

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra podnikového hospodářství



# MANAGEMENT II

## **Průvodce studiem**

**Listopad 2007**

# Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>2</b>	
<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>	
<b>BLOK 1</b> .....	<b>5</b>	
1	TEORIE ŘÍZENÍ JAKO VĚDA O ŘÍZENÍ V TECHNICKÝCH, BIOLOGICKÝCH A SPOLEČENSKÝCH SYSTÉMECH ...	5
2	VÝVOJ SYSTÉMŮ - PŘIROZENÁ A KULTURNÍ EVOLUCE .....	9
3	SPECIFIKA VÝVOJE A ŘÍZENÍ SPOLEČENSKÝCH SYSTÉMŮ .....	11
4	CHARAKTERISTICKÉ RYSY A ZÁKLADNÍ PRINCIPY INDUSTRIÁLNÍ SPOLEČNOSTI.....	17
4.1	<i>Kam směřujeme?</i> .....	17
4.2	<i>Druhá vlna - nástup industriální společnosti</i> .....	19
4.3	<i>Principy industriální společnosti</i> .....	20
5	VÝVOJOVÉ TENDENCE NA PRAHU POSTINDUSTRIÁLNÍ ÉRY .....	25
	Otázky k zamyšlení .....	29
	Autokorekční test .....	29
<b>BLOK 2</b> .....	<b>30</b>	
6	PROMĚNY PRÁCE A VÝVOJ PODNIKŮ .....	30
6.1	<i>Technicko-organizační stránka práce</i> .....	30
6.2	<i>Společenská a etická stránka práce</i> .....	34
6.3	<i>Vývoj podniků</i> .....	37
7	OD HIERARCHIÍ K SÍTÍM.....	41
8	VYSOCE ZHDNOCUJÍCÍ PODNIKY .....	47
9	STAKEHOLDERSKÉ POJETÍ PODNIKU .....	51
	Otázky k zamyšlení .....	54
	Autokorekční test .....	54
<b>BLOK 3</b> .....	<b>56</b>	
10	VYBRANÉ PŘÍSTUPY A METODY SOUČASNÉHO MANAGEMENTU .....	56
10.1	<i>Management změny</i> .....	56
10.2	<i>Prosperita podniku</i> .....	59
10.3	<i>Management rizika</i> .....	60
10.4	<i>Směry zvyšování produktivity</i> .....	62
10.5	<i>Projektové řízení</i> .....	64
11	ORGANIZAČNÍ KULTURA .....	65
12	MANAŽERSKÁ ETIKA.....	71
12.1	<i>Vývojové trendy</i> .....	71
12.2	<i>Vliv spotřebitelů</i> .....	73
12.3	<i>Etika nového typu</i> .....	75
12.4	<i>Teoretický exkurz</i> .....	77
12.5	<i>Institucionalizace společenské odpovědnosti podniků</i> .....	82
12.6	<i>Etika v manažerské praxi</i> .....	85
	Otázky k zamyšlení .....	90
	Autokorekční test .....	90
PŘÍLOHY .....	91	
	<i>Příloha č. 1 Protestantská etika a duch kapitalismu</i> .....	91
	<i>Příloha č. 2 Protestantská etika a tržní hospodářství</i> .....	104
	<i>Příloha č. 3 Akcelerátory růstu spotřeby</i> .....	124

## Úvod

Soudobý management je dynamicky se vyvíjející disciplínou zahrnující mnoho různých teorií, myšlenkových proudů, přístupů a metod. Management čerpá z řady věd a vědních disciplín, mezi které patří společenské vědy, jako zejména mikroekonomie, podniková ekonomie, institucionální ekonomie, sociologie, sociální psychologie, psychologie práce apod., i vědy formálního zaměření, jako teorie systémů, kybernetika, informatika atd. Řada poznatků a spolu s nimi i podnětů pro další rozvoj managementu přichází rovněž z praxe.

Studium této disciplíny na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně je členěno do dvou předmětů. Management I, který je programově povinným kurzem, je orientován na základní problematiku, obecně platnou v organizacích podnikatelského i nepodnikatelského charakteru. Jeho cílem je vedle osvojení poznatků o řízení organizací též rozvoj manažerských dovedností důležitých pro praktickou činnost.

Předmět Management II vytváří nadstavbu nad základním kurzem. Je koncipován tak, aby vedl k hlubšímu pochopení soudobých problémů řízení podniků i jiných organizací a způsobů jejich řešení, a to zejména cestou sledování a analýzy dlouhodobých vývojových trendů ekonomického a sociálního prostředí těchto subjektů. Za typické znaky tohoto předmětu je možno považovat poměrně široký záběr, přesahující hranice organizací, snahu o chápání konkrétních jevů jako specifických projevů obecných trajektorií vývoje. Studium by mělo vést k rozvoji systémového stylu myšlení, vytvářejícího předpoklady pro vnímání širokých souvislostí, hlubšího chápání zpětnovazebních procesů, vztahů mezi částí a celkem, statiky a dynamiky apod. Mělo však samozřejmě vést rovněž k získání poznatků, a to jak teoretického, tak i faktografického charakteru.

Úvodní část prvního tématického bloku představuje široký teoreticko-metodologický rámec koncipovaný ve smyslu systémového myšlení. Jde zejména o vnímání managementu jako součásti teorie řízení ve společenských systémech a vnímání teorie řízení ve společenských systémech jako součásti obecné teorie řízení. V kontextu významných myšlenkových proudů druhé poloviny dvacátého století je naznačena vývojová trajektorie poznání v rámci technických a biologických věd a jejich aplikace do oblasti technických a biologických systémů (tj. strojů a organismů) a v návaznosti na to, což je podstatné, vliv tohoto poznání na rozvoj teorie řízení ve společenských systémech. Zvláštní pozornost je věnována učení F.A. Hayeka o spontánním (přirozeném) a vytvořeném (umělém) řádu.

Ve druhé části prvního tématického bloku jde o sledování vybraných charakteristik historického vývoje společnosti, její ekonomiky a jejího řízení. Jedná se o pojetí společenského vývoje ve smyslu civilizačních vln A. Tofflera, který historii interpretuje jako postupný vznik, rozvoj, kulminaci a ústup civilizací. Jde o civilizaci preindustriální, založenou na zemědělství, industriální, založenou na průmyslu a postindustriální, založenou na znalostech. Centrum pozornosti je zaměřeno na charakteristické rysy a technicko-organizační principy industriální společnosti. Cestou odkazu na známou esej M. Webera „Protestantská etika duch kapitalismu“ a rovněž na práci G.W. Ditze „Protestantská etika a tržní hospodářství“ je objasněn zrod a rozvoj kapitalismu. V závěru daného bloku jsou naznačeny vývojové tendence na prahu postindustriální éry.

Obsahem druhého tématického bloku je reflexe výše uvedeného vývoje ve sféře podniků i jiných organizací. Nejdříve je analyzován vývoj práce v kontextu výše zmíněných civilizací, a to jak z hlediska technicko-organizačního, tak z hlediska společensko-etického. Dále jsou zmíněny vývojové trendy podniků, zejména s ohledem na jejich velikostní strukturu, vnitřní uspořádání a rovněž struktury nadpodnikové. Pozornost je zaměřena na procesy decentralizace a zvyšování flexibility velkých podniků, snižování stupňů řízení, dále pak na problematiku outsourcingu a vytváření podnikových sítí. V návaznosti na myšlenky R.B. Reicha je jako protipól velkovýrobního podniku, reprezentanta industriální civilizace,

prezentován koncept vysoce zhodnocujícího podniku, reprezentanta nastupující civilizace postindustriální. Z hlediska vztahů podniku vůči svému okolí, které v současné době nabývají na četnosti a významnosti, je důležitá prezentace stakeholderského přístupu. Tento přístup považuje podnik za místo střetu a vyvažování zájmů stakeholderů (vlastníků, zaměstnanců, zákazníků apod.) - subjektů, které s podnikem směřují hodnoty, tj. přináší do podniku určitý vklad a očekávají z tohoto vkladu určitý výnos.

Třetí tématický blok přináší nejdříve přehled a stručnou charakteristiku vybraných přístupů a metod soudobého managementu. Z pestré nabídky manažerské literatury je pozornost věnována managementu změny, prosperitě podniku, managementu rizika, zvyšování produktivity a projektovému řízení. Další část tématického bloku je zaměřena na organizační kulturu. Jde o objasnění podstaty tohoto významného faktoru úspěšnosti podniku, o identifikaci jeho vztahu ke strategii a organizační struktuře. Jsou naznačeny možnosti a meze účelného ovlivňování obsahu organizační kultury. Závěrečná část je věnována vysoce aktuální problematice manažerské etiky. V širším kontextu jsou analyzovány vývojové trendy tohoto významného fenoménu, a to zejména ve druhé polovině dvacátého století, kdy se dobrá pověst podniku stává stále významnějším faktorem konkurenceschopnosti na globalizujících se trzích. V rámci této problematiky jsou rovněž analyzovány vývojové trendy společenské odpovědnosti podniků.

## **Blok 1**

První studijní blok sestává z následujících témat:

1. Teorie řízení jako věda o řízení v technických, biologických a společenských systémech.
2. Vývoj systémů – přirozená a kulturní evoluce
3. Specifika vývoje a řízení společenských systémů
4. Charakteristické rysy a základní principy industriální společnosti
5. Vývojové tendence na prahu postindustriální éry

Cílem tohoto studijního bloku je rozšířit poznání a vést k hlubšímu pochopení teoretického a metodického zázemí problematiky řízení ve společenských systémech.

# **1 TEORIE ŘÍZENÍ JAKO VĚDA O ŘÍZENÍ V TECHNICKÝCH, BIOLOGICKÝCH A SPOLEČENSKÝCH SYSTÉMECH**

Za současnou úroveň poznání o řízení ve společenských systémech a jeho aplikaci v praxi je možno v mnohém vděčit především managementu, jehož akcelerující rozmach, úzce svázaný s růstem velikosti, složitosti a významu podniků, lze datovat od počátku dvacátého století. Sto let dynamického vývoje managementu dalo vzniknout řadě myšlenkových proudů, jejichž přínos pro teorii i praxi řízení je nesporný. Z původního zaměření na průmyslové podniky se předmět managementu postupně rozšířil i na subjekty působící v jiných odvětvích podnikatelské činnosti i v odvětvích nepodnikatelského charakteru.

Nelze však podléhat klamně představě, že řízení podniků, resp. jiných organizací je, když ne jedinou, tak snad nejdůležitější oblastí, ve které řízení ve společenských systémech probíhá a management pak jedinou naukou, která je schopna k teorii řízení ve společenských systémech co podstatného přinášet.

Dlužno totiž připomenout, že pojem společenský systém reprezentuje objekt nepoměrně širší a obecnější než je organizace, neřku-li podnik.

Za společenský systém považujeme jakýkoliv systém, jehož prvky tvoří lidé a jehož vztahy mají charakter interpersonální povahy. Ve smyslu tohoto širokého vymezení může být společenským systémem manželství, rodina, nejrůznější druhy malých skupin, stejně tak jako již zmíněný podnik, či jiná organizace, etnikum, národ, stát, či globální lidské společenství vůbec, bez ohledu na to, zda daný systém vznikl spontánně, nebo na základě realizace cílevědomého lidského záměru.

Bylo by bláhové se též domnívat, že vše podstatné z praxe i teorie řízení se odehrálo pouze v posledních sto letech. Řízení je tak staré jako sama civilizace. S řízením výroby manufakturního charakteru se běžně setkáváme ve vyspělých civilizacích starověku. Bez vyspělého řízení by nebylo možno realizovat stavbu pyramid a dalších grandiózních stavebních výtvorů starověku. Zejména však vznik a rozvoj států nabývajících v nejednom případě podob rozsáhlých říší, existence obrovských armád, či církví přetrvávajících tisíciletí - nic z toho by nemohlo existovat bez účinného řízení a bez existence poznatků o tom, jak toto řízení realizovat.

Lidská společnost a její řízení jsou úzce spjaty. Daná tematika odrážející se v řešení otázek uspořádání společnosti, nadřízenosti a podřízenosti, svobody, odpovědnosti, legitimacy uplatňování moci apod. je neoddelitelnou součástí děl většiny významných myslitelů od starověku až po současnost.

Zřetelné a stále se zrychlující tempo rozvoje vědeckých poznatků v oblasti některých přírodních a návazně pak technických věd, tak jak ho zaznamenáváme v období posledních

cca šesti století, přineslo řadu převratných změn. Aplikace technických poznatků v praxi vedla k realizaci stále složitějších a dokonalejších strojů, vybavených vlastnostmi, které v dílčích funkcích (síla, přesnost, odolnost atd.) dokázaly předstihnout, a to často velmi významně, vlastnosti živých organismů, člověka nevyjímaje. Pozoruhodného rozvoje, byť s jistým časovým odstupem, bylo dosaženo též ve vědách biologických a v jejich aplikaci např. do oblasti medicíny, zemědělství apod. Pro podstatně pomaleji se rozvíjející vědy společenské se výše zmíněné vědy a plody jejich aplikace v praxi staly významným zdrojem inspirace.

Za první z nich lze považovat mechanismus. Model mechanismu, jenž byl často reprezentován hodinovým strojem, byl využit nejen pro popis a vysvětlení v oblasti přírodních a biologických věd (např. popis hvězd v Newtonově soustavě, či popis funkce srdce v díle Harveye), ale rovněž pro popis a vysvětlení v oblasti problematiky společenskovední - pro vládu ve spisech Machiavelliho a Hobbese; pro teorie "rovnováhy sil" a "brzd a vah" Locka, Montesquieua a zakládajících otců americké ústavy. "Klasický mechanismus zahrnoval pojem celku, který se úplně rovnal součtu svých částí, který mohl běžet pozpátku a který by se choval přesně tímto způsobem bez ohledu na to, jak často byly ony díly rozebírány a zase dávány dohromady, a bez ohledu na sled, v kterém by k tomuto rozebírání a novému skládání docházelo."<sup>1</sup> Pro mechanismus je typické, že vzniká působením vnějších sil.

Pro věk klasického mechanismu ve společenských vědách byla příznačná snaha objevit soubor jednoduchých neměnných prvků, které působí podle jednoduchých neměnných zákonů. Z nich mohou pak být odvozeny úvahou a ověřeny pozorováním pravidla chování lidí v různých oblastech a situacích. "Prvky tohoto systému mohou být prohnána knížata Machiavelliho nebo zvlčí obyčejní lidé Hobbesovi, rozumní podnikatelé Adama Smitha, abstraktní a nezczitelná práva Thomase Jeffersona..."<sup>2</sup>

S vývojem vědeckého poznání však dochází ke stále zřetelnějšímu selhávání mechanistického modelu a z něho se odvíjejícího pojetí pro inspiraci, popis, či vysvětlení, a to zejména v biologii a společenských vědách. Díky mohutnému rozvoji biologie v devatenáctém století se ve vědeckém světě stává široce populární pojem "organismus".

Organismus je možno považovat za druhý, vývojově vyšší model zobrazení reality. V daném klasickém pojetí se organismus, jak uvádí Deutsch, "nedá analyzovat, alespoň v některých svých podstatných částech. Nemůže být rozebrán a zase beze škody složen dohromady. Každá část klasického organismu, pokud vůbec může být identifikována, obsahuje ve své struktuře tu zvláštní funkci, která jí byla přidělena. Zpravidla nemohou být tyto části použity pro žádné jiné funkce, aniž by se tento organismus zničil."<sup>3</sup> Na rozdíl od klasického mechanismu se organismus vyvíjí v čase. Má schopnost sebeřízení. Řídí se svým vlastním organickým zákonem, který upravuje jeho zrození, dospělost a smrt. Modely organismu posloužily společenským vědám zejména tím, že obrátily pozornost k problematice vzájemné závislosti a růstu.

Modely mechanismu a organismu, tak jak jsme se o nich výše zmínili, byly ve své podstatě založeny na poznacích známých již v polovině devatenáctého století. Ve dvacátém století se situace začala výrazně měnit. Základem této změny byl rychlý pokrok komunikační a výpočetní techniky, otevírající cestu k realizaci samočinného řízení ve složitých technických systémech. Schopnost vyvinout a realizovat umělé technické systémy zajišťující komunikaci a řízení opět vede, tak jak tomu bylo kdysi ve věku klasické mechaniky, ke snaze inspirovat se

---

<sup>1</sup> DEUTSCH, K.W. *Nervy vlády*. Praha: Svoboda, 1971. s.93.

