměti, jaké dopady bude mít naše rozhodnutí na chudé a ty nejslabší lidi nejen v našem podniku, ale v případě celosvětově působících firem také na druhém konci světa. I když děláme rozhodnutí daleko od míst, kterých se týkají, nesmíme být k těmto dalekým místům a lidem lhostejní, protože jsme jedna velká lidská rodina ve společném světě (domově), kde každý člověk má svoji nezcizitelnou důstojnost a v každé tváři se zrcadlí část Boha. Musíme se tedy k sobě navzájem chovat solidárně.

Nelze tedy pracovníky pouze využít, maximálně zpeněžit jejich schopnosti a dovednosti a následně je propustit či je nutit, aby pracovali za nepřiměřeně nízkou mzdu. Problematice práce a mzdy věnovali papežové velkou pozornost ve svých sociálních encyklikách i dokumenty II. vatikánského koncilu (např. Lev XIII: *Rerum novarum*, Pius XI.: *Quadragesimo anno*, Jan Pavel II.: *Laborem exercens*), jejichž vybrané pasáže následně nalezneme v *Kompendiu sociální nauky církve*, které se věnuje problematice spravedlivé mzdy a rozdělování výnosu v článku 302 a 303. Text kompendia je více než zřejmý.

Mzda je nejdůležitější prostředek k dosažení spravedlnosti v pracovních vztazích. Spravedlivá mzda je oprávněný plod práce. Ten, kdo ji odmítá dát v míře odpovídající výkonné práci nebo ji nedává včas, se dopouští velké nespravedlnosti. Práce má být odměňována tak, aby se jednotlivci a jeho rodině možnost vést slušný život po stránce hmotné, společenské, kulturní a duchovní, s přihlédnutím k úkolům a k výkonnosti každého pracujícího i ke stavu podniku a k obecnému blahu. Prostá dohoda mezi pracovníkem a zaměstnavatelem ohledně mzdy nestačí k tomu, aby se dalo o smluvené odměně hovořit jako o spravedlivé mzdě, protože tato mzda musí stačit na to, aby se z ní dělník uživil. Ekonomický blahobyt země se neměří výlučně množstvím produkce, ale také způsobem, jakým je tato produkce dosahována, a mírou spravedlnosti uplatňovanou při rozdělování výnosu, který by měl všem dovolovat, aby měli k dispozici tolik, kolik je třeba k rozvoji a zdokonalování vlastní osoby.¹⁰⁹

Každý dělník má tedy právo na svou mzdu, a to v odpovídající míře. Zmínka o prosté dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem poukazuje především na fakt, že zaměstnavatel je oproti potenciálnímu zaměstnanci ve zvýhodněném postavení, především pak v situaci zvýšené míry nezaměstnanosti v ekonomice, kdy nezaměstnaní

¹⁰⁹ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 199-200.

urputně hledají své živobytí. Sjednaná mzda, kterou navrhuje zaměstnavatel, pak vůbec nemusí pokrývat nutné životní náklady jak pracovníka samotného, tak jeho rodiny, a to ve smyslu jak životního, tak existenčního minima. Tím pak nejsou dány předpoklady k celostnímu rozvoji pracujících. Za takových podmínek se zaměstnavatel nemůže odvolávat na to, že zaměstnanec se svou mzdou souhlasil, protože byl k přijetí takové mzdy spíše donucen okolnostmi (míra nezaměstnanosti ve společnosti), které však ve svém důsledku výrazně omezují jeho svobodu rozhodování. Pracovník se tak může proti své vůli dostat až do pozice vydíraného člověka. Můžeme tak vidět, že to, co je smluvně dojednané, ještě nemusí být spravedlivé.

K tomu, aby výsledkem práce byl užitečný produkt (výrobek či služba), jsou všeobecně nutné dva faktory, tj. něco, z čeho se produkt vyrobí, a někdo, kdo ho vyrobí. V každé práci tak můžeme vidět objektivní a subjektivní rozměr práce, kterého si ve své encyklice *Laborem exercens* všímá papež Jan Pavel II. Jeho pohled na subjektivitu a objektivitu práce je následně zachycen v Kompendiu sociální nauky církve v článcích 270–273.

Lidská práce má dvě dimenze, objektivní a subjektivní. V objektivním smyslu jde o souhrn aktivit, zdrojů, prostředků a technologií, které člověku složí při výrobě, aby tak, dle slov knihy Genesis, ovládal zemi. V subjektivním smyslu je práce činností člověka, jenž je dynamickou bytostí, schopnou provádět rozličné úkony.¹¹⁰

Subjektem práce je tedy člověk, který má svoji důstojnost a můžeme tudíž říci, že prostřednictvím člověka má také práce svoji specifickou důstojnost. Lidská práce tak není pouhé zboží nebo neosobní entita. Proto „*subjektivní rozměr práce musí být nadřazen objektivnímu, protože jde o člověka, jenž pracuje a dodává práci vyšší kvalitu i hodnotu*“¹¹¹. V podniku při řízení lidí a plánování procesů tak musíme vždy myslet na to, že za každou prací je „schován“ člověk, v každé práci je kousek „já“ konkrétního zaměstnance. Zaměstnanec se tak jako subjekt ve své práci seberealizuje a je vždy na prvním místě, je cílem práce a základem její hodnoty. Člověk tedy není pro práci, nežije pouze pro práci, ale práce je tu pro člověka, který si jejím prostřednictvím obstarává prostředky pro svůj život. Z výše uvedeného a z komentáře k lidské důstojnosti je tedy zřejmé, že v podmínkách podnikového života nemůžeme člověka vnímat pouze jako prostředek ke generování zisku.

¹¹⁰ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 182.

¹¹¹ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 183.

Při úvahách o práci nesmíme zapomenout na to, že práce má pro člověka sociální rozměr, protože při vytváření produktů spolupracuje s ostatními lidmi. Pokud pracuje sám ve své dílně, přesto vstupuje do obchodních vztahů při nakupování surovin či prodávání svých výrobků a služeb. V každé práci tak můžeme vidět její individuální i společenskou povahu. Každý podnik lze vnímat jako společenství lidí, kteří spolupracují na vytváření produktů, jež uspokojují lidské potřeby. Takové společenství není pouhým součtem jednotlivců, nýbrž má vyšší přidanou hodnotu, která spočívá ve vztazích, které spolu jednotlivci vytváří. Dochází tak k synergickému efektu, kdy jedna a jedna nejsou dvě, ale tři či více. Prostřednictvím své práce se člověk rozvíjí a sám sebe zdokonaluje, aby mohl vést lepší život. Z hlediska křesťanské antropologie prostřednictvím práce naplňuje úkol daný Stvořitelem, protože práce je povinností člověka i morálním závazkem k bližním. Nelze žít na úkor druhých, což říká lidové rčení „bez práce nejsou koláče“. Dlouhodobě nezaměstnaní nejenže ztrácí zdroj své obživy, ale navíc je dnes již všeobecně známá skutečnost, že dlouhodobá nezaměstnanost způsobuje psychosomatická onemocnění vyvolaná zvýšeným stresem, ztrátou sociální kontaktů, pracovních návyků, pocitem méněcennosti a celkovým neblahým výhledem do budoucnosti.

5.1.6 Ziskovost podniku, cíle podnikání

V Písmu nalezneme pozitivní i negativní postoje k ekonomickým statkům a bohatství. Ve Starém zákoně je bohatství a hojnost (nikoliv přepych) hodnoceno jako Boží požehnání. Na druhou stranu je bohatství odsuzováno, nikoliv však bohatství samo o sobě, ale kvůli špatnému nakládání s ním. Církev tyto postoje přejímá a kriticky tedy hodnotí ne zisk jako takový, nýbrž cesty vedoucí k dosažení bohatství a jeho následné využití. Církev zároveň upozorňuje na to, že bohatství nemá existovat samo pro sebe, ale především pro sdílení s druhými, a to především s chudými. Je odsuzováno nepatřičné hromadění statků z důvodu protikladu k zásadě o univerzálním určení statků s tím, že kořenem všeho zla je láska k penězům. Člověk má být především správcem svěřeného majetku od Boha a má se snažit svěřený majetek rozmnožit a správně užívat (viz podobenství o hřivnách, evangelium podle Matouše; Mt 25, 14-30).

Výsledek hospodaření podniku vyjádřený ziskem či ztrátou je znamením hospodárného využívání zdrojů a schopností vyrobených produktů uspokojovat lidské potřeby. Výrobky, o které není zájem ze strany zákazníků, nemají být vyráběny, protože

pak by docházelo k plýtvání, a nikoliv hospodárnému využívání zdrojů. Můžeme tedy říci, že velikost podnikového zisku je znamením, do jaké míry firma naplňuje zásadu o univerzálním určení statků, tedy o Božím určení využívání všeho na zemi ve prospěch všech lidí (všechno na zemi je určeno všem lidem) a zásadu obecného blaha, resp. společného dobra, tedy „*souhrn podmínek společenského života, které jak skupinám, tak jednotlivým členům dovolují úplnější a snazší dosažení vlastní dokonalosti*“¹¹². Podnikání totiž musí mít „*schopnost sloužit obecnému dobru společnosti produkováním užitečných statků a služeb*“¹¹³. Jde tedy o to, aby byly vyrobeny produkty v maximálním množství pro maximální množství lidí, resp. všechny lidi. Jádrem společného dobra je dobro všech lidí i každého jednotlivce. Produkovat efektivně je povinnost každého podniku i hospodářství jako celku, na druhou stranu není přijatelné dosahování zisku na úkor lidí (např. nelidské pracovní podmínky, nespravedlivá mzda) a nesolidární využití vyrobených statků a služeb.

Cíle podniku je třeba realizovat podle ekonomických kritérií, nesmějí se však přehlížet ani opravdové hodnoty, které umožňují konkrétní rozvoj osoby a společnosti. Sociální nauka církve uznává oprávněnost zisku jako prvního kritéria dobré práce podniku. To však neznamená, že by zisk byl vždy ukazatelem odpovídající služby podniku společnosti.¹¹⁴

Dlouhodobě ztrátový podnik ze své podstaty nemůže být dobrem ani pro své majitele ani pro své zaměstnance, a nakonec ani pro své dodavatele. Pouze ziskový podnik má předpoklady pro to, aby naplnil kritérium obecného dobra.

5.1.7 Podnikatel a manažer podniku z pohledu křesťanské etiky

V tržní ekonomice je soukromý podnik a podnikatelé neodmyslitelnou součástí společnosti. V jedné osobě se může skrývat podnikatel jako majitel firmy, manažer, tj. osoba, která vede a řídí pracovníky nebo pracovník ve výrobě. V takovém případě zastává všechny podnikatelské pozice jedna osoba. Pokud má podnikatel – majitel jednoho či více zaměstnanců, jeho role se diferencují a jeho povinností je řídit své zaměstnance.

¹¹² Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 115.

¹¹³ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 219.

¹¹⁴ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 220.

Na podnikatele pohlíží katolická sociální nauka jako na hospodářského činitele, který slučuje kapitál a práci, technické a obchodní vědění, aby mohly být uspokojeny potřeby týkající se zboží a služeb. Jeho povolání považuje za nepostradatelné.¹¹⁵

Podnikatel je nahlížen jako osoba, která musí disponovat mnoha vlastnostmi, aby jeho podnikání bylo úspěšné, jako je tvůrčí přístup, odvaha, pracovitost nebo schopnost překonávat překážky. Je nesporné, že podnikatel musí mít odborné znalosti ve svém oboru podnikání. Církev však od podnikatele vyžaduje jak individuální ctnosti, tak také sociální ctnosti (spolehlivost, věrnost, vytrvalost), které jsou nutné pro komunitní rozvoj.

Úlohy vlastníka a ředitele nabývají ze sociálního hlediska zásadní důležitosti, protože se nacházejí v srdci oné sítě technických, obchodních, finančních a kulturních vztahů, jež charakterizují moderní podnikání. Vlastníci a ředitelé se nesmějí zaměřovat výhradně na dosahování ekonomického cíle podnikání, na ekonomickou efektivitu, na požadavky péče o kapitál jako souhrn výrobních prostředků, protože právě jim přísluší specifická povinnost týkající se konkrétního respektování lidské důstojnosti pracovníků, kteří v podniku působí.¹¹⁶

Důraz je tedy kladen na individuální i společenskou odpovědnost vedoucích pracovníků s tím, že ve středu hospodářského rozhodování musí být vždy člověk, jehož je třeba mít na zřeteli. Je třeba podporovat rodiny, především pak pracující matky s dětmi a zároveň klást důraz na odpovídající kvalitu vyráběného zboží či poskytovaných služeb.

Manfred Spieker ve své publikaci *Katolická sociální nauka a sociální tržní hospodářství* připomíná fenomén spolurozhodování zaměstnanců na chodu podniku. Zmiňuje encykliku Jana XXIII. *Mater et Magistra* a píše následující.

Je-li člověk původcem, středem i cílem hospodářství, a není-li práce pouze výrobou zboží a poskytováním služeb, nýbrž rozvíjením osobnosti, pak musí mít každý pracující člověk možnost spolurozhodovat o chodu záležitosti a svou práci rozvíjet svou osobnost.¹¹⁷

Dále také zmiňuje fakt, že „*podniky nejsou pouze výrobními dílnami pracujícími podle měřítek výkonnosti, ale časnými společenstvími osob*“¹¹⁸ a připomíná konstituci II. vatikánského koncilu *Gaudium et spes*, že „*se má se zřetelem k úkolům jednotlivých*

¹¹⁵ Spieker, Manfred: *Katolická sociální nauka a sociální tržní hospodářství*, Přel. M. Wernisch, C. Martinek, 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1996, s. 14.

¹¹⁶ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 222-223.

¹¹⁷ Spieker, Manfred: *Katolická sociální nauka a sociální tržní hospodářství*, s. 16

¹¹⁸ Spieker, Manfred: *Katolická sociální nauka a sociální tržní hospodářství*, s. 16.

*účastníků – vlastníků, zaměstnavatelů, vedoucích i dělníků – přiměřenými způsoby prosazovat činná účast všech na správě podniku, přičemž je ovšem třeba zachovat nutnou jednotu vedení*¹¹⁹. Z toho je zřejmé, že spoluúčast na rozhodování není rozhodně chápána jako bezbřehé zasahování do vedení podniku ze strany zaměstnanců vždy, všude a jakýmkoliv způsobem. Běžným nástrojem dělníků pro vyjádření jejich požadavků jsou pak odbory. Moderní management však zná i jiné prostředky spoluúčasti zaměstnanců na vedení podniku či rozdělování zisku jako jsou zaměstnanecké akcie, možnost zaslání svých připomínek nejvyššímu podnikovému managementu a finanční oceňování takových připomínek, spoluúčast na kolektivních poradách s rozhodujícím či poradním hlasem, soutěže o zlepšovací návrhy apod.

Obecné blaho a podnikání jsou ve velmi úzkém vztahu.

Uspokojuje-li podnikatel pomocí svého podniku společenské potřeby, dosahuje-li poctivým způsobem zisku a udržuje tak zaměstnanost, přispívá tím k obecnému blahu. Rentabilita podniku je proto nepochybně součástí jeho odpovědnosti za obecné blaho.¹²⁰

Je třeba si však uvědomit, že společenská odpovědnost podnikatele je daleko širší, než je pouhé lpění na rentabilitě, a některé oblasti se nejednou mohou s rentabilitou dostat do přímého rozporu, jako je např. tvorba pracovních míst či programy a granty na podporu sociálních činností. Schopnosti a zkušenosti podnikatelů přímo vybízejí k účasti na politickém životě společnosti, protože jejich zkušenosti z obchodních vztahů jsou velmi cenné.

Zastavme se však nyní u podnikatele – manažera jako takového, který dnes a denně rozhoduje o dění v podniku a nepřímo i mimo něj, přijímá a propouští zaměstnance či deleguje v různé míře pravomoc a odpovědnost na své podřízené spolupracovníky. K manažerovi totiž neodmyslitelně patří vedení a řízení lidí, což je jeho neodmyslitelná náplň práce. Z manažerské literatury je známý rozdíl mezi vedením a řízením. Řízení nám říká, jak máme dosáhnout cíle, ale vedení cíle stanovuje, resp. vedení říká, o jakou zeď máme žebřík opřít, ale řízení říká, jak lézt po žebříku, abychom na něj vylezli. Pokud je špatné vedení, tak i přes dobré řízení můžeme po zdolání žebříku zjistit, že jsme vylezli na špatnou zeď a potom byla veškerá naše aktivita vynaložena zbytečně. Manažer je tedy v každodenním kontaktu se svými podřízenými a stylem svého vedení a řízení ovlivňuje jejich postoje, pracovní nasazení, a tím je významným prvkem tvorby

¹¹⁹ Spieker, Manfred: *Katolická sociální nauka a sociální tržní hospodářství*, s. 16.

¹²⁰ Spieker, Manfred: *Katolická sociální nauka a sociální tržní hospodářství*, s. 52.

hospodářského výsledku, ale také vytváření podnikového klimatu, který hospodářský výsledek rovněž ovlivňuje.

Položme si tedy otázku, jak by měl vypadat manažer, který by mohl nést titul „křesťanský manažer“. Nebudu se zde zabývat vyčerpávajícím seznamem schopností, vlastností a dovedností, které by měl dle mého názoru křesťanský manažer mít, ale zaměřím se pouze na vybrané, které považuji pro účely této diplomové práce za stěžejní. Myslím, že je to podobné, jako když jsem v přechozím textu této práce hovořil o „specificum christianum“, resp. zda existuje specifická křesťanská etika. Došel jsem k závěru, že křesťanská etika se odlišuje svou radikalitou a důsledností na cestě následování Krista. Každý úspěšný manažer musí splňovat pro výkon svého povolání základní odborné i lidské předpoklady odpovídající jeho postavení v hierarchii podnikového managementu. Domnívám se však, že křesťanský manažer musí splňovat přísnější kritéria, protože má být ve svém povolání Kristovým následovatelem a svědkem, a to jak ve smyslu vnitřních podnikových vazeb, tak i vnějších, které ovlivňují bližší či vzdálenější okolí podniku. Sám si říkám, že pokud takový člověk – manažer se snaží žít ve svém soukromém životě podle příkladu Krista, má svůj úkol na plnění obrazu křesťanského manažera značně ulehčený. Na druhou stranu manažer bez víry se nebude vědomě snažit obraz Krista naplnit. Je však možné, že ho naplňuje nevědomky.

Pokusím se tedy zastavit nejen u vybraných vlastností, schopností a dovedností křesťanského manažera, ale také jeho postojů k řešení rozličných situací. V duchu katolické sociální nauky mi půjde především o jeho vztah k lidem a životnímu prostředí.

Na základě vlastní zkušenosti mohu říci, že každý manažer se ve své práci střetává s otázkami ryze světskými, např. rozhodování o plánech nákupu a prodeje, ale také duchovními, mezi které patří vedení lidí. Každý manažer chce mít ve své firmě příznivou atmosféru mezi lidmi, která podporuje dosažení cílů podniku. Názor na podobu takového klima se však mezi manažery různí, protože jde o to, co považují za klima, které má na pracovišti být. Souvisí to se stylem řízení a také předmětem podnikání. Jiné klima je ve výzkumném ústavu a jiné v reklamní agentuře, někde se preferuje týmový duch a jinde soutěž mezi jednotlivci. Za nadřazený pojem pak považují termín podniková kultura, ke kterému se vrátím později. Nezřídka se pak stává, že dochází ke konfliktu mezi tím, co je a co by mělo být z hlediska proklamací vedení podniku, např. se vyžaduje týmový duch, ale systém odměňování je nastaven tak, že jednotlivci mezi sebou soutěží, aby dosáhli na své provize. Z mého pohledu by

manažer měl samozřejmě náročně vyžadovat plnění úkolů, na druhou stranu ale v atmosféře pokoje s ohledem na důstojnost jednotlivých pracovníků a jejich schopnosti, kterými disponují. Navíc nelze z jednoho pracovního neúspěchu udělat generální problém, naopak i neúspěchy jsou příležitostí k vlastnímu učení a sbírání zkušeností, aby se pracovní neúspěch již neopakoval.

Zajímavá je otázka ctností, kterými by měl křesťanský manažer disponovat, na druhou stranu také věřící manažer je jen člověk se svými chybami a nedostatky. Někdy se všeobecně na věřící lidi ze strany nevěřících kladou z hlediska mravnosti a morálky takové nároky, že to může být pro věřící až stresující. Na druhou stranu je jasné, že být svědkem Krista je zavazující a je třeba být nevěřícím kolegům a sousedům příkladem. Je třeba umět přijmout svoji nedokonalost a být pokorný. Chtělo by se tedy říci, že věřící manažer by měl disponovat všemi obecnými ctnostmi, především pak kardinálními, ale to je iluze, každý z nás dostal do svého vínku jiné hřivny. Avšak zcela určitě by každý manažer měl disponovat vlastnostmi, které ho blíží ideálu spravedlnosti, moudrosti, statečnosti a přiměřenosti. Každou tuto ctnost totiž může ve svém každodenním rozhodování využít v plné míře. Navíc křesťanský manažer se může opřít o křesťanské ctnosti, tedy víru, naději a lásku.

Jednu celou kapitolu této práce jsem věnoval trvalé udržitelnosti, vysvětlil její obsah i důvod, proč bychom se ve svých podnicích měli snažit o trvalou udržitelnost v praxi. Již ve starém Řecku, především pak Aristoteles, diskutovali vztah ctnosti a dobra. Dobro, je nadřazený pojem ctnosti, ale už je u něj nedaří najít druhový rozdíl. Zdá se tedy, že dobro je obsaženo v každé ctnosti. Myslím, že ctnostné jednání, které ve svém důsledku vždy směřuje k dobru, by každý manažer měl uvádět do praxe, protože konat dobro je naší povinností. Vše v duchu zlatého pravidla, tedy jak chceš, aby jiní konali Tobě, konej Ty jim. Chceš-li dobro, konej dobro. Chceme-li předat zemi budoucím generacím ve stavu, aby mohli žít kvalitní život, chovejme se trvale udržitelně.

V předchozím textu jsem již zmínil, že dnešní podnikatelské prostředí je charakteristické neustálými změnami, které jsou pro každý podnik existenční výzvou. V takovém prostředí je žádoucí, aby v podniku byla kultura, která bude podporovat dosažení cílů podniku. Již jsem se však také zmínil, že velký vliv na utváření podnikové kultury má vedení podniku, především pak v situaci, kdy je podniková kultura utvářena tzv. shora. Je nesporné, že především nadřizení pracovníci jsou pro svoje podřízené vzorem. Jedno z pravidel komunikace říká, že není důležité to, co si myslí manažer, ale

to, jak to či jeho vnímají podřízení. V prostředí změn a překonávání těžkostí je pak nasnadě, aby manažer byl vytrvalý a trpělivý. Tyto dvě vlastnosti jsou totiž klíčem k úspěchu a někdy i přežití firmy.