<sup>2</sup> tamtéž s.96

<sup>3</sup> tamtéž s.97

poznatky získanými při realizaci technických systémů v oblasti zkoumání systémů biologických a společenských.

Koncem první poloviny dvacátého století vstupuje na scénu nová věda - kybernetika, kterou její zakladatel Norbert Wiener definoval jako "vědu o řízení a sdělování v živých organismech a strojích". Kybernetika, inspirovaná výše zmíněným technickým pokrokem, se stává vědou o těch vlastnostech řízení, které jsou společné pro řízení v technických, biologických i společenských systémech.

Jak připomíná Ashby<sup>4</sup>, kybernetika má dvě zvláštní přednosti, které stojí za to, abychom se o nich explicitně zmínili: Nabízí jediný slovník a jediný soubor instrumentů, které jsou vhodné pro charakteristiku a analýzu systémů nejrůznějšího typu. Je schopna odhalit mnoho podnětných analogií mezi strojem, mozkiem a lidskou společností. Druhá přednost kybernetiky spočívá v tom, že skýtá metodu, jak zkoumat systémy, jejichž složitost je význačným a příliš důležitým rysem, než abychom to mohli opomíjet. Toto se týká většiny systémů společenských, jejichž složitost nelze obejít jejich redukcí na systémy jednoduché.

Kybernetika, ve spojení s teorií systémů, za jejíhož zakladatele je považován Ludwig von Bertalanffy, je postupně obohacována a rozvíjena, zejména z popudu dalšího rozvoje přírodních věd. Za významné je v této souvislosti třeba považovat práce tzv. Bruselské školy v čele s Ilyou Prigoginem, které na základě zobecnění výsledků studia chemických procesů formulují nový pohled na kvalitativní vývoj systémů v čase.<sup>5</sup>

Dalším rozvojem a diverzifikací kybernetiky vznikají návazné disciplíny, z nichž je možno jmenovat informatiku, systémové inženýrství aj. Tak se vytváří významná metodologická báze pro zkoumání řízení v obecném slova smyslu.

Dle poznatků kybernetiky se řízení nerealizuje ve všech, nýbrž jen ve složitých dynamických systémech. Mnohé jednoduché přirozené systémy neživé přírody a umělé technické systémy schopnost samořízení nemají. Jsou to tak zvané systémy uzavřené, neschopné aktivní komunikace se svým okolím. V důsledku působení vnějších vlivů ztrácí svoji uspořádanost a přecházejí do stavu dezorganizace. Fyzikální podstatu tohoto procesu obecně vyjadřuje druhý zákon termodynamiky, podle něhož entropie systému, který je ponechán sám sobě, směřuje k maximu.

Naproti tomu složité dynamické systémy, vybavené sítí nelineárních kauzálních závislostí, mají schopnost přecházet v rámci dané základní vlastnosti z jednoho rovnovážného stavu přes stav nerovnovážený do jiného rovnovážného stavu. Jde o systémy otevřené, které jsou schopny se svým okolím aktivně komunikovat. "Důležitou roli hraje fakt, že systém je možno udržovat ve stavu mimo rovnováhu pouze tehdy, jestliže je otevřený vůči svému okolí: to totiž umožňuje předat okolí entropii, která v systému vzniká. Druhý zákon termodynamiky tak není porušen, protože celková entropie soustavy systém + okolí vzrůstá, i když v systému samotném vznikají uspořádané struktury."<sup>6</sup>

Obecnou vlastností řízení je jeho antientropický charakter. Ať procesy řízení probíhají kdekoliv, jsou charakterizovány přesnou kvantitativní mírou - zmenšením entropie. "Svou podstatou je proces řízení protikladem desorganizačních procesů, umožňuje stabilizovat systém, zachovat jeho kvalitativní určitost, udržet jeho dynamickou rovnováhu s okolím, zajistit zdokonalování systému a dosažení určitého užitečného efektu."<sup>7</sup>

Jinými slovy vyjádřeno: Samořídící systém musí mít přinejmenším vlastnosti homeostáze, tj. schopnost trvale si zachovávat své základní parametry v podmínkách měnícího se okolí.

---

<sup>4</sup> ASHBY, W.R. *Kybernetika*. Praha: Orbis, 1961 s.22, 23.

<sup>5</sup> Tyto myšlenky jsou publikovány v knize GLANSDORF, P., PRIGOGINE, I. *The Theory of Structure, Stability and Fluctuations*. Wiley, New York, 1971.

<sup>6</sup> COVENEY, P., HIGHFIELD, R. *Šíp času*. Ostrava: Oldag, 1995, s.197.

<sup>7</sup> AFANASJEV, V.G. *Vědecké řízení společnosti*. Praha: SPN 1977, s.25, 26.

Vyšší úroveň samořízení systému zabezpečuje ne pouze homeostázi, ale další zdokonalování systému cestou učení, s cílem optimalizace funkce systému.

Je třeba podtrhnout, že pokud hovoříme o samořízení, pak máme na mysli vnitřní řízení systému. Procesy řízení jsou základní vlastností imanentní samořídícímu systému. To samozřejmě neznamená, že samořídící systém nemůže být zároveň pod vlivem řízení z vnějšku. Vnější řídicí vlivy působí, principiálně vzato, na systém stejně jako ostatní vlivy okolí, nicméně s tím podstatným rozdílem, že jejich působení je cílevědomé, zatímco působení ostatních vlivů je nahodilé. Na vnější řídicí vliv mohou samořídící procesy systému reagovat v zásadě třemi základními způsoby: vnější působení akceptují a aktivně podporují, zůstávají vůči němu neutrální, resp. se vůči němu brání.

Hovoříme-li tedy o "řízení systému", máme na mysli řízení systému z vnějšku (systém je tedy objektem řízení), což však nevylučuje, že daný systém má samořídící schopnosti. Pokud naproti tomu hovoříme o "řízení v systému", pak máme na mysli samořízení systému, čili řízení systému zevnitř (systém je v tomto případě subjektem i objektem řízení), nicméně to nevylučuje, že okolí nemůže vůči systému uplatňovat řídicí vliv.

Řízení je neoddelitelně spjata s informací a s jejím přenosem a zpracováním - komunikací. "Kybernetika se o pochopení procesů řízení zasloužila tím, že upozornila na obrovský význam informace v řízení a prokázala, že jednota procesů řízení a informace je nerozlučná"<sup>8</sup>. V kybernetickém pojetí je pro řízení zapotřebí shromáždit informace o stavu systému a okolí, přenést je spojovými kanály do místa zpracování, vytvořit na základě těchto informací řídicí instrukce, sdělit výkonným orgánům systému informace obsahující tyto instrukce, provést potřebné úkony a zkontrolovat výsledek.

Vzhledem k tomu, že samořídící systém je subjektem i objektem řízení, lze v něm vymezit dva subsystémy: řídicí a řízený. U systémů technických je možno toto vymezení provést zpravidla jednoznačně - kyvadlo řídí chod hodinového stroje, počítač řídí chod technologického zařízení. Obdobná situace je též u biologických systémů, kde například u vyšších organismů můžeme, byť s jistou dávkou zjednodušení, za řídicí subsystém považovat mozek. V případě společenských systémů nemusí být lokalizace řídicího a řízeného subsystému jednoznačná, či vůbec možná.

### ***Literatura:***

AFANASJEV, V.G. *Vědecké řízení společnosti*. Praha : SPN 1977.

ASHBY, W.R. *Kybernetika*. Praha : Orbis, 1961.

DEUTSCH, K.W. *Nervy vlády*. Praha : Svoboda, 1971.

CAPRA, F. *Bod obratu*. Praha : DharmaGaia, 2002. ISBN 80-85905-42-6.

COVENEY, P., HIGHFIELD, R. *Mezi chaosem a řádem*. Praha : Mladá fronta, 2003. ISBN 80-204-0989-0.

COVENEY, P., HIGHFIELD, R. *Šíp času*. Ostrava : OLDAG, 1995. ISBN 80-85954-08-7.

PRIGOGINE, I., STENGERSOVÁ, I. *Řád z chaosu*. Praha : Mladá fronta, 2001. ISBN 80-204-0910-6.

---

<sup>8</sup> AFANASJEV, V.G. *Vědecké řízení společnosti*. Praha: SPN 1977, s.28



## 2 VÝVOJ SYSTÉMŮ - PŘIROZENÁ A KULTURNÍ EVOLUCE<sup>9</sup>

Evoluce je antientropický děj, díky kterému se z méně dokonale uspořádaných systémů vytvářejí systémy uspořádané dokonaleji. Evoluce je procesem konstitutivním, směřujícím proti narůstání entropie, tedy proti degeneraci a rozpadu. Je to spontánní proces, který hledá, experimentuje, vytváří stále jemnější a diferencovanější struktury - řád.

Zásadní přínos pro objasnění evoluce v kontextu platnosti 2. zákona termodynamiky, který, zjednodušeně řečeno tvrdí, že vývoj směřuje sestupnou cestou k chaosu, mají práce I. Prigogina. Díky jim dnes dokážeme teoreticky objasnit obecné principy evoluce, tj. antientropických procesů vzniku a neustálého rozvoje přirozených a kulturních systémů.<sup>10</sup>

Evoluci můžeme dělit na evoluci přirozenou a kulturní. Evoluce přirozená, jejímž nositelem je příroda sama, vzniká se vznikem vesmíru. Díky jí byl vesmír vytvořen, díky jí došlo k vývoji i na planetě Zemi, a to nejdříve abiotických systémů a později, v důsledku souhry mimořádně příznivých podmínek i ke vzniku a vývoji systémů biotických. To vše v měřítku miliard let.

Díky tvořivé schopnosti přirozené evoluce vznikl na Zemi složitý, vysoce dokonalý řád, sestávající z obrovského množství složitých organismů, seskupených do nepřeberného počtu vzájemně provázaných ekosystémů. Postupné poznávání tohoto pozoruhodného řádu vede některé odborníky k pojetí Země jako jednoho megaorganismu, který si jako celek kontroluje své životní podmínky.<sup>11</sup>

Nositelem evoluce kulturní, která je nesrovnatelně mladší, je člověk, bytost, jež se díky svému narůstajícímu intelektu postupně vyčlenila z živočišné říše. Výsledkem kulturní evoluce je kultura, pod níž chápeme všechno, co bylo vytvořeno, resp. modifikováno člověkem. Je to

- technika - neživé předměty vytvořené z abiotických a biotických systémů
- kultivované organismy - rostliny, zvířata i člověk sám
- kultivované přirozené systémy - krajina, resp. její části
- duševní a duchovní kultura

Je třeba mít na paměti, že kultura vzniká z přírody, resp. má v ní svůj původ. Umělé je vytvářeno z přirozeného. Vzniká řád z řádu. Pro techniku pak tedy platí, že vyšší forma uspořádanosti (přirozený řád) je nahrazována uspořádaností nižší (umělým řádem). Jemná přirozená uspořádanost biosféry ustupuje, dnes již v planetárním měřítku, před hrubou nebiotickou uspořádaností technosféry.

Na rozdíl od evoluce přirozené není konstitutivním činitelem kultury společná tvořivá činnost všech úrovní přírodních procesů, která v přirozené evoluci každou novou evoluční linii vřazuje do řádu biotických a abiotických pravidel a která ji mnohonásobně zpětnovazebně zajišťuje a funkčně optimalizuje. Konstitutivním činitelem kultury je vědomá aktivita strukturované pospolitosti lidí. Tento systém, který se samovolně reprodukuje a rozvíjí, převyšuje po všech stránkách poznávací, regulační a produktivní schopnosti jedinců.

Evoluce je úzce spjata s informací. Jak uvádí J. Šmajš, “ ... od určité úrovně složitosti systému, která je nutně spojena s jeho křehkostí a omezenou životností (analýzy živých i sociálních struktur ukazují, že vysoce uspořádané systémy musí být integrovány slabými vazebnými silami) se systém - pro to, aby uchoval a neztratil organizaci, již v evoluci dosáhl - jakoby “rozhodne” část své diferencované funkční struktury vyčlenit (obětovat) pro funkce

<sup>9</sup> blíže ŠMAJS, J. *Drama evoluce*. Praha: Hynek, 2000.

<sup>10</sup> blíže COVENEY, P., HIGHFIELD, R. *Šíp času*. Ostrava: Oldag, 1995.

<sup>11</sup> viz. tzv. hypotéza Gaia J. Lovelocka, blíže LOVELOCK, J. *The Ages of Gaia*. New York 1988.

informační.”<sup>12</sup> Relativní stálost informačního záznamu plní za situace křehkosti a pomíjivosti celého systému zásadní funkci protientropické bariéry systému.

Informace ve smyslu duplikátu uspořádanosti i ve smyslu komunikativním je spontánním produktem vývoje složitých nelineárních systémů.

V rámci přirozené informace v biotickém světě jde z hlediska původu, funkce i lokalizace o informaci dvojího druhu: informaci genetickou a informaci epigenetickou.

Informace genetická (strukturní) vznikla ve fylogenezi (vývoji druhu), je uložena převážně v jádrech buněk mnohobuněčných organismů, konkrétní živé jedince předchází (je vůči nim a priori), konkrétní jedinci podle ní vznikají a rozvíjí se.

Informace epigenetická (sémantická) se vytváří v ontogenezi (v průběhu individuálního života jedince) a na další generace se přenáší nepřímou: prostřednictvím příslušného ekosystému, konkrétní populace či směny generací. Tento druhý typ informace je vázán v různých molekulárních komplexech buněk a mimo jiné i ve strukturách vazeb buněk nervových.

Pro zjednodušení dalšího výkladu “budeme epigenetickou informací dále rozumět jen jeden z jejích typů - aposteriorní sémantickou informaci získanou zkušeností a učením v průběhu individuálního života jedince. Tato informace, kterou je vhodné označovat také jako behaviorální, se ukládá v centrální nervové soustavě mnohobuněčných organismů, tedy i například ve vědomé paměti člověka.”<sup>13</sup>

Přirozená informace epigenetická “i když umožňuje učení a životní sebezáchovnou aktivitu geneticky naprogramovaných živých systémů, pro většinu z nich nemá tak zásadní význam, jaký získala ..... ve fylogenetické linii člověka.”<sup>14</sup> U člověka se tato informace stává biologickým základem informace kulturní.

Informace kulturní, navazující na přirozenou informaci epigenetickou je kvalitativně odlišná od přirozené informace genetické. Člověk tuto informaci nezískává přímo z evolučního dědictví druhu, ale kontaktem se svým okolím. Jde však o informaci primárně jevovou. Obsah kulturní informace z velké části pochází jen z jedné úrovně uspořádání světa - z povrchu lidmi smyslově vnímatelných předmětů. Mikrosvět a makrosvět začal být vnímatelný až na relativně vysokém stupni vývoje lidstva, a to prostřednictvím přístrojů, a je pro lidi, v důsledku jejich přirozeného nastavení na “mezosvět”, obtížně pochopitelný.

Předmětem kulturní informace je tedy (na rozdíl od informace genetické) především vnější svět člověka. Lidské vědomí kulturní informaci v pravém slova smyslu neprodukuje, nýbrž ji spíše ze struktury okolního světa odečítá a dešifruje.

Patrně jedním z nejvýznamnějších aktů kulturní evoluce bylo pojmenování a nahrazení věcí symboly. To dalo člověku možnost manipulovat s věcmi nejen myšlenkově, ale podstatně rozšířilo i jeho možnosti s nimi manipulovat prakticky. Vytvoření symbolů “dovršilo oddělení vnitřního a vnějšího světa, tj. upevnilo archetypální pocit netotožnosti člověka a přírody, pocit lidského neuspokojení ze stavu světa. Víceméně svobodně utvářené jsoucno pojmových symbolů, které získalo svou svébytnost, jakoby definitivně rozdělilo to, co původně odděleno nebylo: svět a jeho obraz v mysli člověka”<sup>15</sup>.

Využívání symbolů učinilo kulturní evoluci možnou a nevratnou a urychlilo její vývoj. Empirická metoda pokusu a omylu mohla být nahrazena metodou rozumovou. Za nejvýznamnější je však třeba považovat skutečnost, že symbolismus vytvořil předpoklady pro jazyk a následně pak pro písmo, tj. pro zcela novou, v přírodě neexistující formu uchování informace. Oproti původní situaci, kdy byla kulturní informace nesena jen biotickými paměťovými strukturami lidského mozku, mohl teď člověk v podstatně větší míře využívat

---

<sup>12</sup> ŠMAJS, J. *Konflikt přirozené a kulturní evoluce*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. s.21

<sup>13</sup> ŠMAJS, J. *Drama evoluce*. Praha: Hynek, 2000. s. 118.