K náročným úkolům každého dobrého manažera je řešení konfliktů. Každý konflikt je příležitostí k odstranění nedostatků na pracovišti. Nechci se zde pouštět do analýzy příčin konfliktů a možností jejich řešení, protože to by bylo na samostatnou práci, ale rád bych vypíchnul jednu důležitou vlastnost manažera, která je pro urovnání konfliktu, jehož výsledkem je vytvoření živné půdy pro další práci, zásadní. Tou vlastností je umění naslouchat, a ještě lépe schopnost empatie, tedy naslouchat a pokusit se vidět svět očima druhého a pokusit se vcítit do jeho pocitů, vidět svět „jeho brýlemi“. Podřízení pracovníci nejdou nesouhlasí s rozhodnutími svých nadřízených. Manažer musí být pevný ve svých konečných rozhodnutích, ale musí také umět rozeznat, co mu podřízení nebo kolegové svým nesouhlasem chtějí říci. Slepé lpění na rozhodnutích může vést k velkým škodám. Z manažerské praxe i literatury je známý fakt, že je násobně jednodušší přizpůsobit úkol lidem než měnit lidi. V duchu křesťanské nauky je třeba vnímat každého člověka jako individuum, které má svůj vlastní rozum a řídí se svým vlastním svědomím.

Jochen Zeitz v již zmíněné knize *Bůh a peníze* klade v manažerském rozhodování důraz na hodnoty, a to bez ohledu na to, zda jsou nábožensky založení či nikoliv.

At' jsou manažeři zakotveni v náboženském přesvědčení, nebo ne, musejí se dnes při své práci aktivně řídit jasně definovaným žebříčkem hodnot. Stále více personálních manažerů při náboru zaměstnanců oceňuje nejen odbornost, ale také sociální inteligenci. Důležitější než kdy jindy jsou schopnosti manažerů vést napříč hranicemi etiky, kultur a pohlaví, projevat empatii a zároveň svolávat vojsko do zbraně.¹²¹

To, co je zde uvedeno pro manažery, platí také pro řadové pracovníky a naopak. J. Zeitz upozorňuje na to, že hodnoty a sociální inteligence pracovníků mohou být, a praxe ukazuje, že jsou rozhodujícím faktorem pro úspěch firmy, protože výrazně ovlivňují podnikovou kulturu a výkonnost firmy, zvláště v dnešním globalizovaném světě. Na stejném místě J. Zeitz vyzdvihuje čestnost a transparentnost jak jednotlivců, tak celých firem. Pro dlouhodobý hospodářský rozvoj je totiž vzájemná důvěra nepostradatelnou entitou.

¹²¹ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 107.

Spoluautor knihy *Bůh a peníze* Anselm Grün pak místo pojmů čestnost a transparentnost používá termín pravdivost.

Pravdivost znamená v první řadě chování člověka k sobě samému. Pravdivý je ten, kdo žije v souladu se svou vnitřní podstatou. Kdo je takto pravdivý sám před sebou, také pravdu říká a celým svým chováním vyjadřuje, že se na něj lze spolehnout, že myslí věci tak, jak je říká a jak se chová.¹²²

V dalším textu pak A. Grün upozorňuje na vzájemný vztah pravdivosti a společenství.

Pravdivost je také podmínkou trvalého společenství. To platí jak pro firmy, tak pro společnost. Lež společenství ničí. Z dlouhodobého hlediska může firma vydržet jen tehdy, když hledí pravdě do očí, když se to, co zastupuje navenek, pokouší také vnitřně žít. Taková pravdivost vytváří pocit spolehlivosti.¹²³

Co chce A. Grün tímto svým textem říci? Zcela určitě to, že pravdivost a spolehlivost vytváří ovzduší důvěry jak mezi lidmi, tak také spotřebitele k výrobkům, které firma produkuje. Pokud zavládne pocit důvěry a jistoty, pak není třeba vše podrobit přísné kontrole a ověřování. Z hlediska personálních manažerů jsou spolehliví lidé „vzácným zbožím“. Na tomto příkladu pravdivosti a spolehlivosti je vidět, že hodnoty uvedené do životní praxe podniku se dlouhodobě vyplácejí i z hlediska hospodaření, protože ve svém důsledku pomáhají zlepšovat konkurenceschopnost celé firmy.

Z vlastní zkušenosti vím, že práce manažera je náročná. Rozdíl oproti manuální práci je v tom, že duševní, chcete-li mentální, práce zůstává v myšlenkách manažera i po příchodu domů a nejednou za sebou nedokáže „zavřít dveře“, tj. fyzicky je sice doma, ale myšlenkami v práci. Po fyzické práci je třeba odpočívat, po duševní rovněž. Každý člověk, potažmo manažer, sám pro sebe musí nalézt zdroj energie, který mu pomáhá regenerovat. Důležité je, aby si ze své práce neudělal „zlaté tele“, modlu, která je mu nade všechno. Ježíš Kristus pronesl, že sobota je pro člověka, ne člověk pro sobotu, tj. práce je pro člověka, nikoliv člověk pro práci. Sám manažer musí odpočívat a v duchu zlatého pravidla by se tedy měl stejně chovat ke svým spolupracovníkům a podřízeným a dopřát jim tedy odpočinek také. Osobně vidím jako velmi neetické, když nadřízení volají svým podřízeným v pracovních věcech na dovolenou, ve večerních hodinách či o víkendech s tím, že vyřídí pouze „maličkost“. Je to vytržení člověka z jeho odpočinku a

¹²² Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 108.

¹²³ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 108.

myšlenkami se vrací do pracovního procesu. Takoví manažeři jsou však také sami proti sobě, aniž si to někdy uvědomují, protože tímto svým jednáním okrádají své podřízené o čas odpočinku, jehož nedostatek se pak může negativně projevit v práci po návratu z dovolené či víkendu. Myslím, že takové jednání manažerů je velmi sobecké.

Neodmyslitelnou součástí práce každého manažera je rozhodování. Rozhodování je z podstaty věci volbou mezi dvěma či více variantami. Z etického hlediska je však podstatné, že rozhodování se v konečném důsledku týká lidí, i když se to v první chvíli nemusí tak zdát. Je tedy třeba vždy pečlivě zvažovat důsledky svých rozhodnutí, a to i v případě celosvětově působících firem, kdy se rozhodnutí uskutečňují tisíce kilometrů daleko od míst, kterých se týkají. Z hlediska katolické sociální nauky se pak každé rozhodnutí má činit s ohledem na chudé, tedy jak se jich rozhodnutí týká. Jde o tzv. opci pro chudé.

V podnikovém prostředí je velmi skloňovaným pojmem efektivita nebo zvýšení produktivity práce. Na jednu stranu je efektivita samozřejmě žádoucí, protože jde o vztah mezi náklady a výnosy, resp. o snahu co nejvíce vyrobit s co nejnižšími náklady, lidově řečeno „co nejvíce muziky za co nejméně peněz“. Jistě, také katolická sociální nauka odsuzuje plýtvání a ve jménu naplňování obecného blaha podporuje hospodárnost. Musíme si však položit otázku, zda je nutné za každých okolností zvyšovat tlak na efektivitu. Takový tlak nejen že může negativně působit na pracovní klima a samotnou výkonnost pracovníků, ale ve svém důsledku zvyšuje zmetkovost a tím může paradoxně snižovat ziskovost podniku. Škody na mezilidských vztazích se pak mnohdy ani vyčíslit nedají. Podle mého názoru je tedy třeba najít vhodný poměr mezi tlakem na efektivitu a pracovními možnostmi zaměstnanců. Vytváření bohatství a jeho zvyšování v kvalitativním i kvantitativním smyslu pozitivně hodnotí také stanovisko církve, avšak s následujícím dovětkem. „*To vše je mravně správné, je-li to zaměřeno k celkovému rozvoji člověka v solidaritě a rovněž k rozvoji společnosti, v níž tento člověk žije a působí.*“¹²⁴

Výše jsem napsal, že každý manažer si musí za svým rozhodnutím stát. Na druhou stranu nikdo z nás není neomylný, a tedy také manažer se může ve svém rozhodování mýlit. K činnostem také patří umění uznat svou vlastní chybu. Toto umění je také příkladem pro ostatní, když manažer chce po jiných, aby přehodnotili svá rozhodnutí a pracovní postupy. Pokud se manažer snaží působit jako dokonalý, lže sám sobě, nikdo z

¹²⁴ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 217.

nás není dokonalý a dříve nebo později se to projeví. Falešným předstíráním dokonalosti pak svým příkladem může způsobit, že podobně budou předstírat svou dokonalost také ostatní pracovníci, a může se tak velmi lehce stát, že nebudou řešeny problémy, které nesnesou odkladu až jednou „nafouknutá bublina praskne“. Není třeba si nic nalhávat ani před sebou ani před ostatními. Zakrývání vlastních slabín zbytečně odčerpává nepřiměřené množství energie, kterou bylo možné využít mnohem lépe.

Kdo se přiznává ke svým slabostem, zná své schopnosti, ale také své hranice. Někdy je naše slabost dokonce naší silou. U manažera je dobrým znamením, když přesně ví, v čem je silný a v čem je slabý. Nemusí pak své slabiny skrývat, nýbrž například pověří některého zaměstnance úkoly, které jsou pro něj samotného obtížné. Prospěch z toho mají oba. Zaměstnanec pocítí důvěru ve svou kompetentnost a manažer nepřetěžuje sebe sama.¹²⁵

Otevřenost, nikoliv uzavřenost a faleš, je cestou k řešení úkolů a problémů. Nehledě na to, že manažer nemusí všechno znát, ale musí umět vést lidi ke vzájemné otevřené spolupráci. Tím se také sám manažer v prostředí důvěry učí od svých kolegů a podřízených.

Již jsem se zmínil o tom, že firma je společenství lidí, ve kterém vedle sebe působí muži, ženy, staří, mladí, vzdělaní, méně vzdělaní. Jednoduše řečeno firma je velmi pestré společenství lidí. Důležité je, aby spolu všichni uměli spolupracovat, nebo alespoň ti, u kterých to předpokládá jejich náplň práce. Existují různé styly vedení lidí, ale všechny musí vést ke spolupráci osoby, které mohou být ze své podstaty velmi rozdílní. Jejich spolupráce je pak pro život podniku klíčová.

Pokud spolu silní a slabí navzájem dobře vycházejí, je to pro společenství požehnáním. V tom, jak společnost zachází se slabými, například s nemocnými, se ukazuje její skutečná síla. Avšak firma, ve které jsou silní drzeni zkrátka, protože představení mají strach, že by se zaměstnanci mohli stát silnějšími než oni sami, se ve svém rozvoji zabrzdí a mnoho energie a pracovního úsilí spotřebuje na to, aby toto zabrzdění svých zaměstnanců udržovala. Skutečné umění vést lidi spočívá v tom, že jsou silní podporováni a stavěni před výzvy, aniž by byli odrazováni slabí.¹²⁶

K práci manažera neodmyslitelně patří také odpovědnost. Manažer není odpovědný pouze za sebe a svou rodinu, ale také za své spolupracovníky, podřízené zaměstnance, svůj pracovní úsek a někdy celou firmu. Navíc nesmí zapomínat na to, že jeho blahobyt je do značné míry závislý na ostatních lidech a podle toho rozhodovat. Vstupní branou

¹²⁵ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 163.

¹²⁶ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 165.

firmy však manažerská odpovědnost nekončí. Firma totiž neexistuje v nějakém vakuu sama pro sebe, ale je ve vztahu se svými dodavateli a odběrateli, působí v nějaké lokalitě, ovlivňuje své sociální i životní prostředí. Rozhodování manažera tedy musí být vskutku odpovědné. S ohledem na křesťanského manažera však musím zmínit ještě jeden typ odpovědnosti, totiž odpovědnost vůči Bohu. Nezapomínejme na to, že v duchu Písma je celé Stvoření dar Boží a že člověk je oprávněn zemi nejen panovat, ale především je jejím správcem, který bude Bohu ze svého správcovství skládat účty.

5.1.8 Integrální řízení firem

Nejeden odpovědný manažer si klade otázku, co je pro jeho firmu skutečně důležité a co by nemělo být při řízení firmy opomenuto. O řízení a vedení týmů, lidí a firem bylo napsáno mnoho kvalitní literatury, ale i na tomto poli dochází k nezadržitelnému vývoji z pohledu psychologie, managementu sociologie a dalších věd. Tyto změny z pozic managementu vycházejí jak ze změn v praktickém životě firem, způsobených vnějšími i vnitřními faktory, tak také z objevů a následném zavádění moderních vědeckých metod. Ostatně historie managementu jako vědy i praktické podnikové disciplíny to dokazuje v průběhu celého dvacátého století, např. fordismus, toyotismus, zavádění linkové výroby až do dnešních dnů s důrazem na týmovou i vysoce kvalifikovanou činnost. Manažeři si vždy kladli otázku, jak řídit své firmy a lidi uvnitř těchto firem, aby bylo dosaženo krátkodobých i dlouhodobých cílů firmy. Nejeden manažerská literatura se snaží najít vzor pro řízení firem v přírodě, jako např. Jiří Plamínek ve své, již zmíněné, knize *Synergický management*. Jde tedy o to vytvořit v podniku takové hmotné i nehmotné prostředí, které podpoří nejen dosažení podnikových cílů, ale také osobní rozvoj lidí. Takové prostředí nazývám podnikovou kulturou, kterou je potřeba řídit tak, aby podporovala dosažení cílů a podnikových změn.

Pojem integrální řízení zde používám ve smyslu skutečně komplexního manažerského přístupu zahrnujícího veškeré aspekty života podniku. Snažím se prvky podnikového života nahlížet v celku, komplexně, integrálně, tedy jako entitu, která vidí věci ve vzájemných souvislostech a ze všech možných úhlů. Je samozřejmé, že vzhledem k charakteru této diplomové práce se nemohu zabývat úplně vším, navíc se věnuji spíše pouze „měkkému“ managementu, nicméně rád bych na nutnost komplexního přístupu upozornil. Jde totiž o to, že i zdánlivé maličkosti mohou mít na výsledný efekt značný vliv a rozhodnout o úspěchu či neúspěchu. Navíc, pokud se

snažíme diskutovat ovlivňování výkonu a pracovních výsledků zaměstnanců, tedy lidí, musíme si uvědomit, že každý člověk pochází z jiného sociálního prostředí, má různá životní očekávání a hodnoty, prochází jiným životním obdobím, každého motivuje něco jiného. To všechno jsou známé aspekty z psychologie i managementu, především pak týkající se jejich motivace a řízení týmů.

Jak jsem již řekl, manažerská literatura popsala mnoho manažerských metod, stylů a způsobů řízení firem i lidí od direktivního po liberální styl, týmového řízení po solitérský a vůbec od volného po řízený vývoj skupin, viz Jiří Plamínek, *Synergický management*. Na co by se však nemělo zapomínat? Jak tedy řídit život organizace? Existují tedy různé modely řízení firem a již jsem se zmínil, že dle mého názoru je třeba firmy řídit integrálně ve všech podnikových aspektech, včetně například různých životních hodnot pracovníků a jejich náboženských pozic. To je totiž například problém celosvětově působících firem, které se v různých částech světa musí vyrovnávat s různými regionálními zvyky, postoji, způsobem práce aj.

Model řízení organizace, který se snaží nahlížet podnikový a vůbec život organizací ve všech jeho aspektech, je třípólový model života organizace, který popsali David Specht a Dick Broholm z institutu Seeing Things Whole, Shellburne Falls, Massachusetts, USA. Společnost *Seeing Things Whole* je komunita vedoucích pracovníků a vědců, kteří se věnují zkoumání možných průsečíků duchovnosti, hodnot a organizačního života a výkonu. Třípólový model je představen a detailně popsán na veřejně dostupné webové stránce <http://www.seeingthingswhole.org>¹²⁷ Zmínění autoři třípólového modelu se daný způsob řízení snaží nejen představit, ale také ukázat jeho přínos, význam a navrhnout způsoby zavádění tohoto modelu do života organizací. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že tento model se velmi podobá specifickému typu podnikové kultury „učící se organizace“ (vzájemně se svými některými prvky prolínají), který popisují v následujících kapitolách této diplomové práce. To je také důvod, proč se kultuře „učící se organizace“ věnuji. Přesto však bych zvláštní zmínku o třípólovém modelu řízení nerad pominul, protože na některé aspekty třípólový model zvlášť upozorňuje, resp. dle mého názoru je vhodné, aby některé myšlenky třípólového modelu byly do kultury „učící se organizace“ detailněji zapracovány.

¹²⁷*Seeing things whole*, [18.7.2016]. <http://www.seeingthingswhole.org/uploads/Watermark-Three-Fold-Model-of-Organ-Life_729153.pdf>.

Třípólový model nahlíží podnik v širším kontextu světa uvnitř i kolem něj ve vzájemných vztazích a celistvosti. Pro moderní způsoby řízení je typické, že ústřední myšlenkou je vždy vzájemná spolupráce. Stejně tak je tomu v třípólovém modelu, který umožňuje vidět věci a podnikové procesy v celku, tedy komplexně. Jádrem třípólového modelu je pohled na podnikový život ze tří pozic, které David Specht a Dick Broholm následně dělí vždy do dalších tří oblastí. Celkem tak model pracuje s devíti hlavními prvky, které umožňují řídit organizaci komplexně. Jedná se o následující oblasti a podoblasti, které se vzájemně prolínají (anglický originál/vlastní český překlad):

1. *identity (celebrating, hosting, modeling)* - identita
2. *purpose (teaching, critiquing, envisioning)* – účel, smysl
3. *stewardship (building, governing, managing)* – vedení jako služba, správcovství

David Specht a Dick Broholm k modelu píše následující komentář.

Nine Strategic Lenses for Seeing Things Whole: Each of these three dimensions within the organization finds strategic expression in three ways. The dimension of Identity expresses itself through the lenses of Celebrating, Hosting and Modeling. The dimension of Purpose is expressed through the lenses of Teaching, Critiquing and Envisioning. And the dimension of Stewardship expresses itself through the strategic lenses of Building, Governing and Managing¹²⁸

Komentář lze volně přeložit následovně, totiž že každá ze zmíněných tří oblastí v rámci organizace lze vyjádřit třemi způsoby. Oblast identity se projevuje skrze oslavy, uspořádání a formování nejdůležitějších hodnot podniku. Oblast účelu je vyjádřena prostřednictvím vnímání výuky, kritického hodnocení a plánování vize. A rozměr správcovství je vyjádřen strategickým pohledem tvorby či výstavby organizace a řídicích a správních činností.

K jednotlivým oblastem dále uvádějí následující vysvětlení:

Celebrating - Acknowledge the truth of the situation so as to affirm the challenge

Hosting - Providing the environment which nurtures, heals, encourages and empowers risk taking

Modeling - Embodying the core values and vision in policies and practice

Teaching - Sharing information and providing knowledge which empowers and illumines

¹²⁸ *Seeing things whole*, s. 10.

Critiquing - Being accountable through ongoing evaluation of performance to ensure excellence in service to the public

Envisioning - Developing a vision of serving the common good which taps into the life energy of the organization

Building - Creating structures and systems which empower and sustain the capacity to serve

Governing - Ensuring that all processes balance contending interests, enhance teamwork and build accountability to all stakeholders

Managing - Utilizing human, material and financial resources so as to fulfill its mission and steward those resources as a sustainable trust.¹²⁹

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že uvedený třípólový model staví na třech pilířích. Prvním je identita, tj. musíme vědět, kdo jsme, jací jsme a jakými bychom chtěli být. Druhým pilířem je účel a smysl naší činnosti, tj. co chceme a proč, tedy proč věci děláme tak, jak je děláme. Třetím pilířem je správcovství, které zahrnuje tvůrčí činnost, ale také každodenní řízení a vedení organizace. Model se tedy snaží nahlížet život organizace komplexně, aby každý aspekt života organizace nebyl opomenut, a to včetně náboženských hodnot a pozic. Osobně bych rád vyzdvihl pilíř správcovství (vedení), který niterně obsahuje nejen využívání lidských, finančních a materiálních zdrojů, ale také zabezpečuje celkovou životaschopnost podniku a vyváženost oprávněných potřeb všech vnějších i vnitřních zainteresovaných subjektů na životě podniku a společnosti v nejširším smyslu.

V tomto konceptu je manažer vnímán jako správce svěřeného majetku, tedy nikoliv pouze jako placený manažer bez hlubšího vztahu ke svěřeným hodnotám. Třípólový model se nevyhýbá takovým pojmům, jako je svědomí a láska. Práce je vnímána jako dar, kterým člověk zhodnocuje a dotváří Boží stvoření. Práce tedy není chápána jen jako zátěž člověka či nutné zlo, aby člověk nezhynul hladu. Práce je vnímána jako skutečné povolání, tj. člověk má na světě svůj úkol a smysl. V konceptu je důležitá orientace lidí. Je tedy nutné, aby zaměstnanci věděli, co, jak a proč dělají právě tak, jak to dělají. Tím se koncept dostává k samotnému jádru, tedy k základním hodnotám, na kterých podnik či jeho majitelé staví svoji činnost. Koncept vyzývá vedení firem, aby byly vytvořeny týmy pro definici podnikových hodnot či jejich změnu, pracuje s tématy vzájemné spolupráce, teambuildingu, vizí a strategického plánování. Snaží se nalézt odpovědi na

¹²⁹ *Seeing things whole*, s. 10.

známé doktríny podnikání či iniciovat jejich změnu nebo jiné náhledy, včetně podpory charitativních činností. Nevyhýbá se ani možnosti reformy obchodních vztahů či celého podnikatelského systému, především pak prostřednictvím změny smýšlení a následně novými přístupy a formováním nových objektů a týmů dospět ke změně systému jako celku. Všechny tyto změny pak hodnotí ve světle Boží lásky a víry. Změna vedení a přístupů totiž vede k celkové změně ve světle trvalé udržitelnosti a zachování Božího stvoření.

Třípólový model má ve svém nitru nejhlubší hodnoty, které obklopuje identita (kdo jsme), účel (proč děláme věci tak, jak děláme) a správcovství (jak se stát silnějšími). Identita tak zahrnuje kvalitu a odpovědnost zaměstnanců, týmovou práci, poctivost, úctu a neustálé zlepšování. V oblasti účelu je zákazník ctihodným hostem, kterému sloužíme a zároveň jsme se zavázali vytvořit lepší svět a podmínky života. Konečně oblast správcovství zahrnuje takové aspekty jako je důvěra, komunikace, experimentování, ochotu riskovat a dlouhodobá životaschopnost podniku.

5.2 Etické hodnoty v podnikání; náboženství, podnik a hodnoty

Myslím si, že při etickém hodnocení, a to nejen v oblasti podnikového hospodářství, je nutné se vyhnout extrémním postojům. Tím však vůbec nechci podporovat postoje etického relativismu a ohýbání mravních norem podle toho, jak se to zrovna hodí. Z vlastní zkušenosti vím, že mnozí lidé zastávají názor, že morálka je jen jedna s tím, že morálka je špatná či dobrá. Existují určité morální hodnoty, které všichni lidé uznávají na celém světě. Jsou to takové hodnoty, které garantují samotné lidské přežití a existenci lidstva. Ale na druhou stranu existují hodnoty a postoje, které jsou platné pouze v určitých oblastech světa či kulturách. To, co platí v Evropě, nemusí vůbec platit např. v Indonésii, a to ještě nepočítáme morálku velkých celků či mikro skupin, které mají svá vlastní pravidla (křesťanství, protestantská etika, lékařská etika atd.). Z tohoto pohledu naopak platí, že morálek je mnoho. V podniku je situace o to složitější, že se v něm setkávají a spolupracují lidé z různých náboženství nebo částí světa. To s sebou přináší své důsledky, které bývají pro podnikový management náročnou výzvou.