<sup>14</sup> ŠMAJS, J. *Drama evoluce*. Praha: Hynek, 2000. s. 122.

<sup>15</sup> ŠMAJS, J. *Konflikt přirozené a kulturní evoluce*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. s. 35.

těž informaci získanou jinými lidmi, informaci již soustředěnou a uspořádanou. Tento kumulativní účinek je jedním z nejnámennějších faktorů akcelerace kulturní evoluce. Jak jsme již uvedli, kultura vzniká z přírody, umělý řád vzniká z řádu přirozeného, řád co do míry uspořádanosti vyšší je nahrazován řádem nižším. Kulturní evoluce, jejíž rychlost je o několik dekadických řádů vyšší než rychlost evoluce přirozené, dále akceleruje a nabývá globálního rozsahu. Jak uvádí J. Šmajš "...předěláváme jemně a důmyslně uspořádanou přírodu podle neadekvátních myšlenkových schémat a archetypů. ....Dobýváme a obsazujeme Zemi, aniž si uvědomujeme, že umělá uspořádanost se na jejím omezeném povrchu může udržet jen bude-li podřízena širší a fundamentálnější uspořádanosti přirozené ...".<sup>16</sup>

### **Literatura:**

COVENEY, P., HIGHFIELD, R. *Mezi chaosem a řádem*. Praha : Mladá fronta, 2003. ISBN 80-204-0989-0.

COVENEY, P., HIGHFIELD, R. *Šíp času*. Ostrava : OLDAG, 1995. ISBN 80-85954-08-7.

PRIGOGINE, I., STENGERSOVÁ, I. *Řád z chaosu*. Praha : Mladá fronta, 2001. ISBN 80-204-0910-6.

ŠMAJS, J. *Drama evoluce*. Praha : Hynek, 2000.

ŠMAJS, J. *Konflikt přirozené a kulturní evoluce*. Brno : Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1506-3.

ŠMAJS, J. *Ohrozená kultura*. Banská Bystrica : PRO, 2006. ISBN 80-89057-12-8.

WRIGHT, R. *Víc než nic. Logika lidského osudu*. Praha : Lidové noviny, 2002. ISBN 80-7106-433-5.

## **3 SPECIFIKA VÝVOJE A ŘÍZENÍ SPOLEČENSKÝCH SYSTÉMŮ**

V předchozí kapitole jsme se zabývali evolucí, a to evolucí přirozenou, která je dílem přírody a evolucí kulturní, realizovanou člověkem. Významným přínosem pro objasnění evoluce vedoucí k vytváření řádu ve společnosti je dílo F.A. von Hayeka<sup>17</sup> navazující zejména na myšlenkový odkaz A. Smitha.

Hned úvodem je třeba zmínit jeden důležitý rozdíl oproti evoluční teorii uvedené v předchozí kapitole. Zde je dělítko mezi přirozeným a umělým řádem dáno jasně jeho nositelem: přirozený řád je vytvářen silami přírody, umělý řád je vytvářen člověkem. Hayek tvrdí, že i lidé vytvářejí, resp. podílejí se na vytváření přirozeného - spontánního řád. Ten vzniká jako "vedlejší produkt", nezáměrný a neuvědomovaný výsledek mnoha činností mnoha lidí, z nichž každá sleduje svůj vlastní cíl.

Níže uvedený text je průvodcem hlavními myšlenkami úvodních partií 1.dílu stěžejní Hayekovy publikace "Právo, zákonodárství a svoboda".<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> tamtéž s. 37.

<sup>17</sup> Fridrich August von Hayek (1899 - 1992), nositel Nobelovy ceny za ekonomii (1974). Původem Rakušan působil vědecko-pedagogicky ve Vídni, později v Londýně, Chicagu, Salzburgu a Freiburgu. Patří k nejnámennějším představitelům liberálního myšlení 20. století. K jeho nejznámějším dílům patří Cesta do otroctví (1943), Právo, zákonodárství a svoboda (1973) a Osudná domýšlivost (1990).

<sup>18</sup> HAYEK, F.A. *Právo, zákonodárství a svoboda*. Praha: Academia, 1991. Díl 1 Pravidla a řád.

\*\*\*\*\*

Existují dva názory týkající se uspořádání a vývoje společnosti. První názor vychází z toho, že lidské instituce mohou sloužit lidským účelům jen tehdy, jsou-li pro tyto účely uvědoměle vytvořeny. Pokud nějaká instituce již existuje, pak, dle tohoto názoru, musela být pro nějaký účel vytvořena. Má se za to, že bychom měli společnost a její instituce přetvořit tak, aby veškeré naše jednání bylo zcela vedeno známými účely. Většině lidí tyto věty znějí zcela samozřejmě a zdají se být jediným postojem důstojným pro člověka jako myslící bytosti. Přesto však přesvědčení, na kterém spočívají, totiž že za všechny prospěšné instituce vděčíme jejich vědomému vytvoření a že jen takové vědomé vytvoření je učinilo, nebo může učinit užitečnými pro naše účely, je z velké části chybné.

Zmíněný názor kořenil původně v hluboce založeném sklonu primitivního myšlení interpretovat veškerou pravidelnost shledávanou v jevech jako výsledek vědomého výtvaru myslícího ducha. Avšak když už byl člověk na cestě se od tohoto naivního pojetí osvobodit, bylo znovu oživeno mocnou vlnou karteziánského racionalismu (R. Descartes (1596-1650), T. Hobbes (1588-1679) a další) vyústujícího do konstruktivistického pojetí vývoje a uspořádání společnosti.

Druhý názor, který se od antiky pomalu a postupně prosazoval, avšak na čas byl téměř zcela zavalen přitažlivějším názorem konstruktivistickým, spočíval v tom, že ta uspořádanost společnosti, která značně zvýšila efektivnost individuálního jednání, nebyla dána pouze institucemi a postupy, které byly pro tento účel vymyšleny nebo vědomě vytvořeny, nýbrž byla z velké části dána procesem označovaným zpočátku jako "růst" a později jako "evoluce", procesem, ve kterém postupy, které byly zprvu přijaty pro jiné účely nebo byly přijaty čistou náhodou, byly zachovány, protože umožňovaly skupině, ve které vznikly, dosáhnout vrchu nad jinými.

Od svého prvního systematického rozvinutí v 18. století (D. Hume (1711-1776), A. Smith (1723-1790) a další) musel tento názor bojovat nejen proti antropomorfismu primitivního myšlení, nýbrž dokonce ještě více proti posile, které se oněm naivním názorům dostalo od výše zmíněné racionalistické filosofie.

Rozšířením uvedených názorů nad rámec společnosti, na svět jako celek, můžeme vymezit dvojí pojetí přirozeného a umělého.

V návaznosti na první názor jsou za přirozené považovány ty objekty, které vznikly a existují nezávisle na lidském jednání. Umělé jsou naproti tomu ty objekty, které jsou výsledkem lidského jednání.

V návaznosti na druhý názor jsou jako přirozené chápány ty objekty, které vznikly nezávisle na vědomém lidském vytváření, naproti tomu pouze ty objekty, které vznikly díky vědomému lidskému vytváření jsou považovány za umělé.

V duchu prvního pojetí je okruh přirozeného omezen na to, co není lidským jednáním zasaženo, tedy na přírodu v tradičním slova smyslu. Tím pádem společnost a její uspořádání náleží do oblasti "umělého". V rámci druhého pojetí se okruh přirozeného rozšiřuje i na takové objekty a jejich uspořádání, které sice vznikly v důsledku lidské činnosti, ale nikoliv díky cílevědomému lidskému vytváření, nýbrž jako vedlejší, nezamýšlené, doprovodné důsledky lidských činností směřujících k jiným cílům. Dle tohoto pojetí má řada institucí, vytvářejících uspořádání společnosti, přirozený charakter. Jazyk, morálka či trh nebyly vymyšleny žádným géniem, nýbrž vznikly dlouhodobým procesem evoluce, jako vedlejší důsledky obrovského množství dílčích lidských činností sledujících nejrůznější konkrétní cíle. Ústředním pojmem Hayekova výkladu je pojem "řád". Hayek tento výraz záměrně preferuje před pojmy systém nebo struktura, které jsou obvykle užívány v rámci teorie řízení.

Řád je ten stav věcí, v němž se velký počet prvků různých druhů má k sobě navzájem tak, že znalost nějaké prostorové nebo časové části celku nám umožňuje vytvářet správná očekávání

týkající se zbytku, nebo alespoň očekávání, která mají dobrou pravděpodobnost, že se ukáží jako správná.

*Poznámka:* Za povšimnutí stojí teleologický charakter definice, která se zaměřuje spíše na to, k čemu je řád dobrý, než na to, co to řád je.

Je nepochybné, že svět má řád, je rovněž nepochybné, že řád panuje i ve společnosti. Antropomorfní návyk nás vede k tomu, že řád ve společnosti je produktem vědomého vytváření myslící bytostí, nějakou autoritou. Autoritářský význam pojmu řád je odvozen z přesvědčení, že řád může být vytvořen pouze silami mimo systém, tedy exogenně. Toto pojetí opomíjí možnost cílevědomého vytváření řádu silami uvnitř systému, tedy endogenně, což je typické pro demokratickou koncepci. Opomíjí rovněž přirozené vyrůstání řádu v důsledku mimovolného působení exogenních sil, tak jak bylo naznačeno ve výše uvedených odstavcích.

Společenská teorie (společenská věda) počíná objevem - a má svůj předmět jen díky tomuto objevu - že ve společnosti existují uspořádané struktury, které jsou produktem jednání mnoha lidí, avšak nejsou výsledkem vědomého lidského vytváření.

Nezamýšlené vedlejší účinky lidských činností vedou dle zastánců konstruktivismu k narušování řádu a chaosu (Marx například považoval trh za zdroj chaosu), dle vyznavačů evolučních teorií vedou naopak ke spontánnímu vyrůstání a rozvoji řádu.

Vývoj přirozeného (spontánního) řádu ve společnosti lze schematicky charakterizovat takto:

Lidé vykazují určité chování, kterým sledují naplňování svých cílů.

- Tímto chováním ovlivňují svoje okolí, tj. jiné lidi, kteří se rovněž určitým způsobem chovají, a to tak, aby naplnili svoje cíle.
- Určité chování člověka vede, v interakci s chováním jiných lidí, k efektivnějšímu naplňování jeho cílů, než jiné chování.
- Na základě procesu učení začíná člověk preferovat to chování, které vede k efektivnějšímu naplňování jeho cílů. To platí o všech lidech (členech společnosti) a děje se tak ve vzájemné interakci.
- Spontánní řád povstává z toho, že každý člověk zvažuje různé faktory na něj působící a volí varietu svého chování s ohledem na to, jak se chovají ostatní.
- V chování lidí vznikají jisté pravidelnosti, za kterými stojí určitá pravidla. Ta tvoří spontánní řád.
- Kdo se chová v souladu s pravidly (jednotlivec, skupina), resp. dokáže tato pravidla využít ve svůj prospěch, má větší naději na úspěch (na přežití), kdo ne, je neúspěšný. Tato selekce vede k rozvíjení a upevnování řádu.
- Po dlouhou dobu, zejména v období primitivní společnosti, lidé tato pravidla nedokázali explicitně vyjádřit, ba dokonce si jejich existenci vůbec neuvědomovali, avšak přesto se jimi řídili. V primitivní lidské společnosti, která se v tomto ohledu podstatněji neodlišuje od společenství zvířat, je struktura společenského života určena pravidly chování, která se projevují pouze tím, že se skutečně dodržují. Jde o zvyky, obyčeje, tabu, rituály, či obřady.
- Teprve v civilizované společnosti, když se individuální intelektu začínají do značné míry odlišovat, začíná být nezbytné vyjadřovat tato pravidla ve formě (obvykle písemné), v níž mohou být sdělována a explicitně vyučována a která umožňuje, aby bylo podle nich korigováno odchylné chování a rozhodovány názorové spory stran vhodnosti chování.

Ačkoliv člověk nikdy neexistoval bez zákonů, jimž by se podřizoval, existoval samozřejmě po statisíciletí bez zákonů, které by znal v tom smyslu, že by je byl schopen artikulovat.

Dlužno však připomenout, že ne každá pravidelnost v chování prvků zabezpečuje celkový řád. Některá pravidla řídící individuální chování mohou utváření celkového řádu zcela jasně znemožnit. Společnost však může existovat jen tehdy, jestliže se procesem selekce vytvořila taková pravidla, která vedou jednotlivce k tomu, aby se choval způsobem umožňujícím společenský život.

Řadu konkrétních okolností, na které ve společenském řádu bude každý jednatel reagovat budou ty, které jsou známy. Avšak jednotlivé odpovědi na konkrétní okolnosti povedou ke vzniku celkového řádu jen tehdy, jestliže se jednotlivci podřizují takovým pravidlům, která budou řád produkovat. Dokonce může postačovat jen velmi omezená podobnost v jejich chování, jsou-li pravidla, kterým se podřizují taková, že produkují řád. Takový řád bude vždycky představovat adaptaci na množství okolností, které jsou známy všem členům takového společenství dohromady, které však jako celek žádné osobě známé nejsou. To nemusí znamenat, že různé osoby budou v podobných situacích dělat přesně totéž; znamená to pouze, že pro vytváření řádu je nezbytné, aby všichni jednotlivci sledovali stanovená pravidla v některých ohledech, nebo aby jejich jednání nevybočovalo z určitého rámce.

Otázka ústředního významu pro teorii společnosti i pro politiku tudíž zní, jaké vlastnosti musí mít, aby oddělená jednání jednotlivců produkovala celkový řád. Některým takovým pravidlům se budou všichni jednotlivci ve společnosti podřizovat pro podobnost způsobu, jímž se jejich okolí představuje jejich myslím. Jiná budou sledovat spontánně, protože budou součástí jejich společné kulturní tradice. Budou však ještě existovat další, k jejichž respektování budou muset být donuceni, neboť i když by bylo v zájmu každého na ně nedbat, celkový řád, na němž úspěch jejich jednání závisí, vznikne jen tehdy, budou-li tato pravidla obecně dodržována.

V moderní společnosti založené na směně bude jedna z hlavních pravidelností v individuálním chování vyplývat z podobných situací, ve kterých se bude většina jednotlivců ocitát při výdělečné práci; což znamená, že budou normálně dávat přednost vyššímu výnosu ze svého úsilí před menším, a často též, že budou zvyšovat své úsilí v určitém směru, jestliže se tím vyhlídky na výnos zlepšují. Toto je pravidlo, které bude sledováno s frekvencí dostatečnou alespoň na to, aby vtisklo takové společnosti řád jistého druhu. Avšak skutečnost, že většina lidí bude podle tohoto pravidla jednat, stále ponechává charakter výsledného řádu velmi nevyhraněný, a samo o sobě by určitě nestačilo dát mu prospěšný charakter. Neboť k tomu, aby byl výsledný řád prospěšný, musí se lidé rovněž podřizovat některým dohodnutým pravidlům, to jest pravidlům, která nijak jednoduše neplynou z jejich přání a jejich pochopení vztahů mezi příčinou a následkem, nýbrž která jsou normativní a říkají jim, co by měli a co by neměli dělat.

Ačkoli původně se řád nepochybně utvářel sám, protože jednotlivci sledovali pravidla, která nebyla uvědoměle vytvořena, nýbrž vznikla spontánně, lidé se postupně naučili taková pravidla zdokonalovat, cílevědomě vytvářet. V tom druhu společnosti, jak ji známe, jsou některá pravidla, která lidé skutečně dodržují, zejména některá právní pravidla, produktem uvědomělého vytváření, nicméně mnoho dalších pravidel, zejména z okruhu morálky, zvyklostí apod. jsou pravidly spontánně vyrostlými.

Jak jsme se už zmínili v předchozí kapitole, základem světa je přirozený řád, obřezující se v systémech živé i neživé přírody, je bázi (základní "materií") využívanou lidmi buď bezprostředně, v civilizované společnosti však zpravidla zprostředkovaně, a to cestou vytváření umělých objektů, kdy přirozený řád je transformován do podoby řádu umělého tak, aby daný objekt sloužil konkrétnímu účelu, k uspokojování konkrétních lidských potřeb. s původním řádem přírody (možná přesněji řečeno v rámci něho, nebo na jeho bázi), koexistují objekty charakteru umělého řádu.

To co platí obecně v rámci světa jako celku, platí i v jeho součásti - ve společnosti. Přirozený řád společnosti, založený na přirozených, spontánně vzniklých pravidlech, je cílevědomými lidskými aktivitami upravován a doplňován uměle vytvářenými objekty - organizacemi.

Organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosažení (dosahování) stanovených cílů. Organizace je přirozeným důsledkem objevu moci lidského intelektu a zejména důsledkem obecně převládajícího postoje konstruktivistického racionalismu. Je-li její vyvinutí jedním z velkých výkonů konstruktivismu, je přehlížení jejích mezi zase jedním z jeho nejvážnějších defektů.

V moderní společnosti koexistuje původní přirozený řád, modifikovaný cestou nahrazení či doplnění některých jeho přirozených pravidel pravidly uměle vytvořenými, s organizacemi. Není pochyb o tom, že pro mnoho vymezených úkolů je organizace tou nejmocnější formou účinné koordinace, protože nám umožňuje přizpůsobit výsledný řád našim přáním mnohem úplněji, zatímco tam, kde se musíme kvůli složitosti okolností, jež je třeba brát v úvahu spoléhat na síly utvářející spontánní řád, je naše moc nad jednotlivými obsahy tohoto řádu nutně omezená.

Ve všech svobodných společnostech shledáme, že ačkoliv se budou skupiny lidí spojovat k dosažení některých konkrétních cílů do organizací, koordinaci činnosti jak těchto oddělených organizací, tak oddělených jednotlivců budou uskutečňovat síly utvářející spontánní řád. Za organizace v našem slova smyslu považujeme organizované subjekty podnikatelského a nepodnikatelského charakteru vytvořené za účelem sledování soukromých a veřejných cílů.

Za organizaci se specifickým postavením považujeme vládu (stát). Úkolem vlády je udržovat řád společnosti ve funkční struktuře, kterou budou jednotlivci využívat pro své vlastní účely. To je spjato s donucovacími funkcemi, jimiž vláda prosazuje dodržování určitých pravidel chování. Vedle toho bude poskytovat ještě další služby, jež spontánní řád nemůže náležitě produkovat. V této druhé funkci vlády jde o správu zdrojů jež jsou k dispozici a vláda zde vystupuje v roli organizace mezi mnoha dalšími a podobně jako ostatní je součástí spontánního řádu, zatímco v první funkci poskytuje základní podmínku zachování tohoto celkového řádu.

I když spontánní řád a organizace koexistují, není proto ještě možné tyto dva principy řádu libovolným způsobem kombinovat. Jestliže se to obecněji nechápe, pak je to dáno faktem, že na pravidla se musíme spoléhat při určování obou druhů řádu a že se vesměs nerozeznávají důležité rozdíly mezi druhy pravidel, které tyto dva různé druhy řádů vyžadují.

Každá organizace musí spoléhat jak na specifické příkazy, tak i na pravidla. Důvod je stejný jako ten, kvůli kterému je nezbytné, aby spontánní řád spoléhal výlučně na pravidla: že totiž tím, že jednání jednotlivců je vedeno spíše pravidly než specifickými příkazy, je umožněno využít znalostí, které nikdo v jejich celku nemá. Každá organizace, ve které její členové nejsou pouhými nástroji organizátora, bude pomocí příkazů určovat pouze funkci, kterou má každý člen vykonávat, účel, jehož má být dosaženo a jisté obecné aspekty metod, které mají být použity, přičemž detaily ponechá na rozhodování jednotlivců založeném na jejich příslušných znalostech a dovednostech.

Organizace zde řeší problém, se kterým se setkává jakýkoliv pokus zavést řád do složitých lidských činností: organizátor si musí přát, aby jednotlivci, kteří mají spolupracovat, využívali znalostí, které on sám nemá. Pravidla, která budou řídit jednání uvnitř organizace, se vyznačují tím, že to musí být pravidla pro vykonávání zadaných úkolů. Tato pravidla jsou tak vůči příkazům nezbytně v podřízeném postavení. Vyplňují mezery zanechávané příkazy. Taková pravidla budou pro členy organizace různá, a to podle rolí, které jim byly stanoveny a budou muset být interpretována ve světle účelů určených příkazy. Bez zadání funkce a určení cílů, jež mají být jednotlivými příkazy sledovány, by pouhá abstraktní pravidla nestačila každému jednotlivci říci, co musí dělat.

Naproti tomu pravidla spontánního řádu musí být na účelu nezávislá a musí být stejná, ne-li pro všechny členy společnosti, pak alespoň pro celé třídy členů, kteří nejsou jmenovitě označeni. Musí to být pravidla aplikovatelná na neznámý a neurčitý počet osob a případů. Budou je aplikovat jednotlivci ve světle svých příslušných znalostí a účelů a jejich aplikace bude nezávislá na jakémkoliv společném účelu, o němž jednotlivec dokonce ani nemusí vědět.

Obecná pravidla, na nichž spontánní řád spočívá, směřují k abstraktnímu řádu, jehož jednotlivý nebo konkrétní obsah není nikomu znám, nebo nikým předvídan. Naproti tomu jak příkazy, tak pravidla, jež řídí organizaci, slouží konkrétním výsledkům, kteří organizaci velí. Čím složitější je řád, ke kterému organizace směřuje, tím větší bude část oddělených jednání, která budou muset být určována okolnostmi, jež jsou tomu, kdo tento celek řídí, neznámé a tím více bude ovládnutí záviset spíše na pravidlech, než na specifických příkazech. V nejsložitějších typech organizací bude příkaz nejvyšší autority vskutku určovat sotva něco víc, než jednotlivé funkce a obecný záměr, zatímco výkon těchto funkcí bude regulován pouze pravidly, ovšem takovými, která budou alespoň do jistého stupně vůči funkcím uloženým jednotlivým osobám specifická. Teprve když přejdeme od největšího druhu organizace – vlády, která se musí jako organizace věnovat vymezenému souboru specifických účelů, k celkovému řádu společnosti, nalezneme opravdu řád, jenž spočívá výlučně na pravidlech a je svým charakterem spontánní.

To, že i řád spočívající na vytvořených pravidlech může být spontánního charakteru, se ukazuje na faktu, že jeho jednotlivé projevy budou vždycky záviset na mnoha okolnostech, které tvůrce těchto pravidel neznal a nemohl znát. Jednotlivý obsah řádu bude záviset na konkrétních okolnostech známých jen jednotlivcům, kteří se pravidlům podřizují a používají je na fakta známá jenom jim. Výsledný řád bude determinován právě prostřednictvím znalostí, jimiž jednotlivci disponují, a které se týkají jak pravidel, tak konkrétních faktů.

Díky tomu, že nebyla závislá na organizování a že vyrostla jakožto spontánní řád, dosáhla struktura moderní společnosti toho stupně složitosti, který má a který daleko přesahuje ten, jehož by bylo možno dosáhnout cílevědomým organizováním. Ve skutečnosti samozřejmě pravidla, která růst tohoto složitého řádu umožnila, nebyla zpočátku vědomě vytvořena v očekávání tohoto výsledku. Avšak ti lidé, jimž se poštěstilo vhodná pravidla přijmout a využít je, vyvinuli složitou civilizaci, která se pak šířila mezi ostatními. Tvrdit, že musíme uvědoměle plánovat moderní společnost, protože začala být tak složitá, je tudíž paradoxní a je to výsledek naprostého nepochopení těchto okolností. Skutečností spíše je, že řád o takové složitosti můžeme zachovat nikoli metodou řízení jeho členů, nýbrž jen nepřímou prosazováním a zdokonalováním pravidel vedoucích k utváření spontánního řádu.

\*\*\*\*\*

K uvedeným myšlenkám se Hayek znovu vrací ve své poslední práci “Osudná domýšlivost”<sup>19</sup> a dále je propracovává. Proti spontánnímu řádu, který zde nazývá rozšířený řád, staví řád nepoměrně starší, jehož vztahy a soudržnost jsou založeny na lidských instinktech, zejména na solidaritě a altruismu. Je to řád malých skupin prehistorických lidí, kteří se vzájemně znali a ve vzájemné spolupráci se snažili dosahovat konkrétních, společně sdílených cílů. Oproti tomu rozšířený řád, který je evolučně vyšší, představuje takové uspořádání, které slouží nejružnějším cílům neomezeného počtu lidí. Je založen na pravidlech, která se postupně vytvořila, přičemž tato pravidla, jimiž se lidé řídí (musí řídit) mohou být i v rozporu s původními instinkty.

Dlužno poznamenat, že řád malých skupin nevymizel, stejně tak jako nevymizely instinkty, na kterých je jeho fungování založeno. Je typický pro rodinu, popřípadě jiné malé skupiny, kde láska, přátelství, osobní náklonnost, sledování společných cílů a j. mají svoje místo a jsou

---

<sup>19</sup> HAYEK, F.A. *Osudná domýšlivost*. Praha: Sociologické nakladatelství. 1995.



důležitými faktory zajišťující jeho funkceschopnost. Avšak snaha aplikovat principy řádu malých skupin na velké skupiny lidí, se setkává s neúspěchem. Vnucování vzájemné lásky a solidarity lidem, kteří ji vůči sobě nepocítují a kvůli početnosti dané skupiny ani pocítovat nemohou, vede k velmi negativním koncům, jak se o tom přesvědčily miliony lidí zatažené do velkého projektu budování komunismu.

Stejně tak prosazování pravidel rozšířeného řádu - smlouva, směna, soutěž, obchod - vedou v rodině a jiných obdobných malých skupinách k odcizení, resp. jsou jeho důsledkem a působí vůči tomuto řádu destruktivně.

Nicméně nelze nevidět, že využití principů jednoho řádu v řádu druhém, ale pouze podpůrně, se v realitě běžně děje, je tedy možné a zpravidla i užitečné. Podnikání, obchod, rozsáhlé tržní transakce není možno primárně realizovat na bázi altruismu, ovšem uvědomování si, že naši partneři jsou nejen našimi konkurenty, ale také našimi bližními, vnáší do daného systému etický rozměr s nepochybně pozitivními důsledky. Podobně v rodině je vhodné jistit některé vztahy smlouvou opřenu o právní řád (manželská smlouva, dědictví a pod.), aby v situacích, kdy instinkty změni svou polaritu (láska se změni v nenávisť, altruismus v sobectví), fungování daného řádu neskončilo katastrofou.

### **Literatura:**

HAYEK, F.A. *Osudná domýšlivost*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-05-2.

HAYEK, F.A. *Právo, zákonodárství a svoboda*. Praha : Academia, 1991. ISBN 80-200-0279.

JEŽEK, T. (ed.) *Liberální ekonomie*. Praha : Prostor, 1993. ISBN 80-85190-21-4.

## **4 CHARAKTERISTICKÉ RYSY A ZÁKLADNÍ PRINCIPY INDUSTRIÁLNÍ SPOLEČNOSTI**

Kulturní evoluce, provázející lidstvo od okamžiku jeho vzniku, se neustále zrychluje a nabývá na síle. Mimořádný rozvoj byl však zaznamenán až v období v daných měřítcích zcela nedávném, v úseku posledních cca 350 let - v období industriální společnosti.

Od poloviny dvacátého století se se zvýšenou intenzitou setkáváme s otázkou, kam až tento proces může vést, zda jsme se již nedostali na nějakou dějinnou křižovatku, zda cesta, po které jdeme, nevede ke zkáze.

Není to v dlouhé historii lidstva poprvé, kdy byla zpochybněna budoucnost, kdy různí falešní proroci předpovídali konec světa. Zatím nenastal. To však neznamená, že bychom se měli bezstarostně vést v proudu panujících vývojových trendů. Racionálních důvodů pro analýzu směřování kulturní evoluce je více než dost.

Jedním z autorů, zabývajících se danou problematikou, jehož práce byly v našich odborných kruzích populární už v 80tých letech dvacátého století, je americký sociolog a publicista A. Toffler. Dvě z jeho nejznámějších publikací nesou název "Třetí vlna" a "Šok z budoucnosti". Interpretace vybraných myšlenek první z nich je obsahem tohoto textu.

### **4.1 Kam směřujeme?**

Představy dnešních lidí o budoucnosti jsou v zásadě dvojí. Většina se přiklání k názoru, že svět zůstane v podstatě takový, jaký ho znají. Pro tyto lidi je těžké si představit skutečně odlišný způsob života, je pro ně nemyslitelné si představovat nástup nové, zcela odlišné civilizace. To, že se mnohé mění, si samozřejmě uvědomují, ale předpokládají, že se jedná o změny kvantitativní povahy, snad i kvalitativní změny, ale pouze dílčí, které nikterak nemohou narušit základní principy fungování stávající společnosti. S důvěrou očekávají, že

budoucnost bude pokračováním přítomnosti. Jsou naplnění optimismem a vírou, že zítřek bude lepší než dnešek.

Toto pojetí se pak projevuje v různých formách. Na jedné straně ho reprezentují neověřené předpoklady určující rozhodování politiků či podnikatelů. Na straně druhé se na propracovanější úrovni odívá do šatu statistických údajů a prognostických modelů. V tom či onom případě je vize budoucnosti v zásadě stejná: Budoucnost bude pokračováním dneška.

Události posledních několika desetiletí však tímto obrazem budoucnosti značně otřásly. Politické krize vyúsťující do válečných konfliktů, růst terorismu, pád socialistické soustavy spojený s hlubokými otřesy a vnitřními konflikty v bývalých socialistických zemích, narůstající konflikt mezi civilizací založenou na křesťanství s jinými civilizacemi (zejména islámskou), dramatický růst populace především v ekonomicky nerozvinutých zemích spojený s růstem chudoby a vyostřováním rozdílu mezi zeměmi bohatými a zeměmi chudými, drancování přírodních zdrojů a narůstání globálního znečištění planety – to všechno vyvolává vážné znepokojení.

O daných skutečnostech se lidé dozvídají v převážné míře zprostředkovaně, cestou hromadných sdělovacích prostředků. Ty, vedeny senzacechtivostí, se zaměřují z nepřeberného množství událostí, které se neustále ve světě dějí, především na ty katastrofické, spjaté s násilím, bezprávím, smrtí a zkázou. Řada lidí proto dochází k závěru, že žádná budoucnost neexistuje, že civilizace se řítí do záhuby a že tomu nelze nikterak zabránit.

Na jedné straně nezájem o budoucnost či optimistická víra ve šťastnou budoucnost společnosti založené na stávajících principech, na straně druhé hluboká skepse.

Jakkoli jsou tyto dva postoje protichůdné, jedno mají společné: Psychologické a politické účinky. Oba totiž vedou k paralýze představivosti a vůle. Pokud má být budoucnost pouze jakousi vylepšenou zvětšeninou současnosti, není třeba se na ni speciálně připravovat. Pokud je naopak naše civilizace odsouzena k zániku, nemá smyslu cokoli dělat.

V kontextu těchto úvah se jeví pozoruhodnou již zmíněná kniha amerického sociologa a publicisty Alvina Tofflera *Třetí vlna*. Vyvěrá z ní něco, co bychom mohli označit jako revoluční premisu. Toffler předpokládá, že desetiletí stojící bezprostředně před námi budou pravděpodobně naplněna velmi rušnými událostmi a otřesy. Veškeré probíhající změny mají kumulativní účinek. Přispívají k obrovské přeměně našeho způsobu života, práce a myšlení. Autor vychází z předpokladu, že to, co se v současnosti odehrává není nic méně než globální revoluce, kvantový skok v dějinách. Jsme poslední generací staré civilizace a současně první generací civilizace nové. V okamžiku, kdy to pochopíme, se nám stanou srozumitelnými mnohé zdánlivě nesmyslné věci. Mohutná struktura změny se začne vynořovat zcela zřetelně.

Východiskem je představa vývoje lidské společnosti jako vývoje v určitých vlnách. Následující vlna se prodírá na místo vlny předchozí. Působení těchto vln je koexistenční. Srážení vln, zejména v období nástupu jedné a ústupu druhé, přináší četné, souběžně působící protisměrné tendence, které nezasvěcenému pozorovateli se často jeví jako chaos. Toffler rozpoznává v historii lidstva tři zásadní vlny: Působení První vlny, která přinesla zemědělskou civilizaci trvalo přibližně 10 tisíciletí. Druhá vlna představuje nástup industriální civilizace. Začíná působit před cca třemi sty lety. Třetí vlna nastupuje v nejvyspělejších zemích světa v posledních cca třech desetiletích.