5.2.1 Mravní a podnikové hodnoty

Nejprve však uvedu na pravou míru, co rozumím pojmem „hodnota“. Všeobecná teologická etika při svém hledání možných zdrojů mravních norem pracuje s teorií mravních hodnot a hodnotových statků. Libor Ovečka rozlišuje mezi mravními hodnotami a hodnotovými statky. Hodnoty, resp. mravní hodnoty definuje jako „charakteristiky jednání člověka, charakteristiky skutku, resp. vůle. Nevypovídáme o nich, že existují, nýbrž že platí“¹³⁰. L. Ovečka doplňuje, že by se vlastně měly nazývat „morální hodnoty“, protože jsou přímo vázány na náhled svědomí jednajícího. Tradičně se nazývají „bonum morale“. Mají morální charakter. K mravním hodnotám patří například upřímnost, solidarita, obětavost, pravdivost a mnohé jiné. Patří však mezi ně i čtyři kardinální ctnosti, kterými jsou moudrost, spravedlnost, statečnost a mírnost (uměřenost). Církevní tradice pak mezi ctnosti zahrnuje ještě lásku, naději a víru, které jsou tzv. křesťanskými ctnostmi. Význam těchto hodnot podtrhuje Anselm Grün v knize *Bůh a peníze*.

Tyto hodnoty jsou nezávisle na západní kultuře spojeny se základní podstatou člověka. Chrání důstojnost člověka ve všech náboženstvích a kulturách, i když mají v mnoha různých jazycích lidstva rozdílná jména, a mají platnost až dodnes.¹³¹

Věnujme se však hodnotám v podnikové sféře. Domnívám se, že podnik bez definovaných hodnot snad dnes ani nemůže dlouhodobě existovat. Představitelé firem to vědí, je však ale otázkou, zda se svými definovanými hodnotami, které dávají okolnímu světu, místním vládám, obchodním partnerům, zákazníkům a zaměstnancům na vědomí, také řídí ve své podnikové praxi. Na knižním trhu existuje mnoho publikací o podnikových hodnotách, řízení lidí a podnikové kultuře. V dalším textu této části své práce se však přidržím literatury, ze které jsem čerpal již v předchozím textu. O praktickém významu podnikových hodnot diskutují Jochen Zeitz a Anselm Grün v již zmíněné knize *Bůh a peníze*. Ve svém rozhovoru vzpomínají na celosvětovou hospodářskou krizi, kterou ekonomové nazvali finanční krizí, protože její příčiny vznikly na finančním trhu. Všimají si toho, že firmy vyrábějící zboží jsou v podstatě snadno kontrolovatelné, protože jejich produkty jdou vidět. Služby a produkty finančního sektoru ekonomiky jsou však svým způsobem neviditelné a do značné míry anonymní, ale o to pro místní i světový obchod významnější. Zároveň se v této oblasti

¹³⁰ Ovečka, Libor: § 5 *Teorie hodnot a hodnotových statků – nová.doc*, s.1, (29.12.2014), [2016-03-22]. <[http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola III/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_tologie/Kapitola_III/)>.

¹³¹ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 99.

přimlouvají o efektivní dohled kontrolních institucí. Anselm Grün doslova říká následující.

Firmu, která své produkty vyrábí za nelidských výrobních podmínek a prodává je pomocí reklamní kampaně odporující lidské důstojnosti, je možné bojkotovat. Avšak na finančním trhu zákazníci často vůbec nevědí, s kým mají co do činění. Proto je právě zde zapotřebí jasné regulace, jinak v anonymním prostředí zavládnou ničivé a rozkladné síly.¹³²

Finanční krize ukázala slabiny trhu, který se řídí bez hodnot s jediným cílem, a to dosažení maximálního zisku. Budeme se sice chovat bezohledně, mnohdy i podvodně, ale hlavně že dosáhneme zisku! Tímto způsobem postupoval americký finančník – podvodník Warren Buffet, který celé roky obelhával na finančním trhu své klienty, aby nakonec vše vyšlo najevo a on byl po právu za své podvody odsouzen.

Podnikové hodnoty skutečně v praxi žité podnikem však nemusí být pouze něčím, co podnik svazuje jako svěřací kazajka. Hodnoty se velmi lehce mohou stát významnou konkurenční výhodou. Každý manažer však ví, že nestačí dělat věci správně, ale je důležité o tom dávat svému okolí vědět, a to především svým zákazníkům, ale nejen jim. Proto je nutné o žitých podnikových hodnotách veřejně informovat. Vnější okolí firmy tak může zjistit, že firma dává přednost dlouhodobému odpovědnému chování před krátkodobým finančním ziskem. Firmy, které se o tento postoj skutečně poctivě snaží, uplatňují koncept „společensky odpovědné firmy“.

Jochen Zeitz a Anselm Grün zmiňují, vedle výše zmíněných, několik hodnot, které v dnešní podnikové praxi považují za „vzácné zboží“. Zvláště uvádí *čestnost, transparentnost, pravdivost*¹³³. Jedná se totiž o hodnoty, které mají přímý vliv na kvalitu mezilidských vztahů a vzájemnou spolehlivost. Pokud se v dnešním světě, zvláště pak ve světě obchodu, mohu na někoho spolehnout, je to skutečně velká přidaná hodnota, která ve svém důsledku snižuje nákladové položky firem. Vzájemná důvěra a důvěryhodnost mají v obchodě velkou hodnotu, kterou lze vyjádřit i čísly, protože nemusíme všechno ověřovat a kontrolovat nebo dokonce napravovat či rušit. Anselm Grün pak pod pojem pravdivost zahrnuje i čestnost a transparentnost. Svůj postoj pak vysvětluje následovně.

Čestnost se vztahuje více k chování navenek. Pravdivost znamená v první řadě chování člověka k sobě samému. Pravdivý je ten, kdo žije v souladu se svou vnitřní podstatou. Pravdivost

¹³² Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 61.

¹³³ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 108.

je také podmínkou trvalého společenství. Lež společenství ničí. Pravdivost vytváří pocit spolehlivosti. Zaměstnanci se mohou spolehnout na své nadřízené a zákazníci zase na firmu a její výrobky. Pravdivý člověk je vždy také člověk spolehlivý. A firma, která si do štítu vetkne pravdivost a snaží se ji také žít, bude vůči svým zákazníkům vyzařovat spolehlivost.¹³⁴

Z výše uvedeného je zřejmé, že prakticky žité hodnoty se podniku vyplatí a nejsou pouhou nákladovou položkou bez efektu na výnosové straně hospodaření podniku.

Již několikrát jsem uvedl svůj názor, že firmy bez prakticky žitých hodnot nemohou dlouhodobě existovat nebo jsou zcela jistě úspěšnější než firmy, které zajímá pouze rychlý zisk. Úspěšné firmy definují svou vizi, poslání, firemní hodnoty. Jsou to základní firemní dokumenty, které říkají, co chce firma dělat, proč vlastně existuje a jak se chce chovat při dosahování svých cílů. Firmy se tak snaží definovat svou základní orientaci, která odpovídá na elementární „jak a proč“. Cesty, jak prakticky dosáhnout stanovených cílů stanovují dlouhodobé strategické plány. Jasně definované podnikové hodnoty by však neměly být pouze prostředkem moralizování, ale měly by být inspirací, jak dosáhnout cílů a jak se přitom zároveň správně chovat. Špatné svědomí pracovníků ještě neznamená, že dojde k nápravě jejich chování nebo že je budou podnikové hodnoty zajímat. „*Správné hodnoty činí život hodnotným. Hodnoty firmě samy dlouhodobě dávají hodnotu.*“¹³⁵

Hodnoty jsou totiž v úzkém vztahu s důstojností. „*Chrání důstojnost člověka. Kdo vnímá vlastní hodnotu, nemá zapotřebí snižovat hodnotu ostatních. Dokáže se těšit z hodnoty druhých, uznávat ji a podporovat.*“¹³⁶ Podívejme se na význam kardinálních i křesťanských ctností z perspektivy podniku a podnikových činností tak, jak to činí Anselm Grün, když uvažuje o *hodnotách*¹³⁷. Jako první lidskou hodnotu uvádí spravedlnost s tím, že kdo je sám k sobě spravedlivý, nenechá se ohnout, jde zpříma a čestně svou cestou. Tak bude napřimovat také ostatní a spravedlnost získává svůj sociální rozměr. Jde totiž o spravedlnost vůči druhému člověku – každému, co jeho jest. To vede ke spravedlnosti mezi lidmi. Připomíná také biblický výrok „kdo seje spravedlnost, sklídí pokoj“. Dle A. Grüna je tedy spravedlnost skutečným zdrojem síly jak pro jednotlivce, tak pro firmu. Zároveň však připomíná, že v celosvětově působící firmě nemůže spravedlnost platit pouze ve vybrané lokalitě, ale musí platit všude tam,

¹³⁴ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 108-109.

¹³⁵ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 98.

¹³⁶ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 98.

¹³⁷ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 99-105.

kde firma působí, tedy ve všech jejích pobočkách. Jako druhou hodnotu A. Grün jmenuje statečnost, která znamená odvahu vystoupit a bojovat za to, co si sám člověk myslí. Statečnost znamená i odvahu trvat na nepohodlných rozhodnutích, jsme-li přesvědčeni o jejich správnosti, a to nejen v podmínkách podniku. Jako třetí hodnotou se zabývá umírněností, která však neznamená průměrnost. Jde o „pravou míru“. Připomíná sv. Benedikta, pro kterého byla umírněnost „matkou všech ctností“. Umírněností rozumí umění zacházet se sebou samým, s druhými a přírodou. Dnes lze umírněnost nazvat trvalou udržitelností. A. Grün v souvislosti s umírněností připomíná, že mnoho lidí dnes onemocní, protože na sebe mají nepřiměřené nároky, chtějí být stále úspěšnějšími a následná deprese je „výkřikem duše o pomoc“. Umírněnost také dává do vztahu s časem a cituje C. G. Junga, který říká, že kdo pracuje v rytmu, je schopen pracovat více. Jako příklad dává pravidelnost procesů opakujících se v přírodě. Pro člověka mají v tomto smyslu velký význam rituály, které oddělují pomyslné časové intervaly, které jsou určené pro různé činnosti, např. čas v práci a doma. V souvislosti s mírou ještě připomíná rozlišování s tím, že je třeba mít dobrý cit pro jednotlivce a nelze všechny lidi „házet do jednoho pytle“. Z kardinálních ctností ještě zbývá moudrost, tzn. schopnost nalézt v daný okamžik správné rozhodnutí. Znamená schopnost propojit velké myšlenky s každodenní realitou.

A. Grün však připomíná ještě křesťanské ctnosti, tj. víru, naději a lásku. Podle jeho názoru u víry nejde jen o to, že věřím v Boha, ale také že věřím v člověka, protože kdo věří v Boha, musí věřit i v člověka, kterého Bůh stvořil. Jeho zkušenost ukazuje, že manažeři, kteří věří v Boha, jsou uvolněnější, protože se cítí být neseni vyšší mocí. Připomíná, že v každém člověku se nalézá dobré jádro. Vyzdvihuje také význam řeči, protože ve způsobu, jak k lidem a o nich mluvím, poznávám, jestli v ně věřím nebo ne. U křesťanské ctnosti naděje A. Grün uvádí, že naděje je něco jiného než očekávání. Očekávání může být zklamáno, ale doufat znamená opak – doufám pro tebe a v tebe. Naděje nemůže být nikdy zklamána, protože nepřestávám doufat, že se druhý může změnit. S ohledem na podnik je Grün názoru, že firma má dlouhodobě hodnotu jen tehdy, když způsob, jakým jedná se svými zaměstnanci a zákazníky, a svými výrobky dává naději, např. že se vyplatí žít. Jako poslední hodnotu uvádí lásku. Podle něj je to moc, která proměňuje náš život. Dále, že Bůh je láska a láska je také zdrojem síly. Pokud lidé cítí, že jimi pohrdám, že mi na nich vůbec nezáleží, nenechají se pak také motivovat. Kdo svými zaměstnanci pohrdá, před tím utečou a budou se mít před ním na

pozoru. Schovají se za službu podle předpisu. Anselm Grün tuto svou úvahu o hodnotách a ctnostech uzavírá myšlenkou, že hodnoty činí život hodnotným a dávají firmě trvalou hodnotu s tím, že je úkolem manažerů činit hodnoty natolik atraktivními, že vzbudí v zaměstnancích chuť do života a radost ze společné práce. To je bezesporu jeden z významných aspektů, které dávají odpověď na základní otázku této diplomové práce, totiž za jakých podmínek budou zaměstnanci ochotni dávat svému zaměstnavateli více, než musí.

5.2.2 Hodnoty v církevních dokumentech

V náboženstvích jsou hodnoty bezesporu entitou, která sama náboženství formuje. V této kapitole se budu zabývat pouze vybranými dokumenty Římskokatolické církve (dále budu používat pouze pojem „církev“), které hovoří o hodnotách ve vztahu k podnikové ekonomice nebo přímo předmětu této diplomové práce. Je samozřejmé, že zmínku o hodnotách nalezneme v *Bibli*¹³⁸, např. blahoslavenství Mt 5,3-10, spor o daň císaři Mk 12,17, nebo v *Katechismu katolické církve*¹³⁹, např. článek č. 7, odst. 1803-1845 o ctnostech. Hlavními církevními dokumenty jsou bezesporu koncilní dokumenty, pro náš účel především II. vatikánského koncilu konstituce a deklaráce, např. pastorální konstituce o církvi v dnešním světě *Gaudium et spes* z roku 1965 nebo deklaráce o náboženské svobodě *Dignitatis humanae* z roku 1965. Všechny dokumenty II. vatikánského koncilu jsou přehledně shrnuty v publikaci *Dokumenty II. vatikánského koncilu*¹⁴⁰ vydané v roce 2002. Papežové od konce 19. století vydali mnoho encyklik (církevních okružních listů), které se věnují sociálním otázkám, a tedy také hodnotám a postojům církve k rozličným otázkám. Sociální encykliky vydané do roku 1991 jsou souhrnně vydané v publikaci *Sociální encykliky*¹⁴¹. Od doby vydání této souhrnné publikace však byly vydány další encykliky se sociální tematikou, např. encyklika Jana Pavla II. *Veritatis splendor* z roku 1993. První sociální encyklikou je tradičně jmenována encyklika papeže Lva XIII. *Rerum novarum* z roku 1891. Dalšími dokumenty týkající se sociální problematiky jsou apoštolské exhortace (dokument vydávaný papežem, z lat. exhortatio, tj. povzbuzení, vybídnutí), listy a poselství a jiné

¹³⁸ Ekumenická rada církví v Československu: *Bible*, ekumenický překlad, Přel. Ekumenické komise pro Starý a Nový zákon, 1. vyd. Praha: Česká katolická charita, 1987.

¹³⁹ *Katechismus katolické církve*, 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2001, s. 454-462.

¹⁴⁰ *Dokumenty II. vatikánského koncilu*, 2. vyd. Kostelní Vydří, Karmelitánské nakladatelství, 2002.

¹⁴¹ Česká biskupská konference: *Sociální encykliky*, 1. vyd. Praha: ZVON, 1996.

církevní dokumenty, např. exhortace Jana Pavla II. *Familiaris consortio* z roku 1982. Za sociální encykliku lze považovat také poslední vydanou encykliku současného papeže Františka *Laudato si'*, která se věnuje ochraně veškerého života na Zemi.

Aby sociální nauka církve byla přehledně uspořádaná, vydala Papežská rada pro spravedlnost a mír souhrn sociální nauky církve pod názvem *Kompendium sociální nauky církve*¹⁴² (dále jen „kompendium“). Ve Vatikánu vyšlo v roce 2004, v České republice pak v roce 2008. S ohledem na tuto skutečnost budu v dalším textu pracovat především s texty kompendia, které se beztak odkazují na encykliky i další církevní dokumenty. Myslím, že níže uvedené články kompendia je nutné připomenout, protože mají přímý nebo nepřímý (ale podstatný) vliv na vztah zaměstnanec-zaměstnavatel, a tím také na spokojenost pracovníka a jeho ochotu věnovat firmě více, než musí, co přímo souvisí se základní otázkou této diplomové práce.

V rejstříku kompendia nalezneme v souvislosti s pojmem „hodnoty“ níže termín uvedené termíny. Vybral jsem však pouze takové, které mají vztah k podniku či hospodářství jako celku. Do závorky vždy uvádím čísla příslušných článků. Tedy:

- sociální nauka a hodnoty (81,84,85,197,580)
- hodnota vlastnictví (91)
- společné dobro, hodnota a cíle osoby (170)
- hospodářství a morální hodnoty (174)
- solidarita jako princip a hodnota (194)
- vztah mezi principy a hodnotami (197)
- hodnota osoby a kritéria užitečnosti (202)
- hodnota práce (270,271,287,303)
- hodnota lidského kapitálu (278)
- chudoba jako morální hodnota (324)
- podnik a hodnoty (338,339)
- svobodný trh a hodnoty (348)
- lidé, sdílení života a hodnot (386)
- hodnota společenství (392)
- křesťanská antropologie a lidské hodnoty (522, 527, 558)
- hodnoty katolické tradice (555)

S ohledem na zadání diplomové práce považuji za nejdůležitější části o hospodářství a morálních hodnotách, hodnota práce, hodnota lidského kapitálu, podnik a hodnoty a svobodný trh a hodnoty. Především na tyto články se budu odkazovat v dalším textu. Zde se omezím pouze na jejich znění a vysvětlení významu. Jiné velmi hodnotné texty

¹⁴² Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, 2008.

uvedené v kompendiu vztahující se k podnikové ekonomice a hospodářství nalezneme také pod hesly „hospodářství, ekonomika nebo globalizace“.

Článek 174: Zásada univerzálního určení statků vybízí k tomu, aby se pěstovalo pojetí ekonomie inspirované mravními hodnotami, které nikdy nebude ztrácet ze zřetele původ ani zacílení těchto statků, aby tak bylo možno budovat spravedlivý a solidární svět, v němž by vytváření bohatství mohlo mít pozitivní funkci.

Článek 271: Subjektivita propůjčuje práci specifickou důstojnost, která nedovoluje pohlížet na ni pouze jako na prosté zboží nebo neosobní prvek výrobní organizace. Subjektivní rozměr práce musí být nadřazen objektivnímu, protože jde o člověka, jenž pracuje a dodává práci vyšší kvalitu i hodnotu.

Článek 278: Je třeba podtrhnout, že „primárním zdrojem“ a „rozhodujícím faktorem“, který má člověk ve svých rukách, je člověk sám a že všestranný rozvoj člověka v práci neomezuje vyšší produktivitu a vyšší výtěžek práce, ale spíše je podporuje.

Článek 338: Podnikání musí charakterizovat schopnost sloužit společnému dobru společnosti produkováním užitečných statků a služeb. Podnik naplňuje také určitou funkci sociální, neboť vytváří příležitosti k setkávání, ke spolupráci, k využití schopností zapojených osob. Cíle podniku je třeba realizovat podle ekonomických kritérií, nesmějí se však přehlížet ani opravdové hodnoty, které umožňují konkrétní rozvoj osoby a společnosti.

Článek 348: Svobodný trh nelze hodnotit, aniž by se braly v úvahu cíle, kterým tento trh slouží, a hodnoty, které předává na společenské rovině. Individuální užitek toho, kdo působí v ekonomice, i když je oprávněný, se nesmí nikdy stát jediným cílem. Vedle něho totiž existuje další, stejně základní, ba nadřazený cíl společenské užitečnosti.

5.2.3 Ekonomika a náboženství

Velmi zajímavá je také úvaha o vztahu mezi ekonomikou a náboženstvím. V sekularizovaných společnostech náboženství nebo konkrétní církve přímo institucionálně ekonomiku neovlivňují. Mám na mysli skutečnost, že konkrétní představitelé církví a náboženských společností nemohou svými rozhodnutími přímo ovlivňovat hospodářské dění. Jsou však částí světa, kde k takovému ovlivnění běžně dochází, např. státy, kde existují tzv. státní náboženství, např. uplatňování a vymáhání pravidel islámu v Íránu. To však neznamená, že v sekularizovaných státech nemohou být nebo nejsou náboženské hodnoty uváděny do hospodářské praxe. Děje se však tak nepřímo prostřednictvím postojů a rozhodnutí konkrétních osob, tedy manažerů a

politiků, kteří mají svou vlastní náboženskou příslušnost, a jejich vlastní svědomí ovlivněné náboženstvím jim říká, jak rozhodovat a co konat či nekonat.

Velmi často se však i v sekularizovaných státech se v případě hospodářských problémů či nepřiměřených sociálních tvrdoostí, které dopadají v rámci tržní ekonomiky na různé skupiny obyvatel, ozývají hlasy, které vybízejí k tomu, aby se o slabé a nemajetné postaraly místní církve. Tato problematika a výzva je do jisté míry oprávněná, protože péče o chudé skutečně patří mezi priority minimálně křesťanských náboženství, bylo by však hrubým zjednodušením zužovat vztah náboženství a ekonomiky na pouhou povinnost církevní péče o chudé a lidi, kteří se ocitli v nouzi. Anselm Grün má k této problematice následující postoj.

Přenechá-li například ekonomika starost o propuštěné zaměstnance pouze náboženstvím, potom náboženství zneužívá. Ekonomika se musí sama řídit podle hodnot, které náboženství hlásají. Bylo by příliš laciné, kdyby tu náboženství měla být jen proto, aby přikládala zbožnou náplast na zranění, která lidem způsobila ekonomika.¹⁴³

Z toho je patrné, že na řešení společenských problémů musí představitelé státu a podnikatelské sféry spolupracovat a „neházet horký brambor“ od sebe k druhému. Ekonomika a náboženství se musí vzájemně podporovat. Kromě péče o chudé a nemocné však patří k úkolům církve veřejně poukazovat na skutečnosti veřejného života, které škodí jak jednotlivým lidem, tak společnosti jako celku. Takovou kritiku však představitelé veřejné moci často velmi neradi slyší. V této souvislosti doplňuje svůj názor také Jochen Zeitz, který vyzývá firmy k aktivnímu přístupu při řešení společenských problémů.

Musejí si také brát k srdci základní hodnoty, aby pomáhaly řešit univerzálnější problémy. Nemůžeme očekávat, že vlády samotné odstraní problémy v přírodě i společnosti, jejichž hlavním původcem jsou ekonomika a vlády společně.¹⁴⁴

Na vztah náboženství a ekonomiky se však můžeme podívat také z historické perspektivy. Dříve byly státy a lidské společnosti náboženstvím ovlivňovány do té míry, že náboženství zasahovalo do všech oblastí lidského života. V dnešní době můžeme naopak nabýt dojmu, že hlavní úlohu ve společnosti rozvinutých moderních států hraje ekonomika a peníze, bez ohledu na náboženství. Myslím, že jsou to dvě extrémní

¹⁴³ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 61-62.

¹⁴⁴ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 62.

pozice, které by však měly spolu intenzivně spolupracovat, což dokazuje i historická zkušenost. Náboženství totiž ztělesňuje hodnoty, které se v ekonomice uvádějí, nebo měly uvádět, do praktického života. Je úkolem politiků a manažerů, aby o hodnotách přemýšleli a uváděli je do praxe. Je třeba myslet také na duchovní hodnoty, protože práce může člověka ve vztahu k hodnotám a respektování lidské důstojnosti člověka oslepit. O vztahu hodnot a práce hovoří Anselm Grün následovně.

Pokud člověk sám sebe definuje pouze svou prací a svým úspěchem, stane se brzy tvrdohlavým. Ani jeho práce potom nebude požehnáním, ani pro něj, ani pro jeho spolupracovníky, ani pro lidi, kterým své produkty prodává.¹⁴⁵

Zároveň komentuje vztah ekonomiky a náboženství s tím, že ani jedna oblast se nesmí stát totalitární.