Vývoj lidské společnosti takto můžeme zjednodušeně a účelově rozčlenit na společnost preindustriální (výsledek První vlny), industriální (výsledek Druhé vlny) a postindustriální (výsledek Třetí vlny)<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Na tomto místě je třeba poznamenat, že existuje bezpočet způsobů etapizace vývoje lidské společnosti. Dané členění proto považujeme jako jedno z možných. Je velmi rámcové, nicméně právě tím je schopno vyjádřit základní myšlenky Tofflerova přístupu.

Nejde o ohraničenou sekvenci po sobě následujících etap, ale o postupnou aktualizaci (resp. vznik) určitých principů fungování a řízení společnosti, jejich rozšiřování, kulminaci a ústup. V současné době kulminuje působení principů industriální společnosti. Industriální společnost zaujímá ve světovém měřítku dominantní postavení. Spolu s ní však koexistuje v ekonomicky méně vyspělých státech (tedy na nemalých územích osídlených obrovským počtem obyvatelstva) preindustriální společnost, která je však společností industriální poměrně rychle vytlačována (resp. absorbována). Současně je, zejména v nejvyspělejších státech pociťován nástup společnosti postindustriální.

## **4.2 Druhá vlna - nástup industriální společnosti**

Období druhé poloviny sedmnáctého a první poloviny osmnáctého století můžeme datovat jako nástup Druhé vlny - počátek industriální společnosti v nejvyspělejších zemích světa daného období.

Do té doby v průběhu dlouhých tisíciletí vládla civilizace První vlny – preindustriální společnost. Obyvatelstvo planety bylo tehdy možno rozdělit na dvě kategorie -"primitivní" a "civilizované". Takzvané primitivní národy žily v malých skupinách a živily se sběrem plodů nebo lovem. "Civilizovaný" svět naopak představovala ta část planety, na které většina lidí obdělávala půdu. V historickém vývoji preindustriální společnosti se vyvinulo mnoho značně odlišných civilizací (Čína, Indie, Egypt, Řecko, Řím, Mexiko aj.). Za rozdíly mezi nimi se však skrývají zásadní podobnosti. Ve všech:

- půda představovala základ hospodářství, života, kultury, rodinné struktury a politiky,
- hospodářství bylo decentralizované, takže každá komunita si zabezpečovala většinu svých potřeb,
- směna výrobků byla omezená,
- převládala jednoduchá dělba práce,
- původ determinoval postavení člověka v životě,
- existovala přísně autoritářská pravomoc.

Vyskytovala se samozřejmě řada výjimek. Už v době dominance První vlny se objevovaly náznaky toho co mělo později široce nastoupit a celosvětově se rozšiřovat s nástupem Druhé vlny: Zárodečná podoba továren s hromadnou výrobou ve starověkém Řecku a Římě. Široce rozvětvená byrokracie v Babyloně a starověkém Egyptě. V Asii a Jižní Americe vyrostla města. Existovaly peníze a směna. Existovaly též obchodní cesty na velké vzdálenosti.

Nikde však nebylo nic, co bychom z dnešního úhlu nazírání mohli považovat za industriální společnost. Tyto, možno říci záblesky budoucnosti, byly rozptýleny v různých místech a obdobích. Nikdy se nespojily do jedolitého systému.

Do této, velmi zvolna se vyvíjející společnosti, vstoupila (výstižněji snad řečeno přímo explodovala) průmyslová revoluce a vyvolala Druhou vlnu. Industrialismus byl v dějinách bleskovou záplavou – krátká tři staletí ztracená v nekonečnosti času.

Jaké byly příčiny vzniku Druhé vlny? V úvahu jich můžeme vzít celou řadu, jako například:

- objev Nového světa, jenž vyslal významný impuls do hospodářství a kultury Evropy,
- růst počtu obyvatelstva, který povzbuzoval přesuny do měst,
- vyčerpání anglických lesů, vedoucí k využívání uhlí; využívání tohoto neobnovitelného energetického zdroje prostřednictvím parního stroje dalo doposud nebývalé možnosti výrobě,
- postupné rozšiřování nejen vědeckých poznatků využitelných v technické praxi a následně pak ve výrobě, ale rozvoj "industriálního" myšlení obecně, jež podryvalo stávající církevní i politickou autoritu,
- rozšiřování mezilidské komunikace v důsledku vynalezení knihtisku, růstu gramotnosti a rozšiřujících se možností dopravy.

Bylo by možno vyjmenovat další jevy, které by mohly být považovány za příčiny nástupu Druhé vlny. Hledání dominantní příčiny tohoto zvratu však je, dle Toftlera, dopředu odsouzené k neúspěchu. Neexistuje žádná "nezávislá proměnná", na které by závisely všechny ostatní. Existují jen vzájemně související proměnné, nekonečně spletené.

### **4.3 Principy industriální společnosti**

Každý systém obsahuje určité principy, které určují jeho strukturu, chování i trajektorii jeho vývoje. U složitých systémů je jich zpravidla celá řada, přičemž mnohé z nich zůstávají v určitých obdobích skryty, neboť jejich uplatnění není dostatečně iniciováno. Pokud však dojde vlivem změny podmínek v okolí systému, resp. v systému samotném k iniciaci výraznějšího uplatnění těchto principů, dochází ke kvalitativní přeměně daného systému.

Nástup industriální společnosti představuje právě tuto iniciaci principů, do té doby, tj. v éře společnosti preindustriální, ovlivňujících daný systém pouze nevýrazně.

Za dominantní princip industriální společnosti lze považovat princip oddělení výroby a spotřeby. Na tento princip pak navazují další principy, a to princip:

- dělby práce na základě specializace
- synchronizace
- standardizace
- koncentrace
- maximalizace
- centralizace

#### ***Oddělení výroby a spotřeby***

Průmyslová revoluce vytvořila vysoce integrovaný společenský systém s jeho vlastní charakteristickou technologií, institucemi a informačními kanály. Toho však dosáhla za cenu rozbití existující jednoty společnosti preindustriální a v důsledku toho vytvořila životní styl tendující k ekonomickému napětí a sociálním konfliktům.

S nástupem industriální společnosti došlo totiž k principiálnímu rozdělení dvou atributů lidského života. Do společenského systému jako celku i do jeho prvků vstoupil neviditelný klín. Došlo k zásadnímu rozdělení výroby a spotřeby, k vytvoření role výrobce a role spotřebitele, nutně spojenému s vytvořením resp. výrazným rozšířením a posílením institutu směny.

Jak již bylo výše zmíněno (a platí to o všech uvedených principech) existoval tento princip i ve společnosti preindustriální, nicméně jeho vliv byl okrajový. Tehdejší hospodářství si můžeme představit jako dvousektorové, kde v jednom sektoru, který byl obrovský, lidé vyráběli pro svoji vlastní potřebu, ve druhém sektoru, jehož velikost a význam byly vůči prvnímu nepatrné, vyráběli za účelem směny. Pro většinu lidí se proto výroba a spotřeba slévala do jediné sebezáchovné funkce. Pouze nepatrný zlomek obyvatelstva byl plně či z velké části závislý na směně.

Oddělením výroby a spotřeby se spojitá ekonomika preindustriální společnosti změnila na rozdělenou ekonomiku společnosti industriální. Směna, do té doby jen okrajový jev, se přesunula do ohniska dění.

Směna, jak známo, je zpravidla realizována trhem, popřípadě i jinými způsoby. Mezi ně patří též způsob centrálně usměrňovaného rozdělování. To co dále uvedeme o trhu, týká se ve svých principech i socialistické ekonomiky, kde směna byla uskutečňována cestou centrálně usměrňovaného rozdělování v kombinaci se státem regulovaným trhem. Principy a důsledky trhu se proto nevztahují pouze ke kapitalistické společnosti, nýbrž ke společnosti industriální, což je širší vymezení, která v sobě může zahrnovat i jiné formy, tedy i zmíněnou společnost socialistickou.

Kdekoliv zasáhla Druhá vlna a cíl výroby se změnil z užívání na směnu, musel existovat mechanismus, prostřednictvím kterého se tato směna mohla realizovat. Muselo dojít k výraznému rozvoji trhu. Zatímco v preindustriální společnosti byl trh v područí společenských nebo nábožensko-kulturních cílů, ve společnosti industriální sám začíná určovat její cíle. Obchodní hodnoty se dostaly do centra pozornosti, ekonomický růst, měřený objemem trhu, se stal prvořadým cílem vlád.

Trh se stal expanzivní, sám sebe upevňující institucí. Oddělení výroby od spotřeby dalo impuls k růstu trhu. Trh sám pak však zpětně povzbuzoval další, stále hlubší dělbu práce, která směřovala k prudkému růstu její produktivity. Tato pozitivní zpětná vazba vedla celý systém ke zrychlujícímu se vývoji. Explozivní expanze trhu přispěla k nejrychlejšímu růstu životní úrovně, jaký kdy svět poznal.

Nicméně z rozdělení výroby a spotřeby začaly narůstat stále větší konflikty. Marxistické zdůrazňování třídního boje systematicky zastírá hlubší konflikt, který je vlastní celé industriální společnosti. Je to konflikt mezi požadavkem vyšších mezd a zisků na straně výrobců (tj. zaměstnanců i vlastníků) a požadavkem nižších cen za poskytované výrobky či služby na straně spotřebitelů. Tedy zpravidla těch stejných lidí, neboť většina lidí v industriální společnosti zastává současně dvojí roli. Roli výrobce a roli spotřebitele.

Tímto konfliktním vztahem je proto poznamenána nejen společnost jako celek, ale zároveň obvykle i každý jednotlivec sám v sobě. Ten stejný člověk, který je jako výrobce (zaměstnanec, ba i vlastník) veden k trpělivosti v očekávání odměny, k pracovitosti, k loajálnosti a týmové práci, je jako spotřebitel pod vlivem reklamy veden k okamžitému uspokojování svých tužeb, je nabádán, aby byl hedonistický, nestaral se o disciplínu, hledal individualistické potěšení.

Daným konfliktem jsou však postiženy i mezilidské vztahy. Osobní vztahy, rodinné svazky, láska, přátelství, sousedská a komunitní pouta, to všechno je v industriální společnosti poznamenáno obchodním zájmem.

Posedlost penězi a zbožím není odrazem kapitalismu, ale industrialismu. Je projevem ústřední úlohy trhu ve všech společnostech, ve kterých je výroba oddělená od spotřeby, ve kterých každý závisí spíše na trhu, než na svých schopnostech bezprostředně si zabezpečit vlastní činností vlastní životní potřeby .

### ***Dělba práce na základě specializace***

Oddělení výroby od spotřeby je první krok na cestě ke stále se prohlubující specializaci. Člověk v roli univerzálního spotřebitele na straně jedné a v roli specializovaného výrobce na straně druhé je typickým rysem industriální společnosti.

Univerzální řemeslník, vybavený jednoduchými univerzálními pracovními pomůckami byl postupně nahrazován úzce specializovaným dělníkem, vybaveným úzce specializovaným výrobním zařízením. Klasickým příkladem je zavedení pásové výroby ve Fordově automobilce na počátku dvacátého století. Zhotovení jediného výrobku zde bylo rozděleno na téměř 8000 specializovaných operací. Nejedná se však zdaleka pouze o specializaci ve výrobě. Výraznou specializací jsou postiženy všechny sféry lidské činnosti, tvůrčí duševní práci nevyjímaje.

Prohlubující se specializace přináší nesporné pozitivní efekty, a to

- z hlediska kvantitativního jde o zvyšování produktivity práce vedoucí ke snižování nákladů,
- z hlediska kvalitativního se jedná o umožňování takových postupů a dosahování takových výsledků, které by bez specializace nebyly reálné, neboť by narazily na přirozené hranice lidských možností.

Daní za vysokou míru specializace je potřeba vysoké míry koordinace odděleně prováděných specializovaných činností. Rovněž tak konflikt mezi nepřiměřeně specializovanou činností, kterou pracovník musí vykonávat a přirozeným univerzálním založením člověka.

### ***Synchronizace***

Stále hlubší dělba práce si vynutila též změnu způsobu, jakým lidé nakládali s časem. V preindustriální společnosti, v civilizaci založené na zemědělství, s nízkým stupněm kooperace při vykonávání pracovních činností, byla potřeba synchronizace nevýrazná. Šlo o rámcovou, přirozenou synchronizaci vyplývající ze střídání ročních období, z rotace Země a z biologických procesů.

Ruku v ruce s rozšiřováním továrenské výroby si vysoké náklady na strojní zařízení a především úzké propojení velkého množství pracovníků ve výrobním procesu začaly vyžadovat nepoměrně výraznější synchronizaci. Při pásové výrobě jakékoliv zpoždění některého z pracovníků znamenalo zpravidla zdržení všech ostatních. Výrazným impulsem pro aktivizaci principu synchronizace byl vznik a rozvoj železniční dopravy v průběhu minulého století. Časová koordinace provozu těchto, ve své době neobyčejně velkých systémů, kladla vysoké nároky na řízení a někteří autoři (např. A. D. Chandler) právě zde vidí zrod moderního managementu.

Synchronizací je postižena i škola. Ne náhodou se děti v industriální společnosti už od útlého věku učily rozeznávat hodiny. Žáci byli ve škole cvičeni zasedat do školních lavic se zazvoněním zvonku, aby pak později nastupovali na pracoviště s houkáním tovární sirény.

Potřeba vysoké synchronizace se však neomezovala pouze na školu či tovární výrobu, ale rozšiřovala se do života celé společnosti. Příznakem této skutečnosti bylo rozšiřování hodin a kapesních hodinek, které byly v Británii na přelomu osmnáctého a devatenáctého století již zcela běžnou věcí.

V industriální společnosti se veškerá, nikoliv pouze pracovní činnost, řídí hodinkami. Život většiny lidí běží podle jednotného rozvrhu. Určité hodiny jsou vyhrazeny pro práci v zaměstnání, pro dopravu do zaměstnání, pro domácí práce, pro zábavu, pro sledování televize a pod. Děti začínají a končí školní rok ve stejné době. Čas dovolených je synchronizován se školními prázdninami. Každá sféra lidské činnosti má své "špičkové" hodiny nebo své sezóny, synchronizované s producenty či distributory příslušných služeb. Potřebu synchronizace je možno doložit též vznikem nových povolání specializovaných na synchronizace, ke kterým patří např. dispečeri v továrnách či dopravní policisté.

### ***Standardizace***

Vysoká míra dělby práce a zhromadnění výroby sebou nutně přináší vysokou míru standardizace. Zatímco v období preindustriální společnosti bylo možno považovat produkty řemeslné výroby ve většině případů za unikáty, vzájemně si sice v rámci jednotlivých druhů výrobků podobné, ale zdaleka ne co do velikosti, tvaru a dalších parametrů totožné, v industriální společnosti je situace zcela jiná. Průmyslová výroba vybavená vysoce výkonnými specializovanými stroji a zařízeními, standardně řešenými a standardně uspořádanými do vyšších celků, zejména výrobních linek, produkuje podle standardních postupů obrovské množství standardních výrobků.

Efektivnost a v nejednom případě samotná realizovatelnost výroby i užití výrobků jsou podmíněny standardizací v oblasti měř a vah. Není náhodou, že jedním z prvních aktů francouzské revoluce byla snaha nahradit nepřehledné množství různých měrných jednotek, běžných v preindustriální Evropě, jednotným metrickým systémem.

Standardizace technických řešení přináší nesporné efekty. Umožňuje snadnou opravitelnost strojů, zařízení, popř. i budov náhradou starých elementů za nové v případě jejich opotřebení

nebo poruchy. Umožňuje propojitelnost jednotlivých částí a postupné vytváření složitých systémů, ať už se jedná o banální případ připojení žárovky či jiného spotřebiče na elektrickou síť, nebo naproti tomu o vytváření rozsáhlých komunikačních sítí na celoplanetární úrovni.

V industriální společnosti však nejde zdaleka pouze jen o standardizaci výroby a jejích produktů. Standardizovaná výroba i standardizované výrobky mají výrazný vliv na člověka jak v roli výrobce, tak v roli spotřebitele. Rozhodujícím způsobem ovlivňují jeho životní styl i životní prostředí.