Náboženství si nesmí činit nárok do detailu určovat způsob hospodaření, jinak získá totalitární rysy. Ale ani ekonomika se nesmí stát totalitární, jinak bude všechno v našem životě určováno už jen finančními hledisky. Lidé ani společnost by nemohli dýchat. Náboženství nechává uprostřed uzavřené společnosti otázku po Bohu otevřenou. To má na člověka léčivý účinek, protože otevře-li se Bohu, nemůže být ekonomikou manipulován.¹⁴⁶

Anselm Grün vidí mezi náboženstvím a ekonomikou několik *styčných bodů*¹⁴⁷, které volně uvedu:

- svěcení a žehnání podnikových prostor s prosbou o požehnání od Boha pro úspěch činnosti, které se v daných prostorách budou konat
- zahájení činnosti s Božím požehnáním, aby činnost měla úspěch. Manažeři totiž mají pocit nebo víru, že jejich úspěch či úspěch firmy nezáleží jenom na jejich vlastním či lidském snažení.
- kritika, kterou náboženství vznáší proti stylu podnikání
- přesto, že náboženství nemůže ekonomice určovat pravidla, podle kterých má jednat, je jeho úkolem upozorňovat na nešvary či nepřiměřené sociální tvrdosti, které se v ekonomice dějí nebo které ekonomika produkuje. Náboženství tak plní funkci obránce či ochránce lidí.

¹⁴⁵ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 89.

¹⁴⁶ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 89.

¹⁴⁷ Grün, Anselm; Zeitz, Jochen: *Bůh a peníze*, s. 90-91.

- protože i náboženství se může zvrhnout v utlačování lidí, je-li zneužito, je úkolem ekonomiky, aby kritizovala nevhodné a zkosnatělé struktury uvnitř jednotlivých náboženství.

Nutno podotknout, že i v západním moderním světě existují firmy, které nejen že z hlediska zákona nesmí diskriminovat pracovníky či uchazeče na základě jejich náboženského vyznání, ale také umožňují svým zaměstnancům během pracovní doby nebo přestávek aplikovat pravidla svého náboženského vyznání. Některé náboženské činnosti mohou být dokonce organizované, jako když například se pracovníci společně modlí. To mám na mysli nejen v organizacích, jejichž zřizovatelem jsou církve či náboženské společnosti, ale také světské firmy. Známé jsou pak příklady těchto přístupů v asijských zemích. Je zde však nebezpečí obrácené diskriminace, aby člověk bez konkrétního náboženského vyznání nebyl k těmto náboženským činnostem nucen či nebyl kvůli své náboženské nečinnosti znevýhodňován. Zároveň jde také o to, aby náboženské motivy nebyly v rámci činnosti podniku zneužívány či nesloužily jako pouhá zástěrka k zakrytí špatností či nepříjemných skutečností. Mám na mysli především ohánění se křesťanskou morálkou a ospravedlňování postojů Písmem místo toho, abychom své vlastní chování při etické reflexi jejich pomocí zpochybnili. Sám jsem byl ve své profesní kariéře svědkem toho, že kolegové „kázali vodu, ale sami pili víno“ a ještě hledali potvrzení svých postojů v Bibli.

5.3 Vybrané aspekty řízení a vedení firem

Pokud chceme hovořit o přínosech křesťanství nebo v širším smyslu víry a náboženství pro řízení podniku, je třeba si položit základní otázku, zda náboženské aspekty mají vůbec v podnikohospodářské praxi své místo nebo jestli víra se má uplatňovat pouze v mimopodnikovém životě lidí či dokonce pouze v jednotlivých rodinách, a nakonec raději jen za zdmi kostelů. Z mého pohledu taková diferenciace lokalizace víry není možná, protože denní etapy v práci či doma nelze oddělit, neboť konkrétní člověk je stále jedním a týmž člověkem. Každý sice máme své životní role, které uplatňujeme v zaměstnání, rodině či společenství církve, ale stále jsme tím jedním člověkem. Je také možné se přetvařovat a vlastní víru se snažit např. v podniku ze svého rozhodování a chování vytěsnit, ale domnívám se, že dlouhodobě to není možné. Navíc pokud by tomu tak skutečně bylo, pak si lze zcela oprávněně položit otázku, co víra pro takového člověka znamená, zda pro něj víra není pouze společenským klišé.

Pokud je manažer věřící člověk, jen těžko si lze představit, že ve svém zaměstnání prvky či morální zásady své víry vůbec neuplatňuje, že na jeho rozhodování a chování víra nemá vliv. Troufnu si podotknout, že by to bylo podobné, jako když někdo tvrdí, že reklamu, která je všude kolem nás, vůbec nevnímá a že na jeho spotřebitelské chování reklama nemá žádný vliv. Bez ohledu na to, že církve vybízí své věřící, aby svůj život žili v souladu s příkladem Ježíše Krista a byli dobrým příkladem pro své nevěřící kolegy, má víra na jednotlivce větší či menší vliv v jeho každodenní realitě. Zkusme si tedy představit manažera, který je věřícím člověkem, nyní mám na mysli katolického křesťana, který se skutečně snaží žít svoji vírou ve své každodenní praxi, ba co víc, chce se podle křesťanských zásad řídit ve svém pracovním životě nebo dokonce zásady křesťanství uvést v život ve své firmě. To je skutečně velká výzva, především pak v podmínkách konzumní společnosti zaměřené především na výrobu a následnou spotřebu v maximálním množství, kde je víra odsouvána na okraj životní praxe. Tím však nechci říci, že v konzumní společnosti víra neexistuje, ba naopak. I dnes ve světě existují vyspělé tržní státy, které můžeme označit jako konzumní společnosti, ale přitom významná část jejich občanů má silné náboženské cítění. Příkladem takové země mohou být Spojené státy americké.

V období hospodářského růstu má mnoho firem smělé plány, a především finanční možnosti, jak zvýšit platy a zlepšit kvalitu života svých zaměstnanců. Jsou vytvářeny sociální programy, bonusy a různá zvýhodnění. Je to zcela jistě příjemná práce, když manažer sděluje svým zaměstnancům pozitivní zprávy. Vývoj ekonomiky se však realizuje v cyklech s delší či kratší periodou a každý hospodářský růst dříve či později vystřídá hospodářský pokles, který mívá tvrdé dopady na většinu podniků v daném hospodářství či odvětví. Pro přežití podniku je pak většinou nutné redukovat počet pracovníků, tedy propouštět své zaměstnance, brát jim živobytí a životní jistoty. Pro nejednoho manažera pak může být taková situace o to těžší, když se jedná o zaměstnance, který u společnosti pracoval velkou část svého života, a navíc třeba osobně zná společenské a finanční poměry v dané rodině. Těžké časy pak zasahují nejen firmy, ale především konkrétní lidi. Konec konců už jsem se zmínil o tom, že firmu chápu jako společenství lidí, které je tvořeno lidmi.

5.3.1 Rozhodování a význam hodnot

Jak se v takových těžkých časech má chovat křesťanský manažer? Podle čeho se má rozhodovat? Samozřejmě, že nesmí být naivní snilek a doufat, že se těžká hospodářská situace jeho podniku vyřeší sama od sebe. Je třeba snižovat náklady, a to je většinou spojeno také s propouštěním zaměstnanců, protože ubývá zakázek a pracovních příležitostí. V těžkých časech se však vždy ukáže, jaké hodnoty firma a manažeři vyznávají, na jakých hodnotách staví svůj osobní život či život firmy, jaký význam přiřkládají hodnotám v životní praxi. I v procesu propouštění zaměstnanců lze nebýt pouze technokratem, ale uvědomit si, že rozhodují o osudech konkrétních lidí. Zaměstnanec není pouze věc, která se může využít a až se opotřebuje či není potřeba tak se vyhodí. Zaměstnanec je lidská bytost se svými pocity a potřebami, se svojí důstojností. Také v okamžiku propuštění lze být lidský, a nejen poděkovat právě propuštěnému zaměstnanci za jeho práci pro firmu, ale také mu dát naději lepší budoucnosti a vyzdvihnout jeho pozitiva, aby se necítil jen odloženou věcí.

Také já sám jsem byl ve své profesní praxi nejednou postaven před otázku, jakým způsobem bych mohl své životní přesvědčení, tedy křesťanskou víru, uvést do praxe na svém pracovišti či ve vztazích se svými obchodními partnery. Mnoho věcí jsem zmínil již v předchozích kapitolách, rád bych však zmínil ještě další. Myslím, že nejdůležitější je vlastní příklad, a nikoliv horlivé moralizování. Jde o věrohodnost. Nelze přeci „kázat vodu a pít víno“. Jako manažer ovlivňuji životy a také pracovní přístupy svých kolegů či podřízených. Znovu se tedy dotýkám otázky, za jakých okolností budou zaměstnanci pracovat pro firmu a svého manažera více, než musí, než je jeho povinnost. Za jakých okolností budou ochotni podniku věnovat svůj um, představitivost a smysl pro zlepšení? Při snaze žít svoji víru v každodenních radostech i starostech je důležité ji implementovat. Znovu opakuji svůj názor, že skutečnou víru nelze ze všedního života oddělit. To bych pak klamal sám sebe.

Ježíš Kristus svým životem šel všem příkladem, ukazoval lidem, jak a podle čeho mají žít, ukazoval, co a kdo má být pro lidi „majákem“ v dobrých i zlých časech. A co tedy náš křesťanský manažer, jaký by měl být? Jak by měl rozhodovat ve zlých časech? Ježíš Kristus pronesl větu, že kdo chce být první, ať je poslední a šel svým učedníkům příkladem, když při poslední večeři před svým ukřižováním umyl učedníkům nohy. Byl jim služebníkem. To je příklad i pro nás dva tisíce let po této události. I dnes nalezneme příklady, kdy můžeme říci, že ve skupinách lidí jsou si všichni rovni, kteří jsou vedeni

vybraným jedincem, který je „první mezi rovnými“. Takovým příkladem by mohl být, nebo ještě lépe řečeno měl by být, např. starosta mezi zastupiteli města. Bez zastupitelů a potažmo voličů totiž starosta není nic a nikým. Podobně i činnost manažera bez podřízených a spolupracovníků nemá smysl. Dle mého názoru má být také manažer ve své firmě „první mezi rovnými“, protože bez vzájemné spolupráce firma nemůže existovat. K tomu je třeba také dodat, že každý z nás má před Boží tváří svoji důstojnost a z tváře každého člověka vyzařuje část Boha.

5.3.2 Vedení lidí jako služba

Pokud chci být jako manažer „první mezi rovnými“, musím všem vytvářet podmínky nejen pro kvalitně odvedenou práci zaměstnanců, ale také pro jejich spokojený život, který mohou v plnosti realizovat a rozvíjet se. Takovému manažerovi pak je dobrým příkladem život Ježíše Krista a má tedy být služebníkem svým podřízených. Vedení lidí tedy můžeme chápat jako službu. Však také slovo „ministr“ nebo „ministrant“ je odvozeno ze slova „ministere“, tedy sloužit. Vedení lidí lze tedy chápat jako službu. Manažer – služebník pak v nejširším smyslu slouží nejen svým podřízeným kolegům v práci a svým nadřízeným, ale všeobecně všem lidem. Larry C. Spears v předmluvě ke knize *Leading Wisely in Difficult Times*, jejímiž autory jsou M. Naughton a D. Specht, uvádí, že služebník – vůdce je ten, kdo je nejprve služebník a až potom vůdce, resp. „*the servant-leader is one who is a servant first and a leader second*“¹⁴⁸. V další části své předmluvy pak píše, že vedení ve smyslu služby lze chápat jako zátěž i příležitost, resp. „*servant-leadership is both a burden and an opportunity*“¹⁴⁹. Vedení lidí zcela určitě není jednoduchou záležitostí a vyžaduje odborné i životní schopnosti, dovednosti a charisma. Zároveň je velkou příležitostí uvést v život hodnoty, které jsou důležité pro podnik i společnost a tím nastartovat změny, které jsou či mohou být žádoucí. Larry C. Spears také vyzdvihuje důležitost vidění věci v celku tak, jak jsem popsal v předchozí kapitole, tedy i s fenoménem náboženství a náboženských hodnot.

Pro křesťanského manažera může být velkou výzvou otázka, jakým způsobem realizovat své náboženské přesvědčení ve své firmě, a to za podmínky, aby zůstala zachována náboženská svoboda či bez vyznání pro všechny ostatní spolupracovníky, tedy aby nebyla náboženská víra vnucována ostatním, a přitom manažer si svou víru a

¹⁴⁸ Naughton, Michael; Specht, David: *Leading Wisely In Difficult Times*, 1. vyd. New Jersey (United States of America): Paulist Press, 2011, s. vi.

¹⁴⁹ Naughton, Michael; Specht, David: *Leading Wisely In Difficult Times*, s. vii.

především víru v praktickém životě podniku zachoval. Osobně se domnívám, že zachování náboženské svobody, plurality a vzájemný respekt je pro zachování funkčního podniku či týmu lidí nutností. Existují firmy, zvláště v asijských zemích, kde jsou nejen náboženské postoje a principy součástí života firmy, někde se dokonce v podniku praktikují náboženské rituály. V jiných podnicích je naopak striktně jakákoliv náboženská praxe či uvádění náboženských principů zakázána. Myslím, že ideálním řešením je „zlatá střední cesta“, protože v prvním případě jde o vnucování náboženství druhým lidem, ve druhém naopak o potírání náboženského přesvědčení. Jedná se o extrémy, které se dříve či později negativně projeví na vztazích mezi zaměstnanci a následně i na hospodářských výsledcích podniku. Navíc, nábožensky založený člověk i zcela nevědomky uvádí svou víru v život svými postoji, vztahy k spolupracovníkům či podniku jako takovému. V otázce náboženství na pracovišti jde tedy zcela určitě o vzájemný respekt a úctu k druhému člověku a jeho náboženskému přesvědčení. V žádném případě však nemám na mysli nekonečný etický relativismus, který by na základě osobních náhledů a podmínek připouštěl extrémní situace. Tím je euroamerické prostředí známé, které ve jménu svobody a demokracie občas připouští nepochopitelné postoje. Karikaturou takových postojů může být následující příklad. Vy jste kanibal? No, my sice nejsme, ale je to zajímavé. Zdůrazňuji, že předchozí dvě věty míním jako karikaturu k ilustraci nepochopitelného postoje.

Propojení náboženské víry a podnikání je vždy velkou výzvou, především pak v socio-ekonomickém prostředí, které je silně sekularizované. Myslím, že správnou cestou je osobní příklad věřících lidí nejen ve svých kostelích a rodinách, ale také právě na pracovišti. Příkladem mohou být postoje k řešení problémů, konfliktů a všeobecně vzájemná spolupráce. Nikdo není dokonalý křesťan, ale jde o to se snažit a volit vhodné cesty a prostředky. Myslím, že je však velmi důležité si uvědomit, že náboženský postoj jednotlivce nemusí být jediný správný, i když si to může myslet. Musí být vždy zachována vzájemná úcta k druhým. Tento fenomén se občas projevuje i mezi samotnými křesťany různých vyznání. Musím vznést kritiku i do vlastních řad, kdy se občas setkávám se situacemi, kdy jsou katoličtí křesťané přesvědčeni, že jedinou pravdu mají pouze oni. Mohou sice o tom být přesvědčeni, ale nemohou tuto svou pravdu vnucovat druhým lidem. Každopádně mohou jít ostatním vlastním dobrým příkladem. Rozmanitost přináší nové náhledy na řešení problematických otázek i v prostředí

podnikového hospodářství. Jde o to pracovat pro dobro druhých v duchu solidarity, společného dobra a lidské důstojnosti tak, jak jsem zmínil v předchozím textu.

Pokud manažer myslí vážně uvádět náboženské principy do života podniku, nemůže tak dělat nahodile nebo dokonce „kázat vodu a pít víno“. Sám musí jít příkladem a navíc kontinuálně. Lze však předpokládat, že nábožensky založený člověk bude ve svých postojích pevný, a to ve složitých životních situacích, protože jeho víra mu dává pevný základ, je mu majákem v životních bouřích. Na druhou stranu si myslím, že je důležité se vyvarovat postojům biblických farizejů a zákonictví. Přehnané lpění na ustanovení zákonů či všeobecně pravidel může vést na jedné straně k dodržování pravidel, ale také k formalismu a studeným mezilidským vztahům spojenému k nekonečnému odvolávání se na dodržení povinnosti. Pak bychom si vytvořili svět, ve kterém jsou dodrženy všechny formální povinnosti, ale jistě bychom cítili, že se nám v takovém světě špatně žije. Dodržování zákona nemůže nahradit lásku k bližnímu. Již jsem zmínil příklad Ježíše Krista a jeho uzdravování nemocného v sobotu, což bylo považováno za porušení Mojžíšova zákona, protože pracoval v sobotu (viz Matoušovo evangelium, Mt 12, 9-14). Lásky je víc než zákon.

Myšlím, že v současné době je velkým úkolem všech manažerů nemyslet pouze na hospodářské výsledky firmy, ale také na její zaměstnance, a to skutečně ve vzájemných vztazích. Mám na mysli zlidštění podnikání, doslova jeho humanizaci. Podnik a hospodářství má člověku sloužit, je prostředkem pro dosažení dobra lidí. Člověk je totiž příčinou a cílem hospodářství. Stejně tak mluví *Kompendium sociální nauky církve*, které cituje pastorální konstituci II. vatikánského koncilu o církvi v dnešním světě *Gaudium et spes* (GS 63).

I v životě hospodářsko-společenském je třeba mít v úctě a rozvíjet důstojnost lidské osoby a celé její povolání a rovněž dobro celé společnosti. Člověk je přece původce, střed a cíl veškerého hospodářsko-společenského života.¹⁵⁰

V této souvislosti bych rád doplnil, že k humanizaci podnikání patří také vědomí, že člověk není solitér, který žije pouze pro sebe, ale že v duchu solidarity jsme všichni odpovědní za všechny a žijeme ve vzájemných společenských vztazích. V duchu výše uvedeného textu je pak zřejmé, že práce je pro člověka prostředkem pro dosažení dobra, nikoliv cílem lidské existence. Žádný manažer by tedy při organizaci podnikových

¹⁵⁰ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 216.

procesů neměl na tyto skutečnosti zapomínat. Myslím, že je důležité, aby manažer byl spravedlivě a objektivně náročný vyžadující kvalitní a odpovědnou práci, na druhou stranu ale s vědomím, že člověk není stroj, ale právě člověk.

5.3.3 Nezaměstnanost

Život podniku přináší nejen hezké okamžiky, jako je kladný hospodářský výsledek a spokojení zákazníci, ale také chvíle přesně opačné, především pak v období hospodářského poklesu a provozních ztrát, kdy je nutné omezovat či diverzifikovat výrobu. Takové fáze života podniku jsou spojeny s propouštěním zaměstnanců. Jak si s takovou situací eticky poradit? Jak se má manažer zachovat? Každý manažer ví, že v případě ekonomických problémů firmy musí neodkladně řešit personální složení firmy, protože v opačném případě by se choval nehospodárně, což by mohlo ohrozit samotnou existenci firmy, což by vedlo k úpadku podniku, a nakonec by o práci přišli nejen všichni zaměstnanci, ale také druhotně i zaměstnanci jiných firem, protože by podnik přestal existovat a nebyl by tak odběratelem pro ostatní firmy. Nezaměstnanost přináší do života lidí nejistotu pro jednotlivce i jejich rodiny, snížení životní úrovně, úbytek pracovních návyků, zpřetrhání sociálních kontaktů, pocit méněcennosti a zbytečnosti, stres a psychosomatická onemocnění spojených s fenoménem nezaměstnanosti. Odpovědný manažer si všechny tyto negativní jevy uvědomuje, a proto by se měl snažit o to, aby propuštění zaměstnanců bylo opravdu posledním řešením tíživé hospodářské situace podniku. Zvláště tíživé je pak propouštění zaměstnanců ve vyšším věku, kteří firmě věnovali nejproduktivnější léta svého života a těžko si budou hledat nové uplatnění na trhu práce. Také katolická církev vnímá nezaměstnanost jako „zlo, a v jistém stupni se může stát opravdovou společenskou pohromou“¹⁵¹, jak nezaměstnanost nazval papež Jan Pavel II. v článku 18 ve své encyklice *Laborem exercens*, kde také upozorňuje na negativní důsledky nezaměstnanosti pro mladou generaci, která tak nemá možnost rozvinout své schopnosti a dovednosti, a navíc nemá prostředky pro založení rodiny a rozvoje svého života.

¹⁵¹ Česká biskupská konference: *Sociální encykliky*, s. 333.

Práce je základním právem a je pro člověka dobrem. Práce je nezbytná kvůli založení rodiny a jejímu zabezpečení, kvůli právu člověka na soukromé vlastnictví, kvůli tomu, aby člověk přispíval ke společnému dobru lidské rodiny.¹⁵²

Již jsem řekl, že manažer musí myslet na podnik a udržení jeho života, na druhou stranu má nástroje, jak propouštění zaměstnanců předejít nebo ho alespoň oddálit. Takovými nástroji jsou například snížení mzdy, práce na částečný úvazek nebo nucená dovolená. Je však zřejmé, že pro realizaci takových opatření musí dojít ke vzájemné dohodě se zaměstnancem. Nabízí se však také nabídka zvláštního odchodného. I v okamžiku propouštění zaměstnance mu může dát naději budoucího nalezení zaměstnání, poděkování za odvedenou práci a povzbuzení do dalšího života. Jde o to, aby se propouštěný zaměstnanec necítil jako již nepotřebný výrobní prvek, který se opotřeboval a již není potřeba.

5.3.4 Hodnoty v podnikových dokumentech

Součástí podnikových dokumentů některých firem je vedle vize, cílů a strategických plánů také formulace podnikových hodnot. Zcela jistě do této kategorie můžeme řadit také etické kodexy. Definice hodnot, které jsou pro život podniku důležité, charakterizují to, co v nepeněžní oblasti považuje podnik za důležité. Jde však o to, aby hodnoty nebyly napsány pouze na papíře a založeny v krásných deskách na polici v pracovně ředitele či v šuplíku. Hodnoty musí podnik žít a opravdu se podle nich řídit. Takové uvádění podnikových hodnot v každodenní život je pak součástí podnikové kultury. Důležitost hodnot pak nabývá na významu nejen v každodenní praxi, ale především v těžkých dobách, kdy dochází k nelehkým rozhodnutím, např. výše zmíněnému propouštění zaměstnanců. Definice podnikových hodnot je také velkou nápovědou pro externí subjekty, co mohou od firmy čekat v případné obchodní spolupráci. Příkladem může být firma Reell Precision Manufacturing ze St. Paul z Minnesoty, USA, která má své podnikové hodnoty definovány následovně.

Reell is a team united in the operation of a business based on the practical application of spiritual values to promote the growth of individuals and advance the common good for the benefit of coworkers and their families, customers, shareholders, suppliers, and community. Rooted in Judeo-Christians values, we welcome and draw on the richness of our spiritually diverse

¹⁵² Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 191.

community. We are committed to providing an environment where there is a harmony between work, our moral/ethical values, and family responsibilities, and where everyone is treated justly.¹⁵³

Uvedený text lze volně přeložit následovně. Společnost Reell je společenství spojené v obchodní spolupráci založené na praktickém uplatňování duchovních hodnot, které podporují růst jednotlivců a dosažení společného dobra spolupracovníků a jejich rodin, zákazníků, akcionářů, dodavatelů a celého společenství. Společnost má své kořeny v židovsko-křesťanských hodnotách, vítáme a podporujeme bohatství našeho duchovně různorodého společenství. Jsme odhodláni podporovat prostředí, kde se utváří souznění mezi prací, morálně-etickými hodnotami, rodinnou odpovědností a kde je s každým jednotlivcem zacházeno spravedlivě.