Připomeňme si alespoň některé z dalších oblastí standardizace: V návaznosti na standardizaci výroby se standardizuje i způsob jejího řízení. Rovněž tak i v jiných sférách řízení, například ve státní správě, se prohlubuje standardizace vykonávání jednotlivých procesů. Standardizovanými se stávají postupy výběru a přijímání pracovníků, včetně využívání standardizovaných testů pro ověřování jejich schopností. Pro celá odvětví jsou standardizovány platové soustavy. Ve školství jsou zpracovávány standardizované učební osnovy, klasifikace se provádí standardním způsobem.

Rovněž tak trh v nastupující industriální společnosti musel mít zabezpečené standardizované podmínky v podobě standardizovaných peněz i cen. Původní právo vydávat peníze, které měly vedle panovníků různé banky a soukromé osoby, bylo později vyhrazeno pouze státu. Postupně byly rušeny jiné, než standardní, státem vydávané měny. V devatenáctém století probíhal rovněž proces standardizace cen. Zatímco dříve bylo zvykem, že nakupující a prodávající se dohadovali o ceně prakticky při jakémkoliv individuálním obchodu, pod vlivem rozvoje trhu začíná být zboží prodáváno za prodávajícím á priori stanovené ceny. Tato, možno říci, cenová standardizace, otevřela cestu k rozvoji masové distribuce.

Hromadné sdělovací prostředky přispívají ke standardizaci zpravodajství a kultury. Miliony lidí konzumují standardní zprávy, reklamy a filmy. Jsme v bezprostředním kontaktu se standardními spotřebními předměty, které užíváme a které nás obklopují. Standardní je vybavení domácností, pracovišť, hotelů, standardizovaná jsou architektonická a urbanistická řešení. Standardní řešení čerpacích stanic, obchodů, nádraží či letišť, včetně standardních způsobů řízení dopravy a komunikace umožňují v rozvinuté industriální společnosti modernímu člověku se poměrně snadno orientovat a dávají mu pocit, že je doma bez ohledu na to, ve které části civilizovaného světa se právě nachází.

## ***Koncentrace***

Preindustriální společnost žila ze široce rozptýlených zdrojů energie. Industriální společnost je naopak závislá na vysoce koncentrovaných ložiscích fosilních paliv i dalších přírodních zdrojů (např. ložiscích železné rudy). Tato závislost byla nepochybně jedním z faktorů koncentrace určitých výrob do určitých lokalit. Nicméně za hlavní důvod lze považovat dělbu práce a specializaci. Práce rozdělená na stovky až tisíce specializovaných operací, vyžadujících společné, bezprostředně koordinované úsilí stovek až tisíců specializovaných pracovníků vybavených specializovanou technikou, vedla k vytváření mohutných továren, koncentrujících rozsáhlé výrobní kapacity na jednom místě. To vyžadovalo též koncentraci infrastruktury, zajišťující ubytování a další služby pro pracovníky těchto továren a jejich rodiny. Zmíněný proces vedl k rychlému růstu měst a vylidňování venkova. Nejen koncentrace výroby, ale zejména koncentrace života obrovského množství lidí do jednoho místa způsobovala a způsobuje nesmírně obtížné problémy rychle rostoucích velkoměst.

Nejde však jen o koncentraci v teritoriálním slova smyslu. Je možno též hovořit o postupné koncentraci kapitálu. I když je pro kapitalistickou formu industriální společnosti typická stálá existence obrovského množství malých a středních podniků, dominující postavení zaujímají velké společnosti. Jsme svědky dlouhodobého trendu ke koncentraci stále většího kapitálu do stále menšího počtu obrovských nadnárodních podnikatelských subjektů.

A. Toftler připomíná poměry v polovině šedesátých let s vysokou mírou koncentrace kapitálu v rámci celých odvětví. Tak například v USA vyráběly tři největší společnosti 94 % veškeré produkce amerických automobilů. Podobně tomu bylo v Evropě. Bylo by možno namítnout, že situace v odvětví automobilového průmyslu je poněkud atypická. Ovšem údaje za jiná odvětví vykazují podobné charakteristiky: v průměru čtyři až pět velkých společností zajišťují v daném státě více než 90 % produkce sledovaného odvětví.

### ***Maximalizace***

Výše uvedené tendence k teritoriální a kapitálové koncentraci vedoucí k vytváření velkých podniků jsou zároveň jedním z projevů dalšího z principů industriální společnosti - principu maximalizace. Zmíněný proces koncentrace výroby vedl k vytváření takových gigantů, mezi které v šedesátých letech patřili v USA např. General Motors s cca 600 000 zaměstnanci či American Telephone and Telegram Company zaměstnávající více než 700 000 pracovníků. Kult velikosti panoval též v procesu industrializace v Sovětském svazu, kde byly realizovány obrovské podniky jako například ocelářský komplex v Magnitogorsku, továrny na výrobu traktorů v Charkově a Stalingradě a pod.

Trend k vytváření gigantických nadnárodních podniků nikterak neztrácí na dynamice ani v současnosti. Již zmíněný General Motors má roční obrát téměř 134 miliard dolarů, což je více, než hrubý národní produkt takových zemí jako je Norsko nebo Finsko. Celkový majetek General Motors činil v roce 1992 přibližně 190 miliard dolarů, téměř stejnou velikost majetku vykazoval General Electric, jen o něco menší, co do objemu majetku je Ford s cca 180 miliardami dolarů.

Celý tento proces je založen na postulátu industriální společnosti, že koncentrace výroby do obrovských podniků vede ke zvyšování její efektivity. Industriální společnost, díky své dynamice, se stala přímo posedlá vizí maximalizace, vizí velikosti a neustálého růstu. Idea harmonie či rovnováhy se stává druhořadou záležitostí. Prvořadým se stává růst, který má v konkurujícím si světě zajistit danému státu, městu, komunitě či podniku prvenství ve velikosti.

Čím více, tím lépe. Tak by mohlo znít jedno ze základních hesel industriální společnosti. Více peněz, více pracovních příležitostí, více dětí, více bytů, více aut, více dálnic. A samozřejmě také více volného času. Atributem této společnosti je neustálé zvyšování životní úrovně na základě maximalizace hmotné spotřeby. Dynamika růstu vybavení domácností televizory, pračkami, ledničkami, automobily či počítači je důležitým ukazatelem úspěšnosti té které vlády.

### ***Centralizace***

Existuje představa o výrazné centralizaci moci v preindustriální společnosti. Je pravdou, že moc feudálních panovníků se v nejednom případě blížila moci absolutní. Tato moc mohla často vyúsťovat až do svévolných rozhodnutí, bez nějakých kontrolních či opravných mechanismů. Je ovšem též pravdou, že existovaly i jiné modely distribuce moci, ať už v dávných rodových společenstvích, v demokraciích antického typu či v mnoha státech středověku či raného novověku.

Vyskytovaly se sice říše, kde moc na poměrně velkém území byla soustředěna do jednoho centra. Ovšem při zohlednění nejen měřítka celých deseti tisíciletí trvání preindustriální společnosti, ale i historie nejnovější, odehrávající se v tomto tisíciletí, lze konstatovat, že v průměru většina obyvatelstva nějakou centrální mocí v podstatněji míře ovlivňována nebyla. Obecně lze tedy říci, že centralizace řízení v preindustriální společnosti byla relativně nízká.



Změna nastává s nástupem Druhé vlny. Proces centralizace moci pod vlivem industrializace je v Evropě spojen s posilováním moci státu (v té době ještě zpravidla typu monarchie), s posilováním role ústřední vlády a s rozvojem orgánů státní správy v jednotlivých částech území, při současném omezování moci feudálů, do té doby víceméně suverénně vládnoucích na svých panstvích. Tak například ve střední Evropě je iniciace tohoto procesu výrazná v době Marie Terezie a Josefa II. Za názorný a přitom specifický proces centralizace moci lze v Novém světě považovat příklad konstituování Spojených států amerických, kde postupné přenášení moci z jednotlivých komunit na jednotlivé státy a dále pak z jednotlivých států na federaci byl přímo úměrný rozvoji industriální společnosti. K tomu je třeba poznamenat, že spolu s postupným přesunem moci na federaci docházelo navíc k přesunu pravomoci z Kongresu a soudů na nejvíce centralizovaný prvek ze tří základních prvků státní moci, na exekutivu.

Dlužno připomenout, že K. Marx vyzýval k rozhodné centralizaci moci v rukou státu a později pak to byl Sovětský svaz, který ve snaze urychlit industrializaci vybudoval patrně nejcentralizovanější politickou a ekonomickou strukturu, kterou historie pozná.

Ačkoliv jsme v tomto století byli v Evropě svědky dvou období (po první světové válce a po roce 1989), kdy došlo, zejména v důsledku působení nacionálního faktoru, k rozpadu větších státních celků na menší, stávající cílevědomý proces budování evropské integrace znovu potvrzuje všeobecný a dlouhodobý trend industriální společnosti k centralizaci.

Centralizace moci do rukou vlád států, vytváření nadstátních celků s přenášením pravomoci do jejich mocenských center na straně jedné a centralizace moci v oblasti podnikatelské vytvářením gigantických podniků na základě často velmi složitého propojení jednotlivých podnikatelských subjektů na straně druhé – to je model typický pro vrcholící industriální společnost.

### **Literatura:**

TOFFLER, A. *Šok z budoucnosti*. Praha : Práce, 1992. ISBN 80-208-0160-X.

TOFFLER, A. *The Third Wave*. New York 1980.

TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace*. Praha : Dokořán 2001. ISBN 80-86569-00-4.

Příloha č.1 WEBER, M. *Protestantská etika a duch kapitalismu*.

Příloha č.2 DITZ, W. G. *Protestantská etika a tržní hospodářství*.

## **5 VÝVOJOVÉ TENDENCE NA PRAHU POSTINDUSTRIÁLNÍ ÉRY**

Máme-li hlouběji pochopit současné vývojové trendy podniků, je třeba porozumět dlouhodobým vývojovým trendům jejich ekonomického a sociálního prostředí. K tomu nám může být velmi užitečná teorie modernizace, opírající se zejména o názory myslitelů druhé poloviny dvacátého století.

Modernizace v daném slova smyslu znamená proces, započatý před 250 až 350 léty, v němž se tradiční preindustriální společnost, založená na zemědělství resp. řemeslech, transformuje na společnost založenou na průmyslové výrobě.

Teorie modernizace reflektuje a vysvětluje bezprecedentní změny, které v západní civilizaci tato transformace, označovaná jako industriální revoluce, vyvolala. Industriální revoluce byla podmíněna a doprovázena rozvojem racionality odrážejícím se v rozvoji vědy, techniky a technologie, sekularizací společnosti, výrazným rozvojem trhu, vznikáním a rychlým rozvojem podniků, změnami ve struktuře zaměstnanosti, růstem měst, posilováním

byrokratického systému racionálního řízení a vznikem národních států. Důsledkem toho bylo oslabení tradičních systémů autority, zejména autority církve, oslabování rodiny, individualizace sociálního života a nárůst množství anonymních sociálních vztahů.

Východiskem názorových proudů teorie modernizace byly práce klasických sociologů, a to zejména Spencera (dichotomie společnosti vojenské a průmyslové), Durkheima (dichotomie společnosti mechanické a organické solidarity), či Webera (racionalizace a odkouzlení světa). Největší míru popularity zažívala teorie modernizace po druhé světové válce, kdy díky technickému rozvoji a poválečnému budovatelskému nadšení došlo v západním světě k prudkému růstu produktivity práce i k extenzivnímu šíření industrializačních procesů. To se následně projevilo v markantním růstu životní úrovně širokých vrstev obyvatelstva. Nová vlna teoretických konceptů zachycujících rozkvět moderní společnosti je nerozlučně spjata se jmény S. Eisenstadt, T. Fasons, W. Rostow a N. Smelser. Období poválečného industriálního optimismu mělo dokonce za následek, že se pojem modernizace na jistou dobu stal synonymem pokroku a industriální společnost byla vnímána jako „společnost hojnosti“ (Galbright)<sup>21</sup>.

Nicméně koncem šedesátých let začínají někteří autoři upozorňovat na to, že se industriální společnost začíná blížit k hranicím svých možností a že se už v jejím rámci objevují kontury nové, postindustriální společnosti. Za protagonistu myšlenky postindustriální společnosti je považován Daniel Bell, který ve své knize „Příchod postindustriální společnosti“ dospěl k závěru, že západní svět zažívá druhou modernizační transformaci, jejíž podstata spočívá v rozvoji služeb a informační techniky. Historicky je tedy přechod od preindustriální (tradiční) společnosti k industriální (moderní) společnosti střídán obdobím přechodu od industriální k postindustriální společnosti. Současně s Bellem tuto myšlenku rozvinul i Alvin Toffler ve své práci „Třetí vlna“, kde píše: „To, co se nyní vynořuje, je nesporně zásadnější, závažnější a hlubší, než byla průmyslová revoluce. Současnost nepředstavuje nic menšího než druhý velký předěl v lidské historii.“<sup>22</sup>

Postindustriální společnost začíná být označována jako společnost informační. Výrobní dělníci už nejsou většinovými reprezentanty nové doby a jsou nahrazováni „bílými límečky“ z kanceláří a úřadů, které se specializují na produkci a zpracování informací. Podle Tofflera je vznik informační společnosti spjat s rozvojem nových technologií, které umožňují překonávat časová a prostorová omezení industrialismu. Důsledkem těchto změn dochází k individualizaci, universalismu, decentralizaci, územnímu rozptýlení a rozvolnění časových struktur namísto sociální synchronizace.

Nejen Bell a Toffler, ale i další myslitelé jako např. Reich, Drucker, Naisbitt, Castells aj. dospívají k závěrům, že informační technologie jsou tím, co určuje charakter sociální struktury nových společností a že informace se stávají klíčovým strategickým zdrojem, na němž tyto společnosti závisí. Ti, kteří k nim mají přístup a umějí s nimi zacházet - tzv. symboličtí analytici – se stávají novou elitou.

Pojem informační společnost je postupně doplňován a částečně i nahrazován pojmem společnost vědění, resp. znalostní společnost, obsahujícím výraznou lidskou dimenzi. Tento myšlenkový model ukazuje nikoli odlidštěnou, technokratickou společnost, řízenou umělou inteligencí, ale společnost, která zakládá svůj rozvoj na lidských zdrojích, na lidském potenciálu a nečiní člověka objektem, nýbrž subjektem jednání.

Pojem společnost vědění se poprvé objevil v první polovině šedesátých let dvacátého století v pracích Druckera, Bella a Lanea. Nešlo však ještě o samostatně propracované téma, ale o součást jiných teoretických konceptů. Teprve v osmdesátých a devadesátých letech se

---

<sup>21</sup> POTUČEK a kol. *Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku*. Praha: Gutenberg, 2002.

<sup>22</sup> TOFFLER, A. *The Third Wave*. New York: Bantam Books, 1990, s. 21.

vyskytly práce (Stehr, Wilike), ve kterých se společnost vědění stává samostatným a svébytným teoretickým konceptem.

Jedním ze základních rysů společnosti vědění je růst podílu výrobků, které jsou relativně nenáročné na suroviny, avšak vyžadují rozsáhlé know-how. U těchto produktů se cena čím dál více odvíjí nikoli od ceny surovin a práce (jak je to typické pro společnost industriální), ale od vědění, kterého bylo k výrobě zapotřebí. Největším nákladem jsou tedy investice do získání znalostí. Na rozdíl od industriální společnosti je nejen věda, ale všechny funkční oblasti společnosti významně závislé na vědění.

Vzrůstající váha vědění se projevuje i v oblasti sociální struktury. Stírají se rozdíly mezi třídami a vrstvami, které spočívaly ve vlastnictví hmotného a finančního kapitálu a stále více se objevují rozdíly, jež spočívají ve vzdělání a zkušenostech. Vědění je produkováno různými institucemi a je nabízeno v nejrůznějších formách. Existence husté komunikační sítě umožňuje propojení mezi značně heterogenními aktéry. Je zdůrazňován požadavek neustálého učení se, a to nejen na úrovni jednotlivců, ale celých organizací (Senge)

Zatímco industriální společnost je spjata s tradičně chápanou ekonomikou a popisována tzv. ekonomikou hlavního proudu, nástup postindustriální společnosti je v rovině ekonomické spojen s tzv. novou ekonomikou a její teoretickou reflexí – novou ekonomikou.