Co můžeme z takového prohlášení podnikových hodnot vidět? Já osobně v takovém prohlášení vidím snahu o komplexní integrální přístup, kdy pro podnik je důležitý celek i jednotlivci, a vůbec všechny vnější i vnitřní subjekty. Společnost nezapomíná ani na soukromí svých pracovníků, protože si uvědomuje, že spokojený zaměstnanec podává lepší pracovní výkony. Zvláště pro naše sekularizované prostředí může být překvapením, že společnost Reell se veřejně hlásí k židovsko-křesťanským hodnotám, na kterých je podnik založen. Vítá nejen různost názorů, ale také duchovní diverzifikaci, která je skrytým bohatstvím společnosti. Taková kulturní diverzifikace se může ukázat jako konkurenční výhodou především v nadnárodních společnostech, které působí na celém světě v rozmanitých lidských kulturách, protože se jim dokáže lépe přizpůsobit. Společnost Reell nechce své pracovníky svázat do předem dané uniformity, ale naopak vítá různost, která je zdrojem pokroku a nových řešení. Společnost Reell si uvědomuje důležitost nehmotných statků a morálních hodnot v každodenním životě firmy, kdy morálně etické hodnoty, rodina zaměstnanců a pracovní výkony spolu úzce souvisejí. Spravedlivé zacházení se všemi jednotlivci pak považuje za samozřejmost. V dalším textu pak společnost Reell dává důraz na příspěvky na charitativní projekty, platební morálku, dlouhodobé vztahy s dodavateli, odpovídající kvalitu a spolehlivost výrobků za odpovídající cenu, aplikaci tzv. zlatého pravidla v podnikovém prostředí, důraz na společné dobro a konečně nazírání všech věcí komplexním způsobem, neboť nic neexistuje samo pro sebe a vše se vzájemně ovlivňuje. Přiznám se, že v českých podmínkách jsem zatím neviděl, kromě organizací zřizovaných církevními strukturami, podniky, které by se veřejně hlásili k židovsko-křesťanským hodnotám.

¹⁵³ Naughton, Michael; Specht, David: *Leading Wisely In Difficult Times*, s. 19.

5.3.5 Komplexní přístup a zlaté pravidlo

V předchozím textu jsem zmínil třípólový model řízení a vedení, pro který je charakteristický komplexní přístup. Zároveň jsem již několikrát použil zlaté pravidlo. Jaký je mezi nimi vztah? Třípólový model je postaven na třech pilířích, tj. na identitě, poslání a správcovství. Model se snaží ukázat spojení mezi vírou a výkonností organizace popisem dané organizace a jejích dynamických systémů, které jsou složeny z uvedených tří základních pilířů. David Spetch a Michael Naughton však k těmto třem základním pilířům připojují ještě jeden prvek, který jakoby spojuje základní pilíře. Tímto pojícím prvkem je účel. V podnikohospodářském prostředí můžeme ve shodném významu používat pojem poslání. Z pohledu věřícího křesťana je zcela správné, když se vedení podniku snaží plnit „vůli Boží“, ale pokud chceme diskutovat účel, dotýkáme se základní problematiky, totiž proč věci děláme tak, jak je děláme, jaký účel má naše snažení. Pokud totiž známe účel a odpověď na otázku „proč“, pak nám to pomůže vidět věci v celku, tedy komplexně. Pro věřící manažery nebo dokonce majitele firem, kteří se snaží propojit své náboženské přesvědčení a řízení firmy, odpovědí na otázku „proč“ může být konání Boží vůle. Je však otázkou, jak takový účel nebo jeho formulaci za pomoci náboženských termínů přijmou pracovníci firmy. Věřící manažeři jsou totiž na rozdíl od nevěřících manažerů vedeni myšlenkou a vědomím, že oni nejsou ta poslední instance, že nemají všechno ve svých rukách, nýbrž že je nad nimi ještě někdo mnohem mocnější, který dokáže věci ovlivnit, totiž Bůh. Jsou si vědomi své omezenosti a nedokonalosti, ba závislosti na Boží vůli. Odůvodnění platnosti zlatého pravidla pak vidí v lidské důstojnosti, která pramení z toho, že člověk je obrazem Božím a že v každém člověku je odraz Boží dokonalosti. Chovejme se tedy k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám. Věřící manažer považuje za nutnou podmínku úspěšného života firmy Boží milost. Není totiž snadné vést podnik, který by podporoval růst jednotlivců i jejich rodin a rozvíjet společné dobro ve prospěch spolupracovníků, zákazníků, akcionářů a dodavatelů. Takové vědomí o nutnosti Božího požehnání a milosti však nevěřící lidé nemají. David Spetch a Michael Naughton k tomu po Boží milosti uvádí, že společnost Reell si uvědomovala nutnost existence vlastních duchovních a náboženských zdrojů, bez kterých by společnost nebyla to, v co její zakladatelé doufali. „*Without these resources, these graces, Reell would most likely have become one more company imitating other companies in their pursuit of profit.*“¹⁵⁴

¹⁵⁴ Naughton, Michael; Specht, David: *Leading Wisely In Difficult Times*, s. 48.

Předchozí větu zle přeložit následovně, totiž že bez těchto zdrojů, těchto milostí, společnost Reell by se s největší pravděpodobností stala jednou ze společností napodobující další v jejich honbě za ziskem.

5.3.6 Integrální přístup, touha po společném dobru a systémové zlo

Komplexní přístup k řízení a vedení podniku je charakteristický tím, že se snažíme věci a podnikové procesy nahlížet celkově ve všech souvislostech s ohledem jak na vnitřní, tak i vnější subjekty. Naším cílem je tedy dosažení cílů a uspokojení zájmů všech zainteresovaných subjektů, a to pokud možno v maximální míře, nebo také můžeme říci v maximální možné míře, protože v praxi podnikového života existuje mnoho proměnných, které nutí k volbě mezi variantami, jež jsou často protichůdné, a proto není možné absolutně maximalizovat dobra všech subjektů. Křesťanský manažer by tedy měl myslet na obecné dobro jako na souhrn podmínek společenského života, které umožňují jak jednotlivci, tak skupinám dosáhnout vlastní dokonalosti a snažit se takové podmínky vytvořit v maximálně možné míře pro co nejvíce lidí, v ideálním případě pak pro všechny lidi, což je ideální stav, ke kterému máme povinnost směřovat. Dle křesťanské etiky a církevní tradice je tedy úkolem nás všech, a křesťanského manažera obzvlášť, vytvářet podmínky pro uskutečnění dobra nejen vybrané skupiny jednotlivců, ale všech lidí. Takové podmínky bychom mohli nazvat strukturami dobra a je naším úkolem takové struktury rozvíjet.

Křesťanská teologie však používá také pojem strukturální hřích, chcete-li hluboce zakořeněné systémové zlo. Je nutné si přiznat, že naše okolí, vnější prostředí, organizace a vůbec životní podmínky nás ovlivňují morálně, duchovně i ekonomicky. Nikdo z nás není nepopsaným listem papíru, který je čistý a bez vlivů okolí. Naopak, průběh života a získané pozitivní i negativní zkušenosti člověka přirozeně formují a ovlivňují jeho postoje k životním situacím. Pak je důležité nepodlehout různým formám a tvářím zla, ale naopak šířit dobro.

Se strukturami hříchu se můžeme setkávat tváří v tvář, aniž bychom si toho byli vědomi. Vojtěch Mašek píše, co znamená pojem strukturální hřích. Strukturální hřích je

„vina skrytá v nejrůznějších kolektivních, korporátních a institucionálních vztazích.“¹⁵⁵
Připomíná následující.

Zkušenost „racionálně“ organizovaného zla totalitních režimů, rutinní automatizace života v pohodlí technické civilizace, odcizení člověka v demokraticky neregulovaném kapitalismu i sebenaplňující proroctví denních zpráv nám k němu poskytuje nepřeborné množství podnětů.¹⁵⁶

V. Mašek v tomto textu uvádí také jiné pojmy bez teologického zabarvení se stejným významem, jako např. systémově motivovaná zkaženost nebo organizované zlo. Ze zkušenosti lze říci, že společnost a vůbec okolní svět daného jedince má vliv na jeho charakter, hodnoty, rozhodování a konkrétní chování.

Změny chování jednotlivce v závislosti na okolním prostředí a společenských podmínkách ilustroval Philipp Zimbardo ve svém tzv. Stanfordském vězeňském experimentu, který v této souvislosti připomíná jak Vojtěch Mašek, tak např. Miloš Mauer v knize *Základy moderní lékařské etiky*¹⁵⁷ v souvislosti s psychologickými aspekty argumentu tzv. kluzkého svahu a sociálně-psychologickými aspekty etického uvažování. V experimentu šlo o to, že vybraným dobrovolníkům byly přiřazeny role vězňů a dozorců v reálně simulovaném prostředí vězení a v čase byly pozorovány změny jejich chování. Z původního navození a pocitu hry se účastníci vžívali do svých rolí a měnili své chování, např. rostla agresivita dozorců atd. Experiment musel být nakonec s ohledem na bezpečnost a psychické i fyzické zdraví dobrovolníků předčasně ukončen. „Výsledky experimentu vedly Zimbarda a jeho tým k velmi skeptickým závěrům o lidské schopnosti odolávat společenským tlakům, a jak sám autor přiznává, také k jeho vlastnímu etickému otupění.“¹⁵⁸ Naše okolní prostředí nás tak může zlákat ke zlu. V. Mašek připomíná Zimbardovu knihu *Luciferův efekt* a cituje Zimbarda.

I tzv. dobré lidi lze podle Zimbarda přimět, zlákat nebo zasvětit do špatného chování, protože všichni jsme schopni „jednat iracionálně, hloupě, sebedestruktivně, asociálně a bezmyšlenkovitě“, jsme-li „pohrouženi do totálních situací, které [...] zpochybňují náš smysl pro stabilitu a konzistentnost individuální osobnosti, charakteru a morálky.“¹⁵⁹

¹⁵⁵ Mašek, Vojtěch: „*Banalita*“ *dobra a strukturální hřích podle Philippa Zimbarda*, In: Acta Universitatis Carolinae, roč. 6, č. 1, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2016, s. 173., [27.7.2016]. <<http://www.theologica.cz/index.php/theologica/article/view/151/174>>.

¹⁵⁶ Mašek, Vojtěch: „*Banalita*“ *dobra a strukturální hřích podle Philippa Zimbarda*, s. 173.

¹⁵⁷ Vácha, Marek; Königová, Radana; Mauer, Miloš: *Základy moderní lékařské etiky*, s. 148-159.

¹⁵⁸ Mašek, Vojtěch: „*Banalita*“ *dobra a strukturální hřích podle Philippa Zimbarda*, s. 175.

¹⁵⁹ Mašek, Vojtěch: „*Banalita*“ *dobra a strukturální hřích podle Philippa Zimbarda*, s. 177.

Přiznám se, že pokud by měl takový závěr platit, byl bych z takového tvrzení velmi smutný, protože takový úsudek dle mého názoru vlastně znamená, že z dobrých lidí lze udělat zlé, tedy že za určitých okolností zlo zvítězí nad dobrem. To je však v rozporu s východiskem křesťanské teologie a učení o konečném vítězství Ježíše Krista nad zlem, tedy porážce zla dobrem, tzn. láska je více než nenávisť. Historie lidstva však víme, že žili, a i dnes žijí jednotlivci, kteří se staví proti organizovanému zlu i ve formě státního uspořádání a bojují proti diktaturám a organizacím šířícím zlo. Takoví hrdinové jsou pak zárodkem vítězství dobra. O hrdinech společnosti pak hovoří i sám Zimbardo, když vyzdvihuje roli hrdinů ve společnosti. Lze totiž uvažovat i obráceně. Pokud v podmínkách zla člověk inklinuje ke zlu, lze dovodit, že v podmínkách dobra člověk inklinuje k dobru. Účinek životních podmínek na charakter a chování člověka lze např. pozorovat i u dětí nebo dospívající mládeže. Sociální skupiny, ve kterých mladý člověk vyrůstá, ovlivňuje jeho chování a hodnoty, člověk se s hodnotami takové společenské skupiny identifikuje a jedná podobně. To je známý jev ze sociologie nebo pedagogiky, kdy např. mládež ze sociálně slabých skupin obyvatelstva, kde je vysoká nezaměstnanost a dospívající děti nikdy neviděli své rodiče chodit do zaměstnání či snahu o vzdělávání, nepřikládá zaměstnání a vzdělání velkou či vůbec žádnou váhu a nejsou pro ně vysokou, někdy žádnou, životní hodnotou. Lidově lze říci, že „příklady táhnou“ nebo že „zvyk je železná košile“. Náš život tedy velmi ovlivňuje naše okolí a záleží jen na nás, jak pevní jsme v našich zásadách dobra a zda se necháme stáhnout ke zlu. Konec konců konkrétní člověk je odpovědný za své činy, odpovědnost nelze svalovat na druhé, že za životní nedostatky někoho může někdo jiný.

5.4 Ztráta morálky zdrojem krize

Tržní hospodářství a trh, který je jako místo setkávání nabídky a poptávky jeho niternou součástí, je dobrým sluhou, ale špatným pánem. Tržní hospodářství má být člověku ku prospěchu, ale z ekonomické teorie i životní praxe je známá skutečnost, že pokud se tržní hospodářství ponechá bez vnějších zásahů, např. státu, může produkovat nepřiměřené sociální tvrdosti. Takové tvrdosti pak negativně dopadají na život člověka. V demokratické společnosti je úkolem státních institucí, aby se snažili těmto nepřiměřeným sociální tvrdostem předcházet nebo jejich již vzniklé důsledky zmírňovat různými sociálními programy.

Pokud hovoříme o ekonomické krizi, musíme rozlišit dvě situace, resp. dvě příčiny ekonomické krize. Výraz „krize“ je v ekonomické teorii vnímán jako stav či proces ekonomického poklesu, který je vyjadřován poklesem hrubého domácího produktu národního hospodářství. Taková hospodářská krize je důsledkem přirozeného ekonomického vývoje, kdy se konkrétní ekonomika vyvíjí v cyklech s delší či kratší periodou. Součástí cyklu je právě růst či pokles hrubého domácího produktu a pojmem krize se myslí skutečně výrazný pokles. Příčiny takového hospodářského poklesu lze najít v samotné ekonomice.

Příčiny hospodářského poklesu lze však nalézt i mimo oblast hospodářského mechanismu, a to v mezilidských vztazích a celkovém mravním stavu společnosti. Již jsem v předchozím textu ukázal, a ještě dále poukáži na to, jaké přínosy má etika a etické chování jednotlivců i organizací pro podniky i celkovou společnost. Opuštění morálních zásad či jejich ztráta ve jménu pokroku přinášejí organizacím i lidské společnosti nenahraditelné škody. Za posledních 100 až 150 let se lidská společnost změnila násobně více v negativním i pozitivním smyslu, než za tisíc let. Dramatické rozdíly lze sledovat v hodnotách a postojích po sobě jdoucích generacích. Technický pokrok je překotný, avšak mravní a morální zásady se v lidstvu na základě zkušenosti lidí formovaly stovky a tisíce let. Případně mi velmi zvláštní, pokud lidé mnohdy bez nebo nedostatečného rozmyslu a uvážení opouštějí životní zásady a moudrost svých předků.

Ztráta morálních zásad se tak stává skutečnou příčinou ekonomických a společenských krizí. Mezi těmito oblastmi je úzký vztah, navíc ekonomickou krizi lze vnímat jako společenskou krizi, a to z pohledu ekonomiky jako součásti společnosti. Ekonomická krize však může být a velmi často bývá také příčinou společenské krize. Příkladem nám může být velká hospodářská krize z třicátých let 20. století, kdy neutěšená hospodářská situace byla příčinou nástupu nacistů a fašistů v Německu a Itálii k moci. V podmínkách vysoké nezaměstnanosti, vysokých cen a celkově hospodářského poklesu, který tvrdě dopadá na životní úroveň obyvatel, nalézají úrodnou půdu extrémistická a nenávistná politická hesla nabízející rychlá, avšak utopická, řešení neutěšených společenských poměrů.

Tvrdím, že ztráta morálních zásad se stává příčinou ekonomických a společenských krizí. Proč tomu tak je? Je tomu tak proto, že bez morálních zásad nelze dlouhodobě vzájemně obchodovat. Ani lidská společnost bez morálky nemůže existovat. Důkazy k

těmto tvrzení nalézáme v samotné historii lidstva a nejstarších dochovaných zákonících, jako jsou Mojžíšův zákon nebo Chamurapiho zákoník. Lidé věděli, že bez stanovených psaných i nepsaných pravidel spolu nemohou v míru žít. Ani dnes nelze obchodovat bez vzájemné důvěry, poctivosti, platební morálky, kvality výrobků atd. Jsou to hodnoty, které jsou předpokladem fungování společnosti, tedy i obchodních vztahů. Je však třeba připustit, že v různých částech světa existují jiné mravní hodnoty, což je dáno rozličným kulturním vývojem. Pod tlakem globalizace však i v obchodních vztazích dochází k určité míře unifikace.

O vztahu mezi morálními zásadami, křesťanskou vírou v Boha, hospodářstvím, podnikáním a jejich sebeobnově píše Vojtěch Mašek ve své recenzi ke sborníku *The Moral Dynamics of Economic Life*.

Díky Kristově (s)dělnému lidství, napanovačnému otcovství v rozhodovacích strukturách a všudypřítomnému vanutí Ducha svobody však může každé hospodářské myšlení i praxe objevit bezedný pramen své sebeobnovy. Skutečnost, že křesťanští ekonomové i teologové mohou z tohoto zdroje čerpat, je nezbavuje povinnosti ho i nadále hledat v dialogu s lidmi dobré vůle. Nebudou se přitom moci vyhnout řadě utrpení a absurdit v pracovních vztazích, mohou však občas dosáhnout také ekonomické prosperity, pokud o ni (pouze pro sebe a pro ni samou) primárně neusilovali.¹⁶⁰

5.5 Svědomí a podnik

Svědomí jednotlivce lze chápat jako schopnost člověka rozlišovat dobro a zlo. Libor Ovečka nabízí následující definici svědomí. „*Svědomí je schopnost rozlišovat morální dobro a zlo, to, co se má činit a co se nemá činit.*“¹⁶¹ Křesťanská tradice chápe člověka jako stvořenou bytost, obraz Boží, kterému byla dána svoboda. Člověk se tedy může svobodně rozhodnout, zda bude konat dobré či zlé skutky, zda se přikloní na stranu dobra nebo zla. V případě svědomí jednotlivce jsme tak na půdě individuální etiky.

Položme si však otázku, zda může existovat svědomí podniku jako organizace. V tomto případě se pak pohybujeme v působnosti skupinové etiky. Osobně se domnívám, že svědomí podniku existuje, a to právě proto, že podnik je společenstvím lidí, kteří

¹⁶⁰ Mašek, Vojtěch: Recenze a zprávy k: Daniel K. Finn (ed.). *The Moral Dynamics of Economic Life. An Extension and Critique of Caritas in veritate*. In: Acta Universitatis Carolinae, roč.6, č. 1, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2016, s. 224.

¹⁶¹ Ovečka, Libor: *3 Svědomí.doc*, (4.10.2014), [2016-03-16]. <[http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola I/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_teorie/Kapitola_I/)>.

mají své vlastní svědomí. Podnik není žádná iracionální entita, ale kromě hmotného či nehmotného majetku ho tvoří konkrétní lidé, ba co víc, konkrétní lidé rozhodují o tom, jakým směrem se bude podnik a jeho součásti ubírat. Nelze jen jednoduše říci, že to či ono rozhodl „podnik“. Rozhodnutí se sice k vnitřním i vnějším subjektům může a velmi často realizuje ve jménu podniku, ale o daném rozhodnutí rozhodli konkrétní lidé. Samozřejmě, že můžeme rozlišit individuální a skupinové rozhodování, ale i ve skupinovém rozhodování hrají roli jednotlivci, protože skupina se skládá z jednotlivců. V demokratické skupině, kde rozhoduje vůle většiny, je samozřejmě nutné pro akceschopnost podniku akceptovat skupinové rozhodnutí, ale to neznamená, že svým hlasem nemohu dát najevo nesouhlas s rozhodnutím většiny. Navíc, pokud hluboce a opakovaně nesouhlasím s většinovým rozhodnutím, může jednatelce takový podnikový rozhodovací orgán opustit a již se na takových rozhodnutích nepodílet. To však také většinou znamená opuštění řad podniku, resp. dobrovolné vzdání se zaměstnání. Takový člověk tak ukazuje, že vlastní svědomí má pro něj větší hodnotu než příjem ze zaměstnání a je rozhodnutý si najít jiné zaměstnání k obživě své i svých blízkých. Do rozhodnutí o opuštění takového rozhodovacího orgánu či podniku však vstupuje ještě další element, totiž že opuštěním místa v rozhodovacím orgánu uvolním místo pro někoho jiného, který může jít s většinou a neupozorňovat ostatní na případné nebezpečí zla. Takový člověk si musí říci, zda rozhodnutí opustit rozhodovací orgán není pouze zbabělý útěk od odpovědnosti nebo neochota dále přesvědčovat ostatní spolupracovníky o nebezpečí zla. Takové dilema neřeší pouze manažeři podniku s rozhodovací pravomocí, ale také politici na všech úrovních a vůbec všichni, kteří rozhodují v kolektivu. Je však zřejmé, že při diskusi o svědomí jde také o to, že to, co jeden považuje za zlo, druhý za zlo vůbec považovat nemusí, ba naopak může být rozhodnutý o konání dobra. To se však dostáváme do oblasti nauky o svědomí a konkrétně dostatečně poučeném svědomí, což ale není předmětem této diplomové práce. Diskuse o skupinovém rozhodování se pak intenzivně dotýká tématu strukturálního hříchu či zla, o kterém se pojednal v předchozím textu.

Je zřejmé, že nejen podnikové rozhodování je proces, který volí jak mezi lepšími a horšími variantami, tak mezi dobrem a zlem, tj. co se rozhodnutím způsobí a jaké dobré či špatné cesty vedou k dosažení cílů. Rozhodování se týká nejen záležitostí, které chceme dopředně ovlivnit či vyvolat, ale jsou také reakcí na již vzniklé podněty a stavy. Ve druhém případě, zvláště když rozhodnutí reagují na negativní jevy, je pak možné

tíhnout k rozhodování typu „vyženeme ďábla ďáblem“ nebo „zlo zlem“ či „na hrubý pytel hrubá záplata“. Z hlediska etiky je však nutné upozornit na to, že není možné chtít dosáhnout dobra prostřednictvím zla. Zlo působí jen další zlo. Navíc bychom se mohli velmi rychle dostat do situace tzv. klouzavého svahu, který v etice popisuje stav, kdy se postupně od malých špatných rozhodnutí dostáváme ke stále horším, a co je nejhorší, že si to umíme odůvodnit, vždyť přeci chceme dobro. Přitom si vůbec neuvědomujeme, že konáme velké zlo.

Rok 2016, kdy vzniká tato diplomová práce, je charakteristický migrační krizí, kdy tisíc lidí prchají ze svých domovů v Africe a předního Východu s nadějí, že v Evropě naleznou spokojený život. Nechci zde analyzovat uprchlickou krizi, ale v této souvislosti bych rád upozornil na následující věc, která se objevuje také v prostředí podniků. V období společenských krizí se vždy objevují návrhy na rychlá a jednoduchá řešení, která nejenom že situaci nevyřeší, ale naopak jí ještě zhorší. K tomu vytváří ve společnosti nenávistné nálady vůči určitým skupinám obyvatel, a jak takové nálady mohou skončit, nám dokázala např. druhá světová válka či dnešní genocidy v Africe. Zastánci těchto „rychlých a osvědčených řešení“ slibují lidem lákavé odpovědi a krásné zítřky. Musíme si však říci, co vlastně slibují a jak svých cílů chtějí dosáhnout. Jejich návrhy řešení totiž předpokládají vyhánění zla zlem, navrhují léčebné postupy, které nejenom že způsobí ještě více zla, ale léčebný proces se pak stává mnohem horším, než je nemoc sama. Takové společenské situace pak nahrávají diktátorům a omezení demokracie, velmi často je pak potlačována subsidiarita a ostatní zásady sociální nauky církve. Kdo nesouhlasí s „hlavním proudem“, jde proti němu, všude se hledá společenský nepřítel. Takové situace a návrhy řešení se nevyskytují pouze ve společnosti jako celku, také v jednotlivých podnicích.

Jaké úkoly pak má naše svědomí? Kenneth E. Goodpaster ve své knize *Conscience and corporate culture*, kde se zabývá svědomím a podnikovou kulturou píše, že „*conscience is our primary check on the unbalanced pursuit of goals and purposes*“¹⁶², tedy že svědomí je naší hlavní kontrolou našich nevyrovnaných cílů a záměrů. Zároveň upozorňuje na nebezpečí organizační kultury podniku, která je orientována na určité cíle za každou cenu a je kombinována s racionalizací skupiny a jejího chování ve jménu

¹⁶² Goodpaster, Kenneth E.: *Conscience and corporate culture*, 1. vyd. Malden, MA, USA: Blackwell Publishing, 2007, s. 4.

těchto cílů. To pak už, dle názoru Goodpastera, hraničí s patologickým chováním, kde všude vidíme nepřítel a které zasahuje do našich pracovních i osobních sfér.

Take an organizational culture that is fixated on certain goals whatever the cost; combine it with the group's rationalization of its behavior again and again until the protesting consciences of the participants become detached, anesthetized. ¹⁶³

Jako příklad uvádí situaci v USA po teroristickém útoku na Světové obchodní centrum v New Yorku v roce 2001 a následných protiteroristických opatřeních.

Kenneth E. Goodpaster následně formuluje model firemního svědomí, kde ukazuje vztah mezi způsobem myšlení a podnikovým svědomím, které následně ovlivňuje podnikovou kulturu. Tento vztah, a následně podniková kultura, je utvářen vazbami mezi rozumem a různými názory, respektem a povinnostmi, zájmy podniku, trhem a vnějšími subjekty, jakož i právním rámcem, ve kterém podnik působí. Z něj vyplývá, že podnikové svědomí a kultura jsou ovlivňovány a zároveň výsledkem mnoha vztahů jak uvnitř, tak vně podniku. Jsou ovlivněny osobními postoji jednotlivých lidí i povinnostmi podniku vůči vnějším i vnitřním subjektům, se kterými je ve vzájemném vztahu. Ve firemním svědomí se tak odráží široký komplex proměnných, které musí reflektovat a vyrovnat se s nimi.

5.6 Integrální kultura podniku

Integrální kulturu podniku chápu jako kulturu, která má další přidanou hodnotu. V mém vlastním pojetí to není pouze syntéza představ, přístupů a hodnot, ale nad touto syntézou či průnikem množin je ještě další dimenze. Především je nutné respektovat to, co bylo řečeno výše, tj. uvádění ctností do životní praxe, respekt k pravidlům slušnosti, opravdovosti a trvalé udržitelnosti ve světle křesťanských principů a hodnot. Mám na mysli integraci prvků a principů moderního řízení podniku s přidanou hodnotou křesťanského pohledu nejen na podnikový život, ale také celé lidské společnosti.

Je třeba myslet na všechny aspekty podnikového života, vnitřní i vnější subjekty, jakož i na životní prostředí. Křesťanství pak k těmto postojům přidává onu přidanou hodnotu, která dává podnikovému životu novou dimenzi a rozměr v plnosti chápání stvoření a existence života na Zemi. Jde mi o vzájemné hledání průníků duchovních i hmotných hodnot a v případě podniku pak ve vztahu k produkci a života organizace. Do

¹⁶³ Goodpaster, Kenneth E.: *Conscience and corporate culture*, s. 3.

takového procesu a vytváření vztahů ve vzájemné spolupráci pak musí být zapojeni všichni pracovníci daného podniku, ale také ostatní, tj. zákazníci, dodavatelé, ale i veřejnost, veřejný sektor, občanská společnost, církve, stát či v našem evropském prostoru Evropská unie, které nemusí být přímo spojeny s podnikem. Následně je pak na místě implementace principů křesťanské víry a hodnot do veřejného i podnikového života. V případě podniku jde o zavedení těchto principů rozhodování, plánování, řízení lidí a podnikových procesů, a to s ohledem na trvalou udržitelnost a prospěšnost celé společnosti.

Dotýkáme se tak syntézy jednotlivých kultur nejen jednotlivých skupin ve společnosti, ale také skupin v daném podniku. Jednotlivé kultury se více či méně vzájemně prolínají a velmi často také obohacují. Tomuto vzájemnému obohacení je však třeba být otevření, aby tyto nové vztahy mohli přinést své ovoce, tedy prospěch všem. Není možné existovat odděleně a nepřipouštět si existenci a potřeby druhých lidí. Je třeba v pluralitě názorů hledat průniky a následná řešení životních situací.

Nesmíme zapomínat na to, že člověk není pouze prostředkem, ale příčinou i účelem. Tak může podnik vytvářet vnitřní i vnější vazby, které pomohou k šíření integrálního řízení tak, jak ho mám na mysli já sám. Jde mi o celistvé nahlížení řízení podnikového života ve všech jeho souvislostech, a to včetně náboženských hodnot a pozic.

5.7 Shrnutí páté kapitoly

V páté kapitole jsem se věnoval nejen specifickým křesťanské etiky, ale také zdůvodnění jejich požadavků. Představil jsem křesťanskou sociální etiku, její základní jistoty a principy, jako rovněž motivy kultury podniku v křesťanské sociální etice. Věnoval jsem se významu hodnot v podnikání a vztahu ekonomiky a náboženství. Nedílnou součástí kapitoly je pak profil křesťanského manažera a nabídnutí tématu integrálního řízení firmy. Integrální kulturu podniku chápu jako kulturu, která má další přidanou hodnotu. Součástí kapitoly jsou také vybrané aspekty řízení podniku, především pak význam hodnot, vedení jako služba a specifický přístup k fenoménu nezaměstnanosti. Celou kapitolu pak uzavírám tématem ztráty morálky jako zdroji ekonomické, podnikové a společenské krize, na které navazuje význam svědomí jednotlivců během procesu skupinového rozhodování i kontroly.

Niterným obsahem celé kapitoly je hledání odpovědi na otázku, co přináší křesťanská etika podniku. Na první pohled by se chtělo říci, že vlastně nic, bez čeho by

podnik nemohl úspěšně fungovat. V dnešním podnikatelském světě však o úspěchu či neúspěchu rozhodují zdánlivé maličkosti, které se mohou v konkurenčním boji stát rozhodující výhodou. Již výše jsem zmínil, že rozhodujícím faktorem pro úspěch firmy se stále více stávají lidé, lidský kapitál, který se na rozdíl od „tvrdého“ kapitálu neodepisuje, ale postupem času naopak zhodnocuje. Lidé se postupně učí a získávají nové znalosti, dovednosti a zkušenosti, které se stávají rozhodující konkurenční výhodou.

Etika hodnotí mravní skutečnost a vztahy mezi lidmi, křesťanská etika k tomu navíc přidává křesťanský pohled, který je ještě více zaměřen na člověka a jeho podstatu a poskytuje hodnocení mravní skutečnosti ještě z jiné, hlubší perspektivy. Křesťanská etika je oproti etice bez přívlastku obohacena o rozměr Zjevení, který nalézáme v Písmu svatém. Taková etická reflexe ještě více pomáhá rozvoji člověka jako integrální bytosti ve všech jeho dimenzích. Je to podobné jako v diskusi o specifické křesťanské etice. Člověk je v centru dění.

Etické jednání pomáhá firmě získat rozhodující konkurenční výhodu a firma uplatňující křesťanské zásady jde do důsledku – když se nemá krást, tak křesťanská firma nebude obcházet zákony, když máme ochraňovat slabé, budeme myslet i na chudé v jiných částech světa, kde naše firma působí a nebudeme se vymlouvat, že to nejde. Jde o radikalitu a důslednost. Navíc všichni víme, že to, co je zákonné, ještě nemusí být morální. Křesťanská etika tak klade důraz na principy personaly, solidarity a subsidiarity. V tomto principiálním trojlístku pak nezapomíná na obecné blaho, univerzální určení statků a spravedlnost, které jsou niternou součástí uvedených principů. V životě podniku dochází k mnohým situacím, ve kterých nejsou jednoznačná řešení. Křesťanská etika a její principy pak působí jako maják na rozbouřeném moři, který nám pomáhá se správně rozhodnout, co dělat, aby bylo konáno dobro a žili jsme správný a zdařilý život. Pomáhá manažerům odmítnout etický relativismus a mravní libovůli, které se v dlouhodobém horizontu obrací nejen proti jednotlivcům, ale také proti samotným firmám jako sociálním útvarům. Křesťanské hodnoty, zásady a principy jsou pevným základem a zároveň kritériem etického hodnocení každodenního jednání firem a lidí, kteří jsou niternou živou součástí obchodních společností. Žádný manažer se nemůže schovávat za rozhodnutí firmy při etickém hodnocení činů firmy, protože ve firmě rozhodují lidé, manažeři. To říkám s vědomím toho, že vůbec nechci redukovat sociální odpovědnost na individuální. Křesťanská etika člověku a firmám nepřikazuje,

nesvazuje a nedává na jejich bedra nesnesitelná břemena. Každý člověk si může vybrat, jak bude žít. Na druhou stranu je pravda, že ideál křesťanského života s sebou nese své vlastní nároky.

Domnívám se, že uplatňování zásad křesťanské etiky přináší podniku dlouhodobou konkurenční výhodu, zvýšení ziskovosti, a tím zvýšení hodnoty obchodní společnosti pro její majitele, i když si praktické uplatňování těchto zásad ve vedení podniku manažeři ani nemusejí uvědomovat, a přesto je považují za samozřejmé. Myslím, že lidové rčení „lež má krátké nohy“ platí i v dnešních obchodních vztazích, kde bez důvěry není možná dlouhodobá spolupráce. Oprávněnost rčení, že „lež má krátké nohy“, se ukazuje i v současnosti v automobilovém průmyslu, kdy koncern Volkswagen pod tíhou důkazů musel uznat, že podváděl s emisními limity svých motorů a nyní odškodňuje své zákazníky po celém světě. Platí za to ztrátou prestiže, nedůvěrou zákazníků i vysokými pokutami.

Zákazníci si v čím dál větší míře uvědomují, že chování firem má přímé i nepřímé důsledky na ně samotné, kteří svým nákupem existenci firem umožňují. Jsem přesvědčen, že uvádění principů křesťanské etiky v život podniku může být rozhodující konkurenční výhodou z důvodů, které jsem popsal v předchozích kapitolách.

V první kapitole této diplomové práce jsem představil koncept „učící se organizace“ s tím, že jeho principy jsou nesporným přínosem pro konkurenceschopnost podniku a jeho další vývoj. V další kapitole budu zamýšlet nad tím, zda je tento specifický typ kultury podniku slučitelný s principy křesťanské etiky a zda je tedy přípustné, aby manažer – křesťan „učící se organizaci“ ve svém podniku uváděl v život.

6 Reflexe „učící se organizace“ z pozic křesťanské etiky

Křesťanská etika, a především pak sociální nauka katolické církve, vychází ze zásad, které jsme zmínil v předchozím textu této diplomové práce. Jedná se o zásadu personalitu, solidarity a subsidiarity. V rámci těchto zásad však nesmíme zapomenout na důstojnost člověka, participaci, univerzální určení statků a obecné blaho. Nyní se pokusím o krátkou reflexi „učící se organizace“ a jejích charakteristik z těchto pozic. Rovněž je nezbytné do svých úvah zahrnout aspekty trvalé udržitelnosti.

Domnívám se, že ideál podnikové kultury „učící se organizace“, tak jak byl popsán, v zásadě neobsahuje žádné prvky, které by byly ve svém principu v rozporu s křesťanskou etikou a sociální naukou církve. Co může být v rozporu, je samotné uplatňování a uvádění v život „učící se organizace“ v konkrétní podnikové praxi. Pokud je dobro zneužito, nepochopeno nebo nesprávně aplikováno, může být výsledkem zlo. Tak také vše dobré v ideálu „učící se organizace“ může být zneužito.

Vraťme se však k samotnému ideálu „učící se organizace“ a jejím znakům. U všech znaků bych všeobecně rád upozornil na nebezpečí extrémů. Snažit se dosáhnout ideálu za každou cenu může být nejen kontraproduktivní s ohledem na dosažení ideálu, ale může být proti zásadě personalitu, solidarity i subsidiarity. Je třeba si uvědomit, že člověk je původcem, středem i cílem hospodářského života, a tedy i veškerých aktivit podniku, a proto podnikové aktivity jsou pro člověka a jeho dobro, nikoliv obráceně. Člověk nežije nebo nemá žít pouze pro podnik. Jak víme, člověk nemůže být pouze prostředkem dosažení nějakého cíle. Je třeba si také uvědomit, že samotná podniková kultura a její stav je de facto dílčím cílem v široké škále podnikových cílů. Je prostředkem, který má podporovat dosažení hlavních cílů podniku. Nezaměňujme tedy cíle a prostředky.

Jak jsem již uvedl, snažím se v této kapitole o reflexi tohoto typu podnikové kultury z hlediska jejího ideálu, nikoliv stavu podnikové kultury konkrétního podniku. Zpracování vize, strategických cílů a strategického plánu samo o sobě není v rozporu s křesťanskou etikou. Naopak, pro orientaci zaměstnanců i vnějších subjektů je potřeba, aby věděli, čeho chce podnik dosáhnout a jakými cestami. Co však může být problémem, je to, co taková vize, strategické cíle a strategické plány obsahují. Je třeba posoudit, zda tento jejich obsah je v souladu s křesťanskou etikou a zda je

realizovatelný. Kdyby totiž nebyl realizovatelný, pak by se jednalo o utopický projekt, který je v rozporu se zásadou solidarity, obecného blaha i všeobecného určení statků. Musíme mít totiž na paměti hospodárné využívání zdrojů a neplýtvat jimi, a to s ohledem na trvalou udržitelnost. Není možné zbytečně plýtvat hospodářskými zdroji, které by v jiném případě mohly být využity pro dobro lidí jiným způsobem.

Podnikové hodnoty má mít podnik formulované v uceleném dokumentu. To je zajisté správné i z pohledu křesťanské etiky. Opět se zde však dotýkáme samotného obsahu těchto hodnot. Z hlediska křesťanské etiky by takové hodnoty měly být v souladu s hodnotami, které jsem uvedl v předchozím textu. Jedna věc je zpracování takového dokumentu, ale velkou výzvou je uvádění takových hodnot v každodenní život, aby se jimi zaměstnanci řídili. Vidím zde oboustranný vztah mezi podnikovou kulturou a hodnotami. Na jedné straně hodnoty ovlivňují podnikovou kulturu a zároveň podniková kultura ovlivňuje zavádění těchto hodnot do každodenní reality.

Všeobecně jsou rozvoj pracovníků, atmosféra podporující učení a zajištění pružné podnikové struktury zcela určitě v souladu s principy křesťanské etiky. Každý člověk má žít v takových podmínkách, které mu umožní takový rozvoj, aby mohl snáze dosáhnout své vlastní dokonalosti a rozvinout svůj potenciál. K tomu musí také člověk projevit ochotu k sebevzdělávání a nečekat jen na to, co dostane. Otázkou může být, zda plány rozvoje pracovníků jsou přiměřené a zda nedělají z člověka pouze výrobní prostředek, který bude po svém opotřebení odhozen a nahrazen jiným.

Motivační programy a hodnocení mají reflektovat skutečné pracovní výkony zaměstnanců a jejich vztah k podniku. Je však třeba mít na paměti, že ohodnocení pracovníků má být v takové úrovni, aby umožnilo vznik úspor a rozvoj jak samotného zaměstnance, tak jeho rodiny. Je třeba si uvědomit, že z etického hlediska neznamena, že pokud byla smluvně dohodnuta nějaká výše mzdy, tak je to v pořádku. Pozice zaměstnavatele bývá totiž vždy silnější než pozice zaměstnance. Jde o spravedlnost, která je nadřazena dohodnutému smluvnímu vztahu. Z tohoto hlediska uzavřený smluvní vztah ještě nemusí být spravedlivým.

Monitoring, sběr informací o podniku a zabezpečení zpětné vazby slouží k rozvoji a zdokonalování podnikových procesů. Velkým problémem současné doby je však ochrana soukromí zaměstnanců. Také zaměstnavatelé si začínají uvědomovat, že například velké otevřené kanceláře sice umožňují dokonalejší kontrolu zaměstnanců,

avšak na druhou stranu za určitých okolností snižují produktivitu práce. Zaměstnanci jsou totiž vystaveni dalšímu stresu a také vnímají nedůvěru ze strany zaměstnavatele.

Princip participace na směřování a životě podniku je zcela v souladu se sociálním učením církve. Spoluúčast na rozhodování je přirozenou součástí života člověka a je jednou ze zásad církevního sociálního učení. Pracovníci tak mají možnost se podílet na navrhování způsobů, které vedou k dosažení požadovaných úkolů a cílů. Tím dochází ke zvýšení jejich sounáležitosti s podnikem.

Manažeři jsou těmi, kteří reprezentují firemní hodnoty jak uvnitř podniku, tak také směrem k vnějším subjektům. Jsou nositeli hodnot a mají přinejmenším formální vliv na jejich uskutečňování v podnikové praxi. Charakteristice křesťanského manažera jsem věnoval samostatnou kapitolu. Důležitý jejich styl vedení spolupracovníků, kterým podporují tvořivou atmosféru a touhu po vlastním zdokonalování i podnikových procesů.

Docházím tedy k závěru, že ideál kultury „učící se organizace“ není v teoretické rovině v rozporu s křesťanskou etikou a sociální naukou církve.

7 Živná půda rozvoje a překážky dobré kultury podniku

Podnik a jeho kulturu nahlížím jako souhrn podmínek, které brzdí nebo naopak rozvíjí daný subjekt. Je samozřejmé, že cílem je mít v podniku takovou kulturu, která vytváří podmínky k rozvoji firmy. Kulturu podniku tak můžeme chápat jako živnou půdu rozvoje. Protože však podnik nefunguje sám pro sebe, ale naopak je v neustálých vztazích se svým okolím, je kultura podniku živnou půdou rozvoje nejen daného podniku, ale také jednotlivců i celé společnosti. Jde tedy o oboustranný dynamický vztah. Úroveň podnikové kultury, její zralost a kvalita jsou tak klíčem k vytváření podmínek a předpokladů, za kterých jsou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale věnují svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti.

Jedná se o nikdy nekončící proces, protože vnitřní i vnější podmínky podniku se neustále mění a je tak třeba stále čelit novým výzvám. Tyto výzvy se však netýkají pouze hospodářské pozice podniku, ale také mravní oblasti. Podnikové rozhodování se vždy dotýká také mravní oblasti, protože ve svém důsledku nelze z tohoto procesu vyloučit člověka, a tedy se člověka vždy týká.

Aby kultura podniku obstála ve světle uvedených kritérií, musí být firemní kulturou s přívlastkem „dobrá“, tj. dobrou firemní kulturou. Já sám dobrou firemní kulturu rozumím jako kulturu podniku podporující cíle nejen daného podniku, ale také rozvoj jednotlivců i celé společnosti. V mém vlastním pojetí se taková kultura neobejde bez uplatňování principů křesťanské etiky, která v sobě přirozeně obsahuje principy trvalé udržitelnosti. Je však zřejmé, že na cestě vytváření dobré firemní kultury lze potkat mnoho překážek. Je však třeba dodat, že v procesu ovlivňování a vytváření dobré kultury podniku nejde pouze o řízení podnikové kultury, ale jde o syntézu řízení a svobodné uplatnění schopností zaměstnanců i ostatních aktérů podílejících se na životě podniku a v širším smyslu celé společnosti.

7.1 Překážky dobré firemní kultury

Překážky dobré firemní kultury, kterou jsem popsal výše, spatřuji ve dvou oblastech, které lze následně podrobit detailnějšímu pohledu. Takové překážky lze totiž spatřovat jak uvnitř podniku, tak v jeho okolí. Je zřejmé, že tak můžeme hovořit o vnějších a

vnitřních podmínkách. Nezapomínejme však na to, že obě oblasti podmínek se více či méně vzájemně ovlivňují a koexistují ve vzájemných vztazích.

Vnitřní podmínky podniku rozděluji mezi měkké a tvrdé. Tvrdými podmínkami rozumím množství kapitálu, finančních prostředků, úroveň technologií a vnitřní vybavení podniku. Do okruhu vnitřních podmínek beze sporu můžeme zahrnout také samotného člověka, který je zaměstnancem firmy a jehož řadím do měkkých podmínek firmy. Nejde jen o jeho vlastní schopnosti a dovednosti, které dává za úplatu do služeb podniku, ale také o jeho vlastní hodnoty a postoje, kterými se řídí ve svém vlastním životě. To se totiž poté zrcadlí i při výkonu jeho práce. Hodnoty a postoje pracovníka jsou pak ve větším či menším vlivu jeho vlastního náboženského života, který se zrcadlí v životní praxi. Nesmíme však také zapomínat na jeho vlastní vnímání a uplatňování vlastní svobody. Jestliže podnik bude mít ve svých zaměstnaneckých řadách lidi, pro které poctivost nebo smysl pro dobře odvedenou práci nic neznamena, pravděpodobně ve svých důsledcích bude směřovat k zániku.

Zaměstnanci firmy jsou však také vedoucí pracovníci, kteří mají vyšší stupeň odpovědnosti. Jsou to právě oni, kteří určují směr vývoje podniku a definují hodnoty, kterými se podnik řídí ve své každodenní praxi. Jejich vlastní hodnoty a postoje pak mají mnohem větší vliv na utváření podnikové kultury.

Překážky dobré firemní kultury však můžeme nalézt ve všech oblastech podnikové kultury, které jsem uvedl v předchozích kapitolách. Jde totiž o to, že vše může být špatně pochopeno nebo dokonce zneužito. V tomto smyslu pak mám na mysli především extrémní pojetí náboženských pozic nebo dalších vnitřních i vnějších podnikových podmínek či hodnot.