Za novou ekonomiku je považována nově se vytvářející ekonomická struktura, která vznikla z klasické ekonomiky průmyslové, a to pod vlivem moderních informačních technologií, zejména Internetu. Informační technologie jsou příčinou mimořádného růstu produktivity práce, jenž se promítá do zvyšování konkurenceschopnosti a následně do hospodářského růstu ekonomiky jako celku. Je spojen s nízkou inflací. Významným faktorem a zároveň produktem nové ekonomiky je globalizace, povyšující ekonomickou konkurenci i spolupráci na celosvětovou úroveň. Hlavní organizační strukturou nové ekonomiky jsou sítě, které postupně nahrazují tradiční industriální hierarchie. Základním faktorem ekonomické úspěšnosti již není hmotný či finanční kapitál, ale informace, znalosti a tvůrčí schopnosti lidí. K protagonistům nové ekonomie patří Atkinson, Tapscott, Thurow, Reich, Gore a další.

Výše uvedené koncepty se shodují ve vnímání současného vývoje jako nástupu nové společnosti, postupně nahrazující společnost industriální. I když nesčíslněkrát zdůrazňují její kvalitativní odlišnost, meritorní principy, zakotvené již v lůně industriální společnosti, považují většinou za neměnné. Patří k nim vláda rozumu, panování člověka nad přírodou, neustálý ekonomický růst, dominantní vliv tzv. západní civilizace na celosvětový vývoj apod. Proti stávajícím vývojovým trendům se však zvedají četné varující hlasy a zmíněné teorie, přistupující k těmto trendům převážně optimisticky a hodnotící je víceméně pozitivně, jsou podrobovány kritice. Teorie modernizace bývá obviňována z plytkého pokrokářství a ze zaslepenosti rozvojem techniky, kterému je automaticky připisována pozitivní hodnota. Kritika se soustřeďuje na nevěšmavost vůči nezamýšleným, patologickým důsledkům technického rozvoje k nimž patří destrukce tradičních institucí a způsobů života plodících sociální dezorganizaci, chaos a anomii. Postindustriální společnost je touto kritikou označována jako společnost konzumní, v níž dominuje bezduchý konzum nad duchovností, popřípadě společnost masová, kde technokratické elity manipulují atomizované masy.

Zmíněná kritika je impulsem pro formování humanistického paradigmatu modernizace, ve kterém těžiště zájmu spočívá ve kvalitě života lidí. Jde překonání pouhého materiálního zabezpečování života a obrát k jeho psychické stránce a prožívání. Sen<sup>23</sup> dává takto chápanou kvalitu života jako kritérium stavěné do protikladu k tradičním měřítkům odvozeným od stupně hospodářské rozvinutosti země vyjadřovaným hrubým domácím produktem. Scheffler a nezávisle na něm rovněž Potůček nabízejí jako kritérium pro posouzení stupně vyspělosti země míru kultivace a uplatnění jejího lidského potenciálu.

---

<sup>23</sup> SEN, A. *On Ethics and Economics*. Blackwell Publishers, 1999.

K humanistickému paradigmatu modernizace přispěl i Inglehart. Podle něj je pro současné západní společnosti typická především změna hodnotového systému. Stále rostoucí segment společnosti si uvědomuje, že cena dosavadního způsobu modernizace je příliš vysoká. Zvedá se odpor a nedůvěra k instrumentální racionalitě, vědě a technice. Namísto ekonomické efektivity, byrokratické autority a vědecké racionality začínají lidé klást zvýšený důraz na humánnější společnost se smyslem pro individuální autonomii, různorodost a sebevyjádření. Roste zájem o estetickou a humánní stránku života. Prvky minulosti jsou vtahovány do nových kontextů. Preference ekonomického růstu, jako hlavního cíle modernizace, se tak stává kontraproduktivní. Dochází k zásadní změně priorit v životních strategiích obyvatelstva – od materiálních k postmateriálním.

Pro některé z proudů výše zmíněné nové ekonomie je typické, že vedle humanistických aspektů zdůrazňují zejména aspekty ekologické. Jeden z prvních kroků ke zformulování ekonomické teorie příznivé životnímu prostředí učinil již v roce 1973 Schumacher<sup>24</sup>.

Významným myšlenkovým proudem zvažující ekologickou stránku civilizačních vývojových trendů je teorie udržitelného rozvoje. Vychází z předpokladu konečnosti zdrojů spotřebovávaných lidskou společností v konfrontaci s rychlostí této spotřeby a zatěžováním životního prostředí odpadními produkty lidských činností. Mezi práce iniciující tento myšlenkový proud patří nesporně díla manželů Meadowsových a jejich spolupracovníků vzniklých v rámci tzv. Římského klubu.<sup>25</sup>

Uvedené vývojové trendy vývoje industriální společnosti a nástupu společnosti postindustriální, včetně reflexe těchto trendů ve zmíněných myšlenkových proudech, tvoří konceptuální rámec vývojových trendů pojetí podniků a jejich řízení o nichž je pojednáno v následujících kapitolách.

#### **Literatura:**

- BAUER, W.M. *Tyranie blahobytu*. Praha: Volvo Globator, 1997. ISBN 80-7207-033-9.
- BAUMAN, Z. *Globalizace*. Praha : Mladá fronta, 1999. ISBN 80-204-0817-7.
- BELL, D. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-85850-84-2.
- MEADOWS, D. H. et al. *Překročení mezí*. Praha : Argo, 1995. ISBN 80-85794-83-7.
- POTŮČEK a kol. *Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku*. Praha : Gutenberg, 2002.
- RITZER, G. *Mcdonaldizace společnosti*. Praha : Academia, 1996. ISBN 80-200-0571-4.
- REICH, R.B. *Dílo národů*. Praha : Prostor, 1995. ISBN 80-85190-34-6.
- SEN, A. *On Ethics and Economics*. Blackwell Publishers, 1999.
- SCHUMACHER, E. *Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered*. London : Vintage 1999.
- TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace*. Praha : Dokořán 2001. ISBN 80-86569-00-4.
- ŽAKOWSKI, J. *Obavy a naděje. Rozhovory o budoucnosti*. Praha : Mladá fronta, 2004. ISBN 80-204-1106-2.
- Příloha č.3 BLAŽEK, L. *Akcelerátory růstu spotřeby*.

---

<sup>24</sup> SCHUMACHER, E. *Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered*. London: Vintage 1999.

<sup>25</sup> MEADOWS, D. H. et al. *Překročení mezí*. Praha: Argo, 1995.

MEADOWS, D. H. et al. *The Limits to Growth*. New York: Universe Books, 1972.

## Otázky k zamyšlení

- Lze poznatky o řízení v technických a biologických systémech aplikovat na řízení ve společenských systémech? Pokud ano, které a jakým způsobem?
- Co to znamená, když hovoříme o evoluci jako o antientropickém ději?
- Co všechno lze považovat, v pojetí F.A. Hayeka, za přirozený řád v oblasti společenských systémů?
- Souhlasíte s názorem A. Tofflera, že v závěrečných dekádách dvacátého století dochází, zejména ve vyspělých zemích, k nástupu třetí civilizační vlny? Čím je možno toto tvrzení argumentovat?

## Autokorekční test

- 1) Management je pojem
  - a) širší než pojem teorie řízení
  - b) užší než pojem teorie řízení
  - c) s pojmem teorie řízení nijak nesouvisí
- 2) Za zakladatele kybernetiky je považován
  - a) Ludwig von Bertalanffy
  - b) Ilya Prigogine
  - c) Norbert Wiener
- 3) Evoluce je procesem
  - a) konstitutivním, směřujícím proti narůstání entropie
  - b) konstitutivním, podporujícím nárůst entropie
  - c) vedoucím ke zdokonalování lidmi vytvořených systémů
- 4) Lidské instituce mohou lidským účelům sloužit
  - a) jen tehdy, jsou-li pro tyto účely uvědoměle vytvořeny
  - b) jen tehdy, pokud vznikly samovolně
  - c) v obou výše uvedených případech
- 5) Počátek industriální společnosti lze v tehdejších nejvyspělejších zemích spatřovat
  - a) v období renesance
  - b) v druhé polovině sedmnáctého až první polovině osmnáctého století
  - c) v druhé polovině devatenáctého století
- 6) Římský klub vznikl v šedesátých letech minulého století jako společenství
  - a) průmyslníků, zabývajících se investováním na globální úrovni
  - b) vlivných osob, prosazujících zohledňování ekologické stránky civilizačních trendů
  - c) lobbystů, usilujících o akceleraci industriálních procesů.

## **Blok 2**

Druhý studijní blok sestává z následujících témat:

6. Proměny práce a vývoj podniků
7. Od hierarchie k sítím
8. Vysoce zhodnocující podniky
9. Stakeholderské pojetí podniku

Cílem tohoto bloku je poznání dlouhodobých vývojových trendů ekonomického a sociálního prostředí podniků

## **6 PROMĚNY PRÁCE A VÝVOJ PODNIKŮ**

### **6.1 Technicko-organizační stránka práce**

Na přelomu první a druhé civilizační vlny se produkce statků realizovala převážně na bázi malovýroby charakteru rukodělné zemědělské a řemeslné práce. Nástup industrializace se dotknul nejprve řemesel, teprve se značným časovým odstupem i zemědělství.

Pro řemesla byly typické zejména tyto charakteristiky<sup>26</sup>

- Řemeslná výroba využívala nástroje (instrumentální forma technologie) a vyžadovala od výrobce značnou zručnost. Tvorba hodnot tedy probíhala zejména prostřednictvím faktoru práce, nároky na kapitál (nástroje a zařízení dílen) byly relativně velmi nízké. Počet fakticky, nebo alespoň potencionálně samostatných podnikatelů mohl být proto značný.
- Mistr řemeslník byl vlastníkem svých výrobních prostředků, řídil svoji práci, (popřípadě svých několika spolupracovníků - tovaryšů, učňů) a zároveň vlastní manuální řemeslnou práci vykonával. Výrobní faktory práce, kapitálu a podnikatelského výkonu byly integrovány v osobě jediného nositele.
- Dělbá práce byla orientovaná na výrobek. Takto se postupně vytvářela řemesla jako hrnčářství, tkalcovství, kovářství, tesařství, stolařství, mlynářství a desítky až stovky dalších. Člověk realizoval daný výrobek jako celek tvořivým způsobem podle vlastního postupu od počátku do konce, v úzké návaznosti na zákazníka, kterého zpravidla osobně znal a jehož individuální požadavky respektoval.

Naproti tomu pro rozvíjející se industriální společnost byly typické nejprve nastupující a rozšiřující se manufaktury a následně pak především průmyslové podniky. V manufakturách zůstávala instrumentální forma technologie víceméně zachována. Nicméně organizovaná práce velkého počtu osob zde umožňovala podstatné zvyšování produktivity práce díky trendu ke zhromadňování výroby, specializaci a kooperaci. V průmyslových podnicích, které nastupují po manufakturách, tento trend dále akceleroval a byl umocňován stále širším uplatňováním strojů. Instrumentální technologie byla nahrazována technologií strojovou. Setkáváme se zde s těmito dominantními charakteristikami:

- Úměrně tempu zavádění strojů význam faktoru práce při tvorbě hodnoty postupně klesal a byl nahrazován výrobním faktorem kapitál. Náklady na pořízení kapitálu byly samozřejmě nesrovnatelně větší než u řemeslné výroby a proto se počet faktických podnikatelů výrazně snížil. Proti klesajícímu počtu soukromých podnikatelů rychle narůstal počet námezdně pracujících.
- Vlastnictví výrobního faktoru práce a kapitálu bylo odděleno. Tato dělbá vedla k třídnímu rozdělení společnosti. Z většiny bývalých řemeslníků se stali námezdně pracující dělníci. Původně komplexní činnost řemeslníka se redukovala na jednoduchou činnost výrobního dělníka.

---

<sup>26</sup> RICH, A. *Etika hospodářství*. Sv.II. Praha: OIKOYMENH, 1994.

- Funkce podnikatele se osamostatnila od vlastní výrobní činnosti, později se z této funkce u větších podniků začaly vyčleňovat řídicí a administrativní činnosti. Dělníka vlastní výkonné práce byla orientovaná na proces. Proces zhotovování celého výrobku byl rozdělen do značného počtu operací, realizovaných na jednotlivých pracovištích vybavených stroji. Určujícím činitelem pro tuto dělbu práce byl specializovaný stroj, z dělníka se stal obsluhovač stroje.

Podívejme se nyní na tyto charakteristiky proměny práce a vztahů v dynamicky se vyvíjejících podnicích poněkud podrobněji.

V rozvoji uplatnění strojů lze rozpoznávat několik etap. Na samém počátku byly stroje uplatňované v podnicích jen jakýmsi vylepšením nástrojů, resp. jednoduchých strojů či zařízení typických pro řemeslnou výrobu. Zpravidla však s tím rozdílem, že lidská síla potřebná pro pohon stroje byla nahrazena silou pohonného stroje, obvykle stroje parního. Lidská zručnost však těmito stroji nahrazena ve větší míře nebyla.

Tyto stroje, které byly produktem prvního stupně racionalizace, bývají označovány jako stroje nesamostatné, a to proto, že stále, jako třeba soustruh, frézka či bruska potřebují při výkonu práce bezprostřední působení člověka. Dělník je ovládal podobně, jako dříve ovládal řemeslník svůj nástroj. Potřebná kvalifikace, uplatnění určité tvořivosti a z toho plynoucí pracovní motivace byla do jisté míry srovnatelná s dřívější řemeslnou prací.

Zcela odlišná situace nastává s nástupem druhého stupně racionalizace, pro který je typický běžící výrobní pás. Tento stupeň racionalizace, orientovaný na velkovýrobu, znamenal hlubokou změnu v dosavadní organizaci výroby a přinesl podstatné zvýšení produktivity práce. V duchu taylorismu šlo v prvních dekádách dvacátého století o systematickou separaci původně integrovaných činností. Výrobní proces byl v rámci výrobní linky rozdělen na velké množství dílčích operací realizovaných vysoce specializovanými stroji. Dělník už takový stroj neovládal, ale spíše stroj ovládal jeho. Dělník se musel přizpůsobit rytmu stroje a vykonávat pouze jakési „zbytkové činnosti“, které stroj vykonávat nedovedl (vkládání a vyjímání polotovarů, drobné opravy apod.) Vedle toho mu příslušel dohled nad činností stroje. Duševní činnost spojená s plánováním, organizováním a přípravou výroby byla důsledně přenesena na specialisty - mistra, plánovače, technologa, seřizovače. Dělníkovi zůstávala atomizovaná monotónní manuální práce a primitivní duševní práce spočívající v kontrole a dohledu nad činností stroje.

Je zřejmé, že taková práce se stává prací člověku nepřiměřenou a nedokáže ho motivovat. Motivaci bylo sice možno podporovat cestou finančních podnětů, zlepšováním vnějších pracovních podmínek a uplatňováním doktríny lidských vztahů, nicméně se ukazovalo, že zmíněné formy stimulace mají pouze omezený účinek. V návaznosti na obecně se zvyšující životní úroveň a s tím související změny nároků člověka na práci, se výše charakterizovaná práce stávala neatraktivní a zmíněné finanční či jiné stimuly na tom málo co dokázaly změnit. Stále méně lidí bylo ochotno takovou práci vykonávat, rostla fluktuace a absentérství. Produktivita stagnovala, náklady rostly, efektivnost se snižovala.

Navíc začalo pod vlivem narůstajícího převisu nabídky nad poptávkou docházet k postupnému odklonu od masové produkce uniformních výrobků k výrobě flexibilní, umožňující pružně zabezpečovat individualizované požadavky zákazníků. Daný způsob racionalizace, založený na velkovýrobě, se tak postupně dostával do slepé uličky.

Byl proto nastolen trend k obnovení komplexnosti práce, samozřejmě v kvalitativně jiných technických a ekonomických podmínkách. V sedmdesátých letech dvacátého století dochází v rámci humanizace práce k tzv. „rozšiřování práce“ („job enlargement“) a „obohacování práce“ („job enrichment“).

„Job enlargement“ znamená spíše kvantitativní změnu, spočívající v tom, že dělník vykonává více rukodělných činností než dříve. Jedná se např. o vykonávání dalších činností s původní

činností úzce souvisejících (spojování na sebe navazujících operací, přibírání logistických či kontrolních činností apod.), nebo rotaci dělníků po více pracovištích.