Překážky dobré podnikové kultury však lze popsat i bez podnikohospodářského názvosloví. V předchozích kapitolách jsem zmínil jednotlivé ctnosti i další termíny jako např. poctivost, moudrost, přiměřenost, důstojnost, pomoc bližním, štedrost, moudrost, skromnost, opravdovost, pravdomluvnost a další. Myslím, že nedostatek nebo překrucování obsahového významu těchto slov vytváří překážky v mezilidských vztazích, a tedy i překážky dobré firemní kultury. Nad všemi těmito termíny je pak slovo láska. Bez opravdové lásky není možné žít zdařilý život. To platí jak pro jednotlivce, tak i pro skupiny či specifické společenství, kterým je podnik. Není třeba vymýšlet složité a zdánlivě vědecké teorie o řízení či vedení podniku, pokud neobsahují

či přehlížejí význam ctností a dobro člověka. Myšlenka lásky k bližnímu, který je obrazem Božím, je přeci ústředním motivem křesťanské etiky, o jejímž významu jsme již pojednal.

Domnívám se, že stejně tak je tomu v případě specifického typu podnikové kultury „učící se organizace“. Její přínos podniku i jednotlivcům, jako i její reflexi z pozic křesťanské etiky jsem již zmínil. Aby koncept „učící se organizace“ byl ku prospěchu nejen podniku, ale také člověku a celé společnosti, nesmí vynechat ideály jednotlivých ctností a křesťanské etiky. V posledku jde přece o dobro člověka, a tedy nás všech. To musí být cíl, ke kterému směřuje i podnik, který se se tituluje „učící se organizací“! Učit se v duchu toho konceptu musí všichni uvnitř i vně podniku. Nesmí však ztrácet ze zřetele dobro všech, aby každý člověk mohl rozvíjet plnost svého lidství. Nejde tedy pouze o rozvoj schopností a dovedností za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a vyšších zisků, protože člověk nesmí být pouze prostředkem, ale je základem, cílem i účinnou příčinou všeho konání. „Učící se organizace“ tak musí být prostředkem pro dosažení dobra a rozvoje jednotlivých lidí i celé společnosti. Jen za těchto předpokladů může „učící se organizace“ obstát před kritérii křesťanské etiky.

7.2 Začlenění duchovních hodnot do života podniku

Pro život podniku a zlepšování podnikových procesů ve všech oblastech je důležité odpovědět na otázky co, proč a jak. Odpověď na otázku, co chceme, znamená definovat vizi a cíle, odpověď na otázku „proč“ nám pomůže uvědomit si, co tím sledujeme a také nám pomůže se zdůvodněním zavádění změn a následně podpoří realizaci těchto změn, a nakonec je neméně důležitá odpověď na otázku jak, tedy jako to všechno uděláme. Je velmi snadné říci, co chci, ale je mnohem těžší najít cesty vedoucí k tomuto cíli. A právě hledání odpovědi na tuto poslední otázku „jak“ bych se rád věnoval v této části textu.

Zavádění duchovních hodnot do života podniku může být velmi těžkým úkolem. Dotýkáme se nehmotné části světa. Nejde totiž pouze o to tyto hodnoty uvést v život, a už to je velká výzva pro podnikový management, ale také aby se zaměstnanci s těmito hodnotami, alespoň na pracovišti, ztotožnili a řídili se podle nich ve své, minimálně, pracovní praxi. Právě proto, že management podniků chce ovlivnit podnikové hodnoty a možná hodnoty pracovníků, pak se na otázku, jak to všechno provést, nabízí následující

odpověď. Je třeba říci, že hodnoty jsou nedílným prvkem a součástí podnikové kultury. Jedna z možných odpovědí na otázku „jak“ pak může znít následovně, tj. efektivním řízením podnikové kultury, která má být v takovém stavu a na takové úrovni, aby podporovala dosažení cílů podniku. Pokud jsou tedy součástí základních podnikových dokumentů a definice hodnot organizace křesťanské hodnoty, bude nutné začlenit do podnikové kultury prvky a principy křesťanské etiky. Navíc je zřejmé, že takové hodnoty nelze pouze veřejně proklamovat, ale také tyto hodnoty skutečně žít v každodenní praxi. Jinak by takový podnik byl společenstvím pokrytců. Jde tedy o to řídit a měnit podnikovou kulturu se zřetelem na zásady křesťanské etiky. Osobně má na mysli především zásady sociální nauky katolické církve, tedy personalitu, subsidiaritu a solidaritu, jakož i princip obecného blaha, participaci, všeobecné určení statků, respektování lidských práv, důstojnost člověka, trvalou udržitelnost, ochranu životního prostředí a základní hodnoty společenského života, tedy pravdu, svobodu a spravedlnost. Nesmíme však zapomenout ani na rodinu jako živou a základní buňku společnosti, manželství, lidskou práci a její důstojnost, podporu demokracie a občanské společnosti, respektování náboženské svobody a v neposlední řadě úsilí o spolupráci mezi národy a zachování míru. Cílem našeho úsilí má totiž být utváření civilizace lásky.

Bezprostřední cíl sociální nauky církve spočívá v předkládání takových zásad a hodnot, které mohou přispívat k utváření společnosti hodné člověka. Mezi těmito zásadami vyniká zásada solidarity, která v jistém slova smyslu obohacuje všechny ostatní. Tato zásada je osvětlována prvenstvím lásky, která je rozpoznávacím znamením Kristových učedníků.¹⁶⁴

Cíle vedení podniku, které usiluje o integraci principů křesťanské etiky do podnikového života, by tedy měly být totožné s cíli sociální nauky církve. Případný rozpor by totiž s ohledem na cíle podniku nedával smysl, resp. takový podnik by měl křesťanskou etiku jako pouhou morální zástěrku či barvu, která by sloužila ke krytí nemorální skutečnosti každodenní praxe.

Pokud mají být křesťané, a to nejen v oblasti podnikového hospodářství, věrnými svědky Ježíše Krista, musí být všem ostatním lidem správným příkladem. Jinak by jejich svědectví bylo nevěrohodné, a naopak by svým chováním mohli způsobit u svých kolegů odpor k evangelijním hodnotám. Je však třeba mít i odvahu evangelijní hodnoty prakticky žít, a to především v sekulárním prostředí našich měst a pracovišť. K tomu nás vybízí např. text Matoušova evangelia ve výroku o soli a světle (Mt 5, 13-16).

¹⁶⁴ Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, s. 366.

Vy jste sůl země; jestliže však sůl pozbude chuti, čím bude osolena? K ničemu již není, než aby se vyhodila ven a lidé po ní šlapali. Vy jste světlo světa. Nemůže zůstat skryto město ležící na hoře. A když rozsvítí lampu, nestaví ji pod nádobu, ale na svícen; a svítí všem v domě. Tak ať svítí vaše světlo před lidmi, aby viděli vaše dobré skutky a vzdali slávu vašemu Otci v nebesích.¹⁶⁵

Jedním z úkolů křesťanského vedení podniku a jeho manažerů je tedy evangelizovat svůj podnik. Evangelizace však nemusí nutně znamenat obracení lidí na křesťanskou víru. Evangelizace znamená zvěstování radostné zvěsti, dobré zprávy o Bohu a životě Ježíše Krista. Tato zvěstovaná dobrá zpráva by pak měla zasáhnout všechny oblasti lidského života, včetně práce. Každý člověk se pak ve svobodě může rozhodnout, zda víru v Ježíše Krista přijme či nikoliv. V prostředí podniku je pak povinností manažerů vytvořit takové podmínky, aby každý člověk mohl rozvinout plnost svého lidství ve všech oblastech svého života.

¹⁶⁵ Mt 5, 13-16.

8 Shrnutí a doporučení

Myšlenkovou linii diplomové práce tvoří vztahy mezi životem firmy a jejími cíli, kulturou podniku a křesťanskou etikou. Tuto linii lze shrnout následujícím způsobem a je zřejmé, že začíná u výše uvedené základní otázky této práce a hledání možných odpovědí. Pracovní podmínky a klima, které se na pracovišti vytváří a jež ovlivňuje pracovní výkonnost zaměstnanců, se projevují stavem kultury, která se na pracovišti vytvořila a jejímž prostřednictvím můžeme tyto podmínky ovlivňovat. Proto se při řešení a hledání odpovědi na základní otázku diplomové práce zabývám kulturou podniku. V dalším textu jsem definoval vztah kultury podniku, vybraného specifického typu „učící se organizace“ a etiky. Jsem totiž přesvědčen a dokazuji, že etika a její principy pozitivně utváří podnikovou kulturu. Křesťanská etika pak dále rozvíjí etické principy, které pozitivně ovlivňují život v podniku a život podniku samotného, jakož i jeho zaměstnanců i široké okolní prostředí podniku.

Nedílnou součástí práce je zdůvodnění uplatňování jednotlivých principů a doporučení v podnikové praxi. Tato zdůvodnění začínají již při definování vztahu mezi kulturou podniku a etikou, následně pak křesťanskou etikou. Považuji totiž za důležité, aby bylo zřejmé nejen co a jak se má dělat, ale také proč.

Diplomová práce je rozdělena do několika celků, které na sebe logicky navazují v duchu základní myšlenkové linie. Výchozím tématem je pojem kultury a následně kultury podniku, včetně jejího specifického typu „učící se organizace“, který je dnes hojně zaváděn do podnikové praxe. Kulturu nahlížím z několika pohledů, tj. pohledu antropologického, teologického i podnikohospodářského. Neopomněl jsem zmínit diskuse o multikulturalismu a náhledu kultury v duchu II. vatikánského koncilu. Pro účely této práce jsem následně vycházel především z podnikohospodářských pozic, které chápou kulturu podniku jako souhrn představ, přístupů a hodnot. Následně jsem se pokusil o syntézu s požadavky křesťanské etiky. Hledal jsem komplexnější etické pojetí kultury spojené s hledáním dobrého a vydařeného života ve vztahu osob ve sféře práce a podnikání, pracovních vztahů a podniku jako instituce.

„Učící se organizace“ dává podniku i jednotlivcům nepopíratelné přínosy. Je schopna lépe obstát v prostředí rychlých změn a silící konkurence než běžný podnik, neboť disponuje hlubšími znalostmi a schopností přizpůsobovat se nárokům měnícího se prostředí, náročnějším zákazníkům nebo kvalifikovanějším pracovníkům. Učení je

považováno za základní podnikovou hodnotu, kterou je nutné vysoce cenit, všemožně podporovat a odměňovat. Tím dochází také k rozvoji schopností a dovedností jednotlivých pracovníků. Došel jsem však z poznání, že i v praxi hojně proklamovaná „učící se organizace“ má své meze. Tyto meze jsem shledal v lidském potenciálu i samotném ideálu „učící se organizace“. V případě lidského potenciálu tato omezení shledávám ve fyzických a psychických možnostech jednotlivců, jako i v jejich postojích a hodnotách, které uplatňují ve svém životě. Osobní charakteristiky a životní postoje pak samozřejmě ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, ale i jejich celkový vztah k podniku. Meze samotného ideálu „učící se organizace“ pak spátrují v možnostech neustálé dlouhodobé motivace a v přijímání neustálých změn, které přicházejí nejen z faktu řešení každodenních problémů v životě podniku, ale navíc je v duchu „učící se organizace“ má podnik sám vyvolávat. Jde totiž o to, zda honba za neustálými změnami a pokrokem činí lidi šťastnými a zda tato honba není pouze „prázdnou schránkou“ bez hlubšího obsahu. Jedna věc je totiž splnění plánů a cílů firmy, druhou věcí je však hledání odpovědi na otázku, co lidi činí skutečně šťastnými, což se následně projeví i v postojích pracovního a soukromého života jednotlivců. Pracovníky totiž nelze naprogramovat a v případě potíží jednoduše opravit či vyměnit. Navíc je třeba si uvědomit, že práce je prostředkem k uspokojení potřeb lidí a nikoliv naopak.

Avšak i samotné ovlivňování a řízení kultury podniku má své meze. Tyto meze shledávám v tom, že není možné stoprocentně změnit představy, přístupy a hodnoty pracovníků tak, aby beze zbytku odpovídaly představám o stavu podnikové kultury ze strany vedení podniku. Navíc se také domnívám, že by se nejednalo o stav, který by měl nastat, protože různost názorů a postojů je zdrojem dynamického a zdravého vývoje jak firmy, tak celé společnosti. Absolutní unifikace tento potenciál různosti ničí. Naopak různorodost je motorem pokroku.

K hlavním charakteristikám podnikové kultury patří požadavek trvalé udržitelnosti. Na příkladu firmy Puma ukazují, jak mohou být principy a zásady trvalé udržitelnosti úspěšně aplikovány v praxi. Zároveň je na příkladu této celosvětové společnosti vidět, jak je možné propojit manažerské a etické pohledy na řízení firmy. Připomínám také papeže Františka, který hovoří o nutnosti mezigenerační solidarity a nutnosti praktického myšlení s ohledem na budoucnost. Lidé totiž žijí ve vzájemných vztazích. Nesmíme však zapomínat na to, že tyto vztahy existují jak v přírodě samotné, tak také mezi lidmi a přírodou. Je třeba si uvědomit, že všichni jsme odpovědní za všechny, a to

také ve vztahu k budoucím generacím. Pozitivní hospodářské výsledky budou lidem k ničemu, pokud si zničí své vlastní životní prostředí.

Jádrem diplomové práce je syntéza podnikového života s požadavky křesťanské etiky. Nejdříve jsem se však věnoval samotné etice a zdůvodnění použití jejích principů v podnikové praxi, tedy proč bychom se měli chovat eticky či respektovat alespoň elementární morální zásady. Etické otázky se tak nemohou vyhnout ani oblastí podnikového hospodářství. Etiku tedy rozhodně nelze vytěsnit z praktického života. Dává totiž odpověď na otázku, jak žít zdařilý život. Proto jsem se také dotkl tématu moralizování, které s morálkou a etikou nemá mnoho společného. Do okruhu etiky však také patří otázka lidské svobody. Zastánci mravní libovůle si žádné meze nekladou a chtějí si dělat, co se jim chce. To však v lidském společenství není možné. Svoboda však není danost. Ke svobodě musí člověk zrát a učit se jí, nejednou ji i chránit.

S ohledem na téma a zadání diplomové práce jsem se přirozeně zabýval otázkou, jaké je místo etiky v podnikovém životě. Ptal jsem se sám sebe, zda se jedná pouze o společenskou nutnost a módní trend, nebo dokonce o vychytralý postoj, který je jakýmsi morálním lakem zakrývající možnou nepříjemnou skutečnost. Dospěl jsem k závěru, že etika a její principy jsou základem dlouhodobé perspektivy nejen podniku, ale také celé lidské společnosti. V případě organizace etika vytváří prostředí, ve kterém jsou pak zaměstnanci schopni a ochotni věnovat podniku své nejlepší schopnosti, dovednosti a invenci. Dokazují, že etické chování přináší firmám konkurenční výhodu a není jen zbytečnou zátěží, která generuje pouze náklady. Zisk a morálka nejsou v rozporu. Problematické však může být způsob použití zisku a cesty, které k jeho dosažení vedou. Dotýkám se také vztahu času a peněz. Ukazují, že peníze mají člověku sloužit, a nikoliv být jeho pánem. Klíčovými postavami v podniku jsou jeho vedoucí pracovníci. Manažeři nejen určují platná pravidla a předpisy, ale zároveň jsou pozitivním či negativním příkladem pro ostatní pracovníky. V této souvislosti poukazuji na základní morální rysy personalistické práce. Docházím k závěru, že etika není bezmocná a že v podniku má své oprávněné místo.

Uplatňování principů křesťanské etiky však podniku i jednotlivcům přináší další přidanou hodnotu. Etika hodnotí mravní skutečnost a vztahy mezi lidmi, křesťanská etika k tomu navíc přidává křesťanský pohled, který je ještě více zaměřen na člověka a jeho podstatu a poskytuje hodnocení mravní skutečnosti ještě z jiné, hlubší perspektivy. Etické jednání pomáhá firmě získat rozhodující konkurenční výhodu a firma uplatňující

křesťanské zásady jde do důsledku, např. když se nemá krást, tak křesťanská firma nebude obcházet zákony. Křesťanská etika klade důraz na principy personaly, solidarity a subsidiarity. Nezapomíná na obecné blaho, univerzální určení statků a spravedlnost, které jsou niternou součástí uvedených principů. Člověk je v centru dění. Křesťanská etika a její principy nám pomáhají se správně rozhodnout, co dělat, aby bylo konáno dobro a žili jsme správný a zdařilý život. Pomáhá manažerům odmítnout etický relativismus a mravní libovůli. Křesťanské hodnoty, zásady a principy jsou pevným základem a zároveň kritériem etického hodnocení každodenního jednání firem a lidí. Ukázal jsem význam hodnot v podnikání a vztahu ekonomiky a náboženství. Nabídl jsem profil křesťanského manažera a integrálního řízení firmy. Integrální kulturu podniku chápu jako kulturu, která má další přidanou hodnotu. Kapitulu o křesťanské etice jsem uzavřel diskusí o ztrátě morálky jako zdroji ekonomické, podnikové a společenské krize, na které jsem navázal úvahou o významu svědomí jednotlivců během procesu skupinového rozhodování i kontroly.

Samostatnou část práce jsem věnoval reflexi „učící se organizace“ z pozic křesťanské etiky. Hledal jsem odpověď na otázku, do jaké míry tento specifický typ podnikové kultury odpovídá požadavkům křesťanské etiky. Dospěl jsem k názoru, že ideál podnikové kultury „učící se organizace“, tak jak byl popsán, v zásadě neobsahuje žádné prvky, které by byly ve svém principu v rozporu s křesťanskou etikou a sociální naukou církve. Co může být v rozporu, je samotné uplatňování a uvádění v život „učící se organizace“ v konkrétní podnikové praxi. Pokud je dobro zneužito, nepochopeno nebo nesprávně aplikováno, může být výsledkem zlo. Tak také vše dobré v ideálu „učící se organizace“ může být zneužito.

Kulturu podniku chápu jako živnou půdu rozvoje. Dobrou firemní kulturu rozumím jako kulturu podniku podporující cíle nejen daného podniku, ale také rozvoj jednotlivců i celé společnosti. V mém vlastním pojetí se taková kultura neobejde bez uplatňování principů křesťanské etiky, která v sobě přirozeně obsahuje principy trvalé udržitelnosti. Na cestě vytváření dobré firemní kultury lze potkat mnoho překážek. Je však třeba dodat, že v procesu ovlivňování a vytváření dobré kultury podniku nejde pouze o řízení podnikové kultury, ale jde o syntézu řízení a svobodné uplatnění schopností zaměstnanců i ostatních aktérů podílejících se na životě podniku a v širším smyslu celé společnosti. Za největší překážku dobré firemní kultury pak považuji nedostatek lásky v křesťanském pojetí. Myšlenka lásky k bližnímu, který je obrazem Božím, je ústředním

motivem křesťanské etiky. Podnik i ideál „učící se organizace“ tak musí být prostředkem pro dosažení dobra a rozvoje jednotlivých lidí i celé společnosti. Jen za těchto předpokladů může ideál „učící se organizace“ i podnik samotný obstát před kritérii křesťanské etiky.

Naplnění cíle práce

V kontextu diskuse o křesťanské etice a podniku jsem se přirozeně zabýval otázkou, jakým způsobem implementovat duchovní hodnoty do života podniku, a pokud možno tak, aby se sami zaměstnanci s těmito hodnotami ztotožnili a přijali je za své. Domnívám se, že prostředkem implementace těchto zásad do života podniku je právě podniková kultura. Je tedy třeba řídit a měnit podnikovou kulturu se zřetelem na zásady křesťanské etiky. V duchu této práce je cílem našeho úsilí utváření civilizace lásky v křesťanském pojetí. Tím také dávám odpověď na dosažení cíle této diplomové práce, kterým je navrhnout implementaci principů křesťanské etiky do podnikové kultury tak, aby podporovala dosažení cílů podniku jako prostředku pro nejúčinnější uspokojování relevantních potřeb a zájmů vnitřních i vnějších subjektů a pro obnovu a rozvoj jejich potenciálu za předpokladu respektování trvalé udržitelnosti rozvoje kvality života a životního prostředí. Lásky v křesťanském pojetí totiž zahrnuje každého člověka. Je tedy třeba řídit a ovlivňovat kulturu podniku tak, aby odpovídala nárokům křesťanské etiky.

Odpověď na základní otázku

Základní otázkou této diplomové práce je hledání předpokladů, za jakých jsou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale věnují svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti, dovednosti a invenci. Dospívám k názoru, že těchto předpokladů lze dosáhnout uplatňováním zásad křesťanské etiky v praktickém životě jednotlivců i podniku. Z textu diplomové práce je zřejmé, že tyto předpoklady shledávám ve sbližování představ a vlastních hodnot zaměstnance s podnikovými představami, přístupy a hodnotami, jeho upřímné přesvědčení o prospěšnosti podnikových činností a produktů. Pracovní aktivitu beze sporu ovlivňují hmotné i nehmotné pracovní podmínky, výše mzdy, pracovní doba, způsob řízení a vedení lidí, vlastní rozvoj konkrétního pracovníka, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, vlastní sebeuspokojení z konané práce, realizace svého vlastního povolání či případně vnímání svého poslání, osobní přesvědčení o smysluplnosti své práce a u nábožensky

založených lidí uplatňování náboženských principů v podnikové praxi, např. právě principů křesťanské etiky.

Je však třeba říci, že pracovní aktivitu a ochotu pracovníka dávat větší pracovní výkon, než musí, v podstatě ovlivňují dvě složky, a to rozum a emoce. Každý z výše uvedených předpokladů jde zařadit buď k emoční nebo rozumové složce lidské osoby. Je také možné, že v mnoha případech jsou tyto dvě složky v rozporu. Význam emocí je mnohdy podceňován a manažeři jsou mnohdy překvapeni, když je rozumová složka výrazně potlačena. Z podnikové praxe je empiricky dokázáno, že čím větší má člověk vlastní výdělek, tím klesá význam hmotné složky (mzdy) v jeho rozhodování o pracovní aktivitě. Naopak vzrůstá význam penězi těžko ocnitelných složek, jako je např. společenské postavení, možnost vlastní seberealizace nebo časová flexibilita. Emoce se pak projevují také v oblasti uplatňování náboženských principů v podniku. Mnoho věřících lidí nedokáže svým rozumem zdůvodnit své náboženské postoje, ale jsou o jejich správnosti přesvědčeni a velmi je povzbudí, pokud jsou uplatňovány nebo alespoň nejsou zakazovány.

Důležitým faktorem ovlivňujícím pracovní výkon je vědět nejen co a jak dělat, ale také proč. Proto doporučuji, aby lidé v podniku znali zdůvodnění rozhodnutí, které ovlivňují jejich práci. Motivace, stimulace a orientace pracovníků jsou předpokladem dobře odvedené práce i uspokojivého pocitu zaměstnanců.

V celém textu diplomové práce jsem se dotýkal faktorů, které významným způsobem ovlivňují pracovní výkon a přístup lidí ke své práci. Jednoduše bych mohl říci, že v řeči podnikohospodářské vědy jsem se zabýval podnikovou kulturou a jejím obsahem s tím, že jsem dával doporučení, jak podnikovou kulturu řídit a ovlivňovat v duchu křesťanské etiky. Rád bych byl však ve svém shrnutí a doporučeních konkrétnější. Aby měl zaměstnanec vytvořeny co nejlepší pracovní podmínky a docházelo k syntéze úspěšného řízení podniku a svobodného uplatnění schopností zaměstnanců i všech aktérů vně podniku, pak jsem se, kromě výše uvedených faktorů v této kapitole Shrnutí a doporučení, zabýval také níže uvedenými faktory, které vychází z principů křesťanské etiky a jež jsou v podnikové praxi mnohdy opomíjeny, i když z vlastní praxe vím, že situace se začíná zlepšovat.

Zaměstnanec je třeba nahlížet jako člověka, který má nejen své potřeby, ale také svou vlastní důstojnost. Člověk je přece původce, střed a cíl veškerého hospodářsko-

společenského života. Každý člověk vnímá, když je ponižován či zesměšňován, vydírán nebo dokonce šikanován. Je tedy třeba se ke každému člověku chovat v duchu zlatého pravidla a chovat se k druhým tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám.

V mezilidských vztazích je pak na místě pokora a respekt k druhým. Každý z nás má vlastnosti, které se mohou být výrazným přínosem, i když se zatím neprojevují. Příležitost k jejich uplatnění může přijít někdy v budoucnosti. Důležitým faktorem v mezilidských vztazích je schopnost komunikace a pochopení postojů a názorů toho druhého. Být empatičtí a vidět svět očima druhých lidí výrazným způsobem pomáhá překonávat spory a dosáhnout konsensu. Nasycený hladovému nevěří, ale jeho pohled se změní v okamžiku, kdy sám bude mít hlad. Každý z nás je odpovědný za druhého člověka. Solidární jednání je tak předpokladem zdárného vývoje podniku i celé společnosti. Subsidiarita pak vytváří podmínky k vlastní kreativitě a aktivitě. V duchu tradiční církevní opce pro chudé musíme zvažovat, jaké dopady bude mít naše rozhodnutí na chudé a ty nejslabší lidi nejen v našem podniku, ale v případě celosvětově působících firem také na druhém konci světa. Pracovníky nelze pouze využít, maximálně zpeněžit jejich schopnosti a dovednosti a následně je propustit či je nutit, aby pracovali za nepřiměřeně nízkou mzdu. Subjektivita práce nám připomíná, že každá pracovní činnost má svou lidskou složku. Subjektem práce je tedy člověk, který má svoji důstojnost a můžeme tudíž říci, že prostřednictvím člověka má také práce svoji specifickou důstojnost. Člověka tedy nemůžeme vnímat pouze jako prostředek ke generování zisku. Musíme si uvědomit, že mzda je nejdůležitější prostředek k dosažení spravedlnosti v pracovních vztazích. Ekonomický blahobyt země se neměří výlučně množstvím produkce, ale také způsobem, jakým je tato produkce dosahována, a mírou spravedlnosti uplatňovanou při rozdělování výnosu, který by měl všem dovolovat, aby měli k dispozici tolik, kolik je třeba k rozvoji a zdokonalování vlastní osoby.

Podnikatele vidím jako osobu, která musí disponovat mnoha vlastnostmi, aby její podnikání bylo úspěšné, jako je tvůrčí přístup, odvaha, pracovitost nebo schopnost překonávat překážky. Je nesporné, že podnikatel musí mít odborné znalosti ve svém oboru podnikání. Církev však od podnikatele vyžaduje jak individuální ctnosti, tak také sociální ctnosti (spolehlivost, věrnost, vytrvalost), které jsou nutné pro komunitní rozvoj. Důraz je tedy kladen na individuální i společenskou odpovědnost vedoucích pracovníků s tím, že ve středu hospodářského rozhodování musí být vždy člověk, jehož je třeba mít na zřeteli. Je třeba podporovat rodiny, především pak pracující matky s

děťmi a zároveň klást důraz na odpovídající kvalitu vyráběného zboží či poskytovaných služeb. Každý úspěšný manažer musí splňovat pro výkon svého povolání základní odborné i lidské předpoklady odpovídající jeho postavení v hierarchii podnikového managementu. Domnívám se však, že křesťanský manažer musí splňovat přísnější kritéria, protože má být ve svém povolání Kristovým následovatelem a svědkem, a to jak ve smyslu vnitřních podnikových vazeb, tak i vnějších, které ovlivňují bližší či vzdálenější okolí podniku. Křesťanská etika pak klade důraz na hodnoty a jejich uplatňování v praxi.

Podnik nahlížím jako společenství lidí a v duchu křesťanské etiky doporučuji podnik řídit integrálně. Tím myslím skutečně komplexní manažerský přístup zahrnující veškeré aspekty života podniku. Snažím se prvky podnikového života nahlížet v celku, komplexně, integrálně, tedy jako entitu, která vidí věci ve vzájemných souvislostech a ze všech možných úhlů, včetně náboženských pozic. Jako model integrálního řízení jsem představil třípólový model řízení organizace. Třípólový model nahlíží podnik v širším kontextu světa uvnitř i kolem něj ve vzájemných vztazích a celistvosti. Je založen na syntéze identity, účelu, smyslu a vedení podniku ve smyslu služby. Manažer je vnímán jako správce svěřeného majetku, tedy nikoliv pouze jako placený manažer bez hlubšího vztahu ke svěřeným hodnotám. Práce je vnímána jako skutečné povolání, tj. člověk má na světě svůj úkol a smysl. V třípólovém konceptu je důležitá orientace lidí. Je tedy nutné, aby zaměstnanci věděli, co, jak a proč dělají právě tak, jak to dělají. Tím se koncept dostává k samotnému jádru, tedy k základním hodnotám, na kterých podnik či jeho majitelé staví svoji činnost. Třípólový model tak má ve svém nitru nejhlubší hodnoty, které obklopuje identita (kdo jsme), účel (proč děláme věci tak, jak děláme) a správcovství (jak se stát silnějšími).

Domnívám se, že podnik bez definovaných hodnot snad dnes ani nemůže dlouhodobě existovat. Podnikové hodnoty skutečně v praxi žité podnikem však nemusí být pouze něčím, co podnik svazuje. Hodnoty se velmi lehce mohou stát významnou konkurenční výhodou. Takovými hodnotami jsou např. čestnost, transparentnost a pravdivost. Jedná se totiž o hodnoty, které mají přímý vliv na kvalitu mezilidských vztahů a vzájemnou spolehlivost. Hodnoty jsou v úzkém vztahu s důstojností člověka, kterou chrání. V této souvislosti připomínám význam kardinálních i křesťanských ctností. Za nejvyšší hodnotu pak křesťanská etika považuje lásku, protože Bůh je láska a láska je také zdrojem síly. Hodnoty činí život hodnotným a dávají firmě trvalou hodnotu

s tím, že je úkolem manažerů činit hodnoty natolik atraktivními, že vzbudí v zaměstnancích chuť do života a radost ze společné práce.

Niternou součástí života podniku je vedení lidí, které lze chápat jako službu. Manažer – služebník pak v nejširším smyslu slouží nejen svým podřízeným kolegům v práci a svým nadřízeným, ale všeobecně všem lidem. Vedení ve smyslu služby lze chápat jako zátěž i příležitost. Vedení lidí zcela určitě není jednoduchou záležitostí a vyžaduje odborné i životní schopnosti, dovednosti a charisma. Zároveň je velkou příležitostí uvést v život hodnoty, které jsou důležité pro podnik i společnost a tím nastartovat změny, které jsou či mohou být žádoucí.

Propojení náboženské víry a podnikání je vždy velkou výzvou, především pak v socio-ekonomickém prostředí, které je silně sekularizované. Myslím, že správnou cestou je osobní příklad věřících lidí nejen ve svých kostelích a rodinách, ale také právě na pracovišti. Pokud manažer myslí vážně uvádět náboženské principy do života podniku, nemůže tak dělat nahodile nebo dokonce „kázat vodu a pít víno“. Sám musí jít příkladem a navíc kontinuálně.

Myslím, že v současné době je velkým úkolem všech manažerů nemyslet pouze na hospodářské výsledky firmy, ale také na její zaměstnance, a to skutečně ve vzájemných vztazích. Mám na mysli zlidštění podnikání, doslova jeho humanizaci. Podnik a hospodářství má člověku sloužit, je prostředkem pro dosažení dobra lidí.

Mezi nelehké okamžiky v životě podniku patří propouštění zaměstnanců. Způsob rozvázání pracovního poměru bývá ve firmách intenzivně vnímán. Je důležité, aby se propouštěný zaměstnanec necítil jako opotřebovaný prvek, který je nutné vyhodit. Naopak, je třeba poděkovat za odvedenou práci a dodat odvalu do dalšího osobního i profesního života. Nezaměstnanost s sebou nese negativní jevy. Odpovědný manažer si všechny tyto negativní jevy uvědomuje, a proto by se měl snažit o to, aby propouštění zaměstnanců bylo opravdu posledním řešením tíživé hospodářské situace podniku.

Tvrdím, že ztráta morálních zásad se stává příčinou ekonomických a společenských krizí. To je historická zkušenost. Bez morálních zásad nelze dlouhodobě vzájemně obchodovat. Ani lidská společnost bez morálky nemůže existovat.

Součástí podnikového života je rozhodování, ve kterém hraje velkou roli svědomí jednotlivce, jež chápu jako kontrolu rozhodnutí mezi dobrem a zlem. Podnikové svědomí a kultura jsou ovlivňovány a zároveň výsledkem mnoha vztahů jak uvnitř, tak

vně podniku. Jsou ovlivněny osobními postoji jednotlivých lidí i povinnostmi podniku vůči vnějším i vnitřním subjektům, se kterými je ve vzájemném vztahu.

Domnívám se, že rozhodujícím faktorem maximalizace průniku pohledu organizace a managementu s pohledem zaměstnanců je vytvoření ovzduší důvěry a svobody mezi zaměstnancem a firmou. Konkrétní podoby této důvěry a svobody pak mohou nabývat různých forem. Pracovní aktivitu zaměstnanců ovlivňují zdánlivě banální faktory, které jsou však ověřeny podnikovou praxí a mnohdy životní zkušeností či lidovou moudrostí. Proto jsem také v textu této práce nejednou použil lidová rčení, která dokáží velmi pěkně vystihnout podstatu věci. Těmito faktory míním pocity štěstí, osobní prospěšnosti, strachu, svobody a svobodného rozhodování, radosti nebo pocity z dobře odvedené práce či úrovně lidskosti v podniku. Můžeme hovořit také o opravdovosti nebo pravdivosti, tedy vymanění se z kruhu přetvářek a intrik. Nesporným prostředkem dosažení ovzduší důvěry je důvěryhodné chování vedoucích pracovníků. Někdy trvá několik let, než zaměstnanci skutečně uvěří, že svému nadřízenému mohou důvěřovat, že je bude podporovat a že se na něj mohou spolehnout i v těžkých situacích. Omyly a chyby patří k životu a pokud jsou prostředkem k získávání následně uplatněných zkušeností v praxi, nejsou přeci důvodem k trestání pracovníků nebo dokonce rozvázání pracovního poměru. Dalším příkladem pozitivních podmínek z praxe může být upřímnost, a nikoliv přetvářka či pomlouvání, nebo upřímná snaha svým spolupracovníkům opravdu pomoci s řešením úkolů, a nikoliv hledání záminek k poukázání na jejich neschopnost. Úsměv, milé pozdravení, rozhovor o nepracovních záležitostech vlastních i pracovníků, přání k narozeninám, pochopení a povzbuzení v nelehkých životních situacích nebo konkrétní nečekaná pomoc v obtížné situaci na pracovišti dokáží velmi účinně vytvářet pozitivní vztahy a pracovní podmínky.

V celé práci jsem nechtěl vytvářet podobu ideálního podniku, který by byl pouhou nerealizovatelnou iluzí. Mým záměrem bylo ukázat, že kulturu podniku lze kontinuálně zlepšovat k prospěchu všech. Ve skutečném světě totiž kultura podniku může pomáhat všem zúčastněným, tj. zaměstnancům, zaměstnavateli, státu, občanské společnosti a v neposlední řadě také našemu životnímu prostředí. Podniková praxe pak ukazuje na situace, které mohou způsobovat konflikty mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Je to dáno tím, že zaměstnanec velmi často nezná celkový kontext toho, co podnik a jeho manažeři musí řešit, a naopak manažeři nemají dostatek času na

vysvětlování celkového smyslu svých rozhodnutí řadovým pracovníkům. Ovzduší důvěry je však třeba dlouhodobě a vytrvale budovat.

Zdůrazňuji, že je třeba myslet na všechny aspekty podnikového života, vnitřní i vnější subjekty, jakož i na životní prostředí. Křesťanství pak k těmto postojům přidává onu přidanou hodnotu, která dává podnikovému životu novou dimenzi a rozměr v plnosti chápání stvoření a existence života na Zemi. Mám na mysli především vzájemné hledání průniků duchovních i hmotných hodnot a v případě podniku pak také ve vztahu k produkci a života organizace. Jsem přesvědčen, že při naplnění výše uvedených předpokladů pak budou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale věnují svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti, dovednosti a invenci.

Závěr

Předmětem diplomové práce „Aspekty podnikové kultury z hlediska křesťanské etiky“ byl rozbor fenoménu podnikové kultury z pohledu křesťanské etiky a požadavku trvalé udržitelnosti jako základního předpokladu udržitelného rozvoje života na Zemi. V tomto kontextu jsem hledal odpověď na základní otázku, za jakých předpokladů jsou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale věnují svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti a dovednosti.

Dle mého názoru se odpověď na tuto otázku nalézá v analýze fenoménu kultury podniku, který nahlížím z pozic křesťanské etiky. Tato skutečnost byla důvodem, proč diplomová práce nese název „Aspekty podnikové kultury z hlediska křesťanské etiky“. Kultura podniku je totiž prostředím a zároveň vytváří podmínky, které výrazným způsobem ovlivňují výkonnost pracovníků, jejich loajalitu k podniku, jakož i přístup k práci, rodině a společnosti jako celku, ve kterém prožívají svůj život. Nedílnou součástí práce je pak návrh implementace principů křesťanské etiky do podnikové kultury tak, aby podporovala dosažení cílů podniku jako prostředku pro nejúčinnější uspokojování relevantních potřeb a zájmů vnitřních i vnějších subjektů a pro obnovu a rozvoj jejich potenciálu za předpokladu respektování trvalé udržitelnosti rozvoje kvality života a životního prostředí. V práci je ukázáno, že implementace principů křesťanské etiky spoluvytváří podmínky nejen pro dlouhodobou konkurenceschopnost podniku, ale také vnitřní i vnější prostředí podniku, ve kterém jsou zaměstnanci ochotni nejen plnit svoje zadané úkoly, ale věnují svému zaměstnavateli své nejlepší schopnosti, dovednosti a invenci. Průběžně dokazují, že podnikový život, zisk a etika, resp. křesťanská etika nejsou v rozporu, ale přesně naopak, totiž že křesťanská etika uváděná v život prostřednictvím ovlivňování kultury podniku má ve firemním prostředí své nezastupitelné místo.

Klíčovým tématem bylo hledání možností a mezí propojení cílů organizace a cílů jejich zaměstnanců. V tomto smyslu jsem sledoval maximalizaci průniku pohledu organizace a managementu s pohledem zaměstnanců.

Přínos diplomové práce tak vidím v komplexním přístupu k uvedeným třem diskursům, kterými jsou podniková kultura a její specifický typ „učící se organizace“, křesťanská etika a principy trvalé udržitelnosti. Popsal jsem nejen komparaci vybraného typu podnikové kultury a křesťanské etiky, ale především jsem ukázal oprávněnost a

zdůvodnění požadavku aplikace principů křesťanské etiky do podnikové praxe s ohledem na smysluplný a hospodárny podnikový život. Nedílnou součástí práce je pak úvaha nad tématem řízení podnikové kultury a do jaké míry je možné kulturu ovlivnit.

Domnívám se, že na základě výše uvedených poznatků a doporučení byl cíl této diplomové práce naplněn.

Seznam použitých zkratk

GS	Gaudium et spes
Mk	Evangelium podle Marka
Mt	Evangelium podle Matouše

Seznam použité literatury

- ANZENBACHER, Arno: *Křesťanská sociální etika*, Přel. K. Šprunk, 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 2004, 254 s. ISBN 80-7325-030-6.
- ANZENBACHER, Arno: *Úvod do etiky*, Přel. K. Šprunk, 1. vyd. Praha: ZVON, 1994, 292 s. ISBN 80-7113-111-3.
- ANZENBACHER, Arno: *Úvod do filosofie*, Přel. K. Šprunk, 3. vyd. Praha: Portál, 2010, 384 s. ISBN 978-80-7367-727-5.
- ARMSTRONG, Michael: *Personální management*, Přel. J. Koubek, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Přel. P. Trmač, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- BINKA, Bohuslav: *Environmentální etika*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 160 s. ISBN 978-80-210-4594-1.
- BURDA, František a kol: *Člověk jako východisko dialogu kultur: konceptuální předpoklady transkulturní komunikace*, 1. vyd. Ústí nad Orlicí: Oftis; Hradec Králové: Katedra kulturních a náboženských studií PedF UHK, 2013, 92 s., ISBN 978-80-7405-315-3.
- Česká biskupská konference: *Sociální encykliky*, 1. vyd. Praha: ZVON, 1996, 505 s. ISBN 80-7113-154-7.
- Dokumenty II. vatikánského koncilu*, 2. vyd. Kostelní Vydří, Karmelitánské nakladatelství, 2002, 603 s. ISBN 80-7192-467-9.
- Dokumenty II. vatikánského koncilu*, 1. vyd. Praha, ZVON, 1995, 603 s. ISBN 80-7113-089-3.
- Ekumenická rada církví v Československu: *Bible*, ekumenický překlad, Přel. Ekumenické komise pro Starý a Nový zákon, 1. vyd. Praha: Česká katolická charita, 1987, 1292 s.
- FRANTIŠEK: *Amoris Laetitia (Radost z lásky)*, Přel. J. Brož, 1. vyd. Praha: Paulínky, 2016, 230 s. ISBN 978-80-7450-225-5.
- FRANTIŠEK: *Laudato si' (Buď pochválen)*, Přel. M. Glaser, 1. vyd. Praha: Paulínky, 2015, 159 s. ISBN 978-80-7450-187-6.
- GEERTZ, Clifford: *Interpretace kultur: vybrané eseje*, Přel. H. Červinková, V. Hubinger, H. Humlíčková, 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2000, 565 s. ISBN 80-85850-89-3.
- GOODPASTER, Kenneth E.: *Conscience and corporate culture*, 1. vyd. Malden, MA, USA: Blackwell Publishing, 2007, 306 s. ISBN 978-1-4051-3040-0.
- GRÜN, Anselm; ZEITZ, Jochen: *Bůh a peníze*, Přel. Š. Sirovátka, 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2013, 207 s. ISBN 978-80-7195-603-7.
- KADLEC, Rostislav: *Firemní kultura a její význam v procesu organizační změny*, In: Kolektiv autorů: *Texty k řízení neziskové organizace*, 1. vyd. Praha: AGNES (Agentura neziskového sektoru), 2008, 142 s., ISBN 978-80-903696-1-0.

- KÁNSKÝ, Jiří: *Etika a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Bratislava: Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, 1996, 37 s.
- Katechismus katolické církve*, 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2001, 793 s. ISBN 80-7192-488-1.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz: *Management*, Přel. V. Dolanský, 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- LORMAN, Jaroslav: „*Křesťan je především člověk jako každý jiný...“ aneb koncept autonomní morálky v kontextu křesťanské víry Alfonse Auera*, In: Acta Universitatis Carolinae – Theologica, roč. 1, č. 1, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2011, ISSN 1804-5588.
- MAŠEK, Vojtěch: „*Banalita“ dobra a strukturální hřích podle Philippa Zimbarda*, In: Acta Universitatis Carolinae – Theologica, roč.6, č.1, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2016, 227 s. ISSN2336-3398(Online), <http://www.theologica.cz/index.php/theologica/article/view/151/174> (27.7. 2016)
- MAŠEK, Vojtěch: Recenze a zprávy k: Daniel K. Finn (ed.). *The Moral Dynamics of Economic Life. An Extension and Critique of Caritas in veritate*. In: Acta Universitatis Carolinae, roč.6, č. 1, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2016, 227 s. ISSN 2336-3398.
- MURPHY, Robert F.: *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, Přel. H. Červinková, 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 1998 (dotisk 2001), 267 s. ISBN 80-85850-53-2.
- NAUGHTON, Michael; SPECHT, David: *Leading Wisely In Difficult Times*, 1. vyd. New Jersey (United States of America): Paulist Press, 2011, 136 s. ISBN 978-0-8091-4738-0.
- NOVÝ, Ivan: *Podniková kultura a identita*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- Papežská biblická komise: *Bible a morálka*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, 207 s. ISBN 978-80-7195-367-8.
- Papežská rada pro spravedlnost a mír: *Kompendium sociální nauky církve*, Přel. C.V. Pospíšil, 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008, 534 s. ISBN 978-80-7195-014-1.
- PLAMÍNEK, Jiří: *Synergický management*, 1. vyd. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- SEN, Amartya: *Etika a ekonomie*, 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2002, 120 s. ISBN 80-7021-549-6.
- SENGE, Peter M.: *Piata disciplína manažmentu*, Přel. M. Hučko, 1. vyd. Bratislava: Open Windows, 1995, 420 s. ISBN 80-85741-10-5.
- SELLING, Joseph A.: *In Search of a Fundamental Basis for Ethical Reflection*, In: Ethical Perspectives, 1. vyd. Leuven (Belgium): Centre for Christian Ethics – Catholic University of Leuven, 1994, 47 s. ISSN 1370-0049.
- SPIEKER, Manfred: *Katolická sociální nauka a sociální tržní hospodářství*, Přel. M. Wernisch, C. Martinek, 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1996, 88 s. ISBN 80-85795-24-8.

- ŠRAJER, Jindřich a kol.: *Gaudium et spes padesát let poté*, 1. vyd. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2015, 414 s., ISBN 978-80-7325-391-2.
- TICHÁ, Ivana: *Učíci se organizace*, 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita – Provozně ekonomická fakulta, 1999, 60 s. ISBN 80-213-0574-6.
- TRUNEČEK, Jan a kol.: *Management v informační společnosti*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- UMLAUFOVÁ, Miloslava, PFEIFER, Luděk: *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- VÁCHA, Marek; KÖNIGOVÁ, Radana; MAUER, Miloš: *Základy moderní lékařské etiky*, 1. vyd. Praha: Portál, 2012, 304 s. ISBN 978-80-7367-780-0.

Elektronické zdroje:

- HOLUB, Štěpán: Přednášky z filosofické etiky, [14.10.2014].
<<http://www.karlin.mff.cuni.cz/holub/etika.ktf.htm>>.
- OVEČKA, Libor: §1 Základní mravní otázka.doc, s. 2, (10.10.2014), [2016-03-16].
<[http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola II/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_teorie/Kapitola_II/)>.
- OVEČKA, Libor: § 5 Vztah náboženství a mravních požadavků.doc, s. 7-8, (10.2.2013), [2016-03-31]. [http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola II/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_teorie/Kapitola_II/).
- OVEČKA, Libor: § 3 Franz Bockle. doc, s. 2 (3.2.2012), [2016-03-31].
<[http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola II/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_teorie/Kapitola_II/)>.
- OVEČKA, Libor: § 5 Teorie hodnot a hodnotových statků – nová.doc, s.1, (29.12.2014), [2016-03-22]. <[http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola III/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_teorie/Kapitola_III/)>.
- OVEČKA, Libor: 3 Svědomí.doc, (4.10.2014), [2016-03-16].
<[http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná morální teologie/Kapitola I/](http://ktf.cuni.cz/~ovecka/2014-15/Všeobecná_morální_teorie/Kapitola_I/)>.
- WIKIPEDIE: *Kultura*, <<https://cs.wikipedia.org/wiki/Kultura>> [24.10.2016].
- Seeing things whole*, <http://www.seeingthingswhole.org/uploads/Watermark-Three-Fold-Model-of-Organ-Life_729153.pdf>. [18.7.2016].