„Job enrichment“ znamená spíše kvalitativní změnu představující obohacování původní jednoduché manuální činnosti o jistý podíl duševní práce. Dochází k tomu např. tak, že dělník si sám, na místo specializovaného seřizovače, seřizuje svůj stroj pro novou práci. v rámci stanoveného plánu si může sám stanovovat pracovní tempo, resp. postup vykonávání práce apod.

Významným krokem v procesu humanizace práce se stávají relativně autonomní pracovní týmy, které byly prvně realizovány ve Švédské automobilce Volvo a Saab v sedmdesátých letech dvacátého století. Následovala Německá automobilka Volkswagen, řada japonských průmyslových podniků a dalších podniků v průmyslově vyspělých zemích.

V koncepci autonomních pracovních týmů jde o zásadní odklon od extrémní dělby práce ve smyslu taylorovského běžícího pásu. Poměrně rozsáhlé pracovní úkoly jsou přidělovány celému týmu, který si se značnou mírou autonomie rozhoduje o tom, co, kdo, kde a kdy bude vykonávat tak, aby dané úkoly byly řádně a efektivně splněny. Ve smyslu dalšího posilování duševní práce a za účelem co nejtěsnějšího propojení technické přípravy s výrobou se členy týmů stávají též technologové, kteří společně s dělníky hledají cesty k neustálému zdokonalování výrobního procesu. Tým si ze svého středu volí předáka (mluvčího), který činnost skupiny koordinuje a jedná s nadřízenými pracovníky a dalšími subjekty okolí. Na skupinu je nahlíženo jako na kolektiv a jako kolektiv je též odměňována. Rozdělení odměn na jednotlivé pracovníky je vnitřní záležitostí skupiny.

Zmíněné procesy humanizace práce začaly být podporované dalším stupněm racionalizace, nastupujícím ve druhé polovině minulého století. Byla to racionalizace postavená na computerizaci práce. V ní sehrávají rozhodující roli přístroje výpočetní a komunikační techniky založené na elektronické bázi, které jsou schopny nahrazovat nejen manuální práci, ale do jisté míry i práci duševní. V tomto slova smyslu lze o nich hovořit jako o „myslících strojích“.

Východiskem této nové vlny racionalizace se v oblasti výroby se stala CNC-technika (computerized numerical control). Pohyby těchto strojů neřídí jako v klasické podobě ruka dělníka, nýbrž počítač. Po CNC-strojích dochází k nástupu průmyslových robotů. Za průmyslový robot je považován automatický, k různým úkonům volně programovatelný manipulační systém, který je vybaven různými nástroji a který může uvnitř svého výrobního prostoru dosáhnout na libovolný bod. Díky integrovanému senzorickému systému jímž je vybaven, může průmyslový robot práci nejen vykonávat, ale rovněž sám po sobě kontrolovat kvalitu provedení.

Číslicově řízené stroje a průmyslové roboty, označované rovněž jako počítačově řízená výroba (CAM - computer aided manufacturing) jsou oproti dřívějším, vysoce specializovaným, často jednoúčelovým strojům zařazeným do výrobních linek nesrovnatelně flexibilnější. To vyhovuje na jedné straně výše zmíněným požadavkům na pružné zabezpečování individualizovaných požadavků zákazníků, na druhé straně pak možnostem volnosti stran rozhodování o konkrétní realizaci jednotlivých úkolů uplatňované v autonomních pracovních týmech. Požadavky na manuální práci obsluhujícího personálu se minimalizují. Z dělníka se stává operátor a programátor, schopný se podílet na organizaci výrobního procesu a pochopit svoje místo v celém výrobním systému. To je však podmíněno požadavkem na specializované středoškolské vzdělání a další průběžné doškolování

Další kroky postupující computerizace práce vedou k vytváření stále větších a komplexnějších systémů. Systému CAM je nadřazen systém DNC (distributed numerical control), který propojuje tento systém počítačově řízené výroby se systémem počítačově řízené konstrukce CAD (computer aided design) a systémem počítačového plánování CAP (computer aided planning).



Současná úroveň techniky otevírá cestu k plně automatizovaným celkům až na úrovni celé továrny. Míra uplatnění zmíněných systémů je limitována spíše ekonomickým hlediskem, zejména náklady na pracovní sílu. Proto je nasazení automatizovaných zařízení ve vyspělých zemích s drahou pracovní silou oproti zemím s pracovní silou levnější podstatně vyšší. Tlak na snižování nákladů vede výrobce ve vyspělých zemích buď k masivnímu nahrazování pracovní síly zmíněnou technikou, nebo je výroba přesouvána do méně vyspělých zemích, kde je realizována spíše na tradičních strojích a zařízeních s vyšším podílem pracovní síly, ovšem mzdově méně náročné.

Dělníci ve vyspělých zemích se tak dostávají do silné konkurence s vysoce výkonnými stroji a zařízeními a s levnou pracovní silou v méně vyspělých zemích. Růst platů je u amerických dělníků v posledních desetiletích podstatně pomalejší než u amerických techniků, administrativních pracovníků a zejména manažerů. Tento vývoj způsobuje v řadách dělnických profesí nezaměstnanost. Její řešení spočívá především v potřebě rekvalifikace, což se ne vždy plně daří. Úměrně tomu, jak stále větší podíl práce ve výrobě přebírají automatizované systémy, klesá podíl „modrých límečků“ na celkovém počtu zaměstnanců výrobních podniků.

Nahrazování lidské práce počítači a obdobnými zařízeními je patrný též v administrativě i jiných oblastech duševní práce. Rovněž zde se činnosti, původně prováděné člověkem, nyní realizují prostřednictvím stroje, nebo se díky nasazené technice původní postupy mění do té míry, že určité aktivity není potřeba vykonávat vůbec. Jde například o nemalou část tradičních sekretářských prací (přepisování konceptů, opisování textů, archivování písemností v klasické listinné podobě aj.), provádění jednoduchých konstruktérských prací (rozkreslování detailů výkresů, zpracování kusovníků), či například o nahrazení činnosti pokladních v bankách peněžními automaty. Podobně jako ve výrobě, představuje technika i tady konkurenci pro jednoduchou lidskou duševní činnost. V době technicky v podstatě neomezených možností přenosu informací v globálním měřítku vzniká lidem ve vyspělých zemích zabývajících se těmito jednoduchými administrativními a technickými činnostmi rovněž konkurence ze strany pracovníků z méně vyspělých zemí s podstatně levnější pracovní silou. V současných sítích nadnárodních společností začíná být běžným jevem, že řada činností typu pořizování dat a pod. je realizována v těch částech světa, kde jsou mzdové náklady nízké.

V současné společnosti výrazně klesá podíl pracovních míst kde člověk pracuje s materiálem, nebo je nucen na tuto práci, kterou zastává stroj, bezprostředně dohlížet. Na druhé straně výrazně roste podíl pracovních míst, kde člověk pracuje s informacemi, jejichž přenos na libovolné vzdálenosti přestal být problémem. Tato skutečnost otevírá možnost pracovat jinde, než bylo, resp. doposud je obvyklé. Z továrních hal se lidé s výkonem své práce postupně stěhují do kanceláří a z kanceláří do svých domovů.

Výrazný růst produktivity práce vede v poslední době k podstatnému zkracování pracovní doby a růstu volného času. To umožňuje mnoha lidem naplňovat svoje tužby po seberealizaci tím, že řadu ze svých potřeb, které dříve zabezpečovali výrobky a službami získávanými prostřednictvím směny, teď zajišťují vlastními tvůrčími aktivitami. Jde o renesanci nejrůznějších řemeslných činností realizovaných svépomocí, s využitím často takového arzenálu nástrojů, strojů, polotovarů a materiálů srovnatelných s profesionálním výkonem dané práce. Může se však jednat též o další svépomocné činnosti, například o aktivity týkající se sebevzdělávání, péče o vlastní zdraví nebo o činnosti uměleckého charakteru. Rovněž zde se jejich realizátoři mohou opřít o běžně dostupné a přitom velmi kvalitní pomůcky, přístroje a zařízení (např. výukové programy na počítačích, lékařské diagnostické přístroje, zařízení pro audiovizuální záznam a reprodukci apod.).

Práce s „myslícími stroji“ má rysy, které vedou k anonymitě a abstraktnosti. O anonymitě se dá mluvit potud, pokud se z práce ztrácí lidský partner. V automatizovaných výrobních halách nejsou lidé. Při elektronické korespondenci nebo při vyřizování bankovních záležitostí se

minimalizuje mezilidský kontakt. Nadto může mít člověk díky osobnímu počítači své pracoviště doma. To mu sice dává větší prostor pro kontakt se členy rodiny, naopak však bezprostřední kontakt se spolupracovníky chybí. Tak se může dostavit pocit izolovanosti až osamění.

Abstraktní se práce stává tím, že mizí smyslový vztah k pracovnímu úsilí i k výsledku práce. Operátor, který programuje CNC-stroj nezachází ani s výrobními nástroji, ani s výrobními předměty. Sekretářka při elektronické korespondenci nepíše „hmatatelný“ dopis na papíře. Řadě lidí nemusí taková práce přinášet uspokojení.

Na druhé straně se ukazuje, že právě abstraktní práce se symboly je tím, co je v nastupující společnosti nejžádanější a co může těm, kteří takovou práci jsou schopni zvládat, přinášet podstatně větší společenské úspěchy a ekonomické efekty, než vlastnictví kapitálu.

Zdá se, že proměny práce od konce preindustriální společnosti do začátku společnosti postindustriální opisují vývojovou spirálu. Na jejím počátku se většina pracovních aktivit odehrávala v rámci rodin v lidských domovech či jejich bezprostřední blízkosti, ať už se jednalo o práci řemeslnou nebo zemědělskou. Práce měla komplexní charakter. Funkce producenta a konzumenta byla propojena. Lidé vyráběli zpravidla pro sebe a rodinné příslušníky. Pokud vyráběli za účelem směny, jejich zákazník jim byl obvykle dobře známý.

Nástup industriální společnosti většinu lidí vyvedl z jejich tradičního rodinného prostředí do továren. Řemeslníci nebyli schopni konkurovat strojní výrobě, zemědělci se vydávali z vesnic do měst za vidinou zlepšení svých nuzných ekonomických podmínek. Z autonomních výrobců se stali námezdně pracující lidé, kteří byli nuceni se plně podřít koordinaci kolektivně prováděné činnosti. Lidská práce ztratila svůj komplexní charakter. Čím dále tím více byla atomizována a podřizována požadavkům strojů a strojových soustav. Původní jednota nositele výrobního faktoru půda, práce a kapitál se rozdělila. Díky racionalizaci se mnohonásobně zvýšila produktivita práce a v důsledku toho i postupně životní úroveň, nicméně práce se zároveň do té míry odlidštila, že se v řadě případů stala člověku nepřiměřenou

Vývojové trendy závěru dvacátého století avizující ve vyspělých zemích nástup postindustriální společnosti, představují, byť v kvalitativně zcela odlišných podmínkách, návrat k některým charakteristikám práce typickým pro společnost preindustriální. Práce se postupně stává opět komplexní, poměrně náročnou na kreativitu, člověku opět přiměřenou. Na rozdíl od masové výroby pro anonymního zákazníka, typické pro vrcholící industriální společnost, dostává ten, pro kterého je práce vykonávána, opět svou tvář. Výroba zohledňující potřeby konkrétního zákazníka se stává významným faktorem konkurenceschopnosti. Práce se navíc začíná postupně vracet, i když patrně pouze částečně, do lidských domovů a do rodin. Rozdíl je však v tom, že tato práce ve většině případů již není prací ani zemědělců ani řemeslníků, pracujících s půdou či materiálem, nýbrž činností odborníků pracujících s informacemi. Nicméně vyšší dostupnost volného času vytváří prostor pro seberealizaci cestou nejrůznějších svépomocných aktivit, v podobě řemeslných, ale i jiných činností. Tím se sice v nevelké, ale ne zcela zanedbatelné míře zvyšuje propojení producenta a konzumenta a zvyšuje se podíl uspokojování potřeb netržní cestou.

## **6.2 Společenská a etická stránka práce**

V industriální společnosti byla práce obdařena vysokým étosem. Jak připomíná Lipovetsky<sup>27</sup>, protestantští puritáni v ní spatřovali povinnost uloženou člověku Bohem, činnost zvyšující Boží slávu a prostředek k zajištění milosti. Republikánské proudy vychvalovaly práci jako výraz solidarity každého se všemi, jako zdroj pokroku lidstva. Socialisté provolávali práci čest a pěli píseň „o práci, která vrozena přírodou lidstvu jest“. Každý člověk měl práci platit

---

<sup>27</sup> LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor, 1999. s. 192.

svůj dluh vůči společnosti a přispět k rozvoji dané komunity, národa i celého lidstva. Nezávisle, zda se jednalo o režimy liberální či totalitní, se práce etablovala jako svrchovaný ideál, jako imperativní morální zákon člověka a občana.

V procesu rozvoje průmyslové výroby však došlo, v rozporu s proklamovaným étosem, k odlidšťování práce. Jednalo se, jak jsme se již výše zmínili, zejména o manuální dělnickou práci, která ve struktuře zaměstnanosti industriální společnosti zaujímala vysoce majoritní podíl. Tato práce nabývala v důsledku nepřiměřeně vysoké specializace charakter atomizované monotónní činnosti, kdy z dělníka se stával přívěšek stroje. Obdobné trendy bylo však možno rozpoznat i například v oblasti práce administrativní. Taylorovo vědecké řízení, zmiňuje Lipovetsky<sup>28</sup>, chtělo lidský faktor vymýtit, neboť v tehdejších podmínkách vzestup produktivity vyžadoval radikální odluku intelektuální a manuální práce, maximální zjednodušení úkolů a jejich mechanické vykonávání. V daném konceptu převažovala kontrola těla nad ovládnutím duše, striktní disciplína nad niterným osvojením hodnot a hmotná stimulace nad psychickou motivací.

S postupujícím zvyšováním produktivity práce rostla výroba a rostly i mzdy. U stále větší části populace západních zemí docházelo k růstu životní úrovně. Rozvíjely se podmínky pro růst koupěschopné poptávky, která zpětně podporovala růst výroby. Společnost chudoby, jak již bylo poznamenáno v předchozí kapitole, se začala měnit ve společnost hojnosti. Zatímco dříve byl mimopracovní čas většiny lidí minimální a sloužil v podstatě k prosté reprodukci jejich pracovní síly spočívající v uspokojování základních potřeb, tj. potřeby jídla, spánku apod., v dané době se situace výrazně změnila. Dostatek zboží i peněz na jeho pořízení aktivizoval další potřeby a přání a nabízel četné formy jejich uspokojování. To zvyšovalo atraktivitu mimopracovního času, rozšiřovalo varietu možností jeho využívání a vytvářelo tlak na jeho zvětšování. Askezi práce začal vyrůstat protipól v hedonismu volného času. Člověk byl veden na jedné straně k pilné a disciplinované práci, na druhé straně pak k příjemnému a bezstarostnému užívání prací získaných prostředků.

V industriální společnosti byla práce po dlouhou dobu životním údělem. V období nástupu masové výroby a masového konzumu, spjatého s prosazováním se norem individualistického blaha, začal však étos práce klesat. Smysl života počal být hledán nikoliv v práci, ale až po práci, v rámci volného času. Zájem o práci začal v mnoha případech, a to zejména u povolání rutinního charakteru, ustupovat zájmům mimopracovním. Rostl počet lidí, kteří se rozhodli nebýt ve stálém zaměstnání, nebo pracovat jen na zkrácený úvazek. V daném klimatu však docházelo též k poklesu pracovní morálky i k růstu absentérství a rovněž k toleranci veřejného mínění vůči těmto negativním jevům.

Růst atraktivity volného času, spolu s výskytem nedostatku práce, byl odbory, vládami i samotnými zaměstnavateli využíván k opatřením vedoucím ke zkrácování pracovní doby. Nešlo však pouze o zkrácování pracovní doby, ale též o problém opětovného nastolení pracovní morálky a zájmu o práci. Zaměstnavatelé byli nuceni odstraňovat monotónní atomizovanou práci, a to nejen, jak bylo výše zmíněno, na výrobních linkách, ale i na řadě jiných pracovišť. Šlo o širší a obecnější trend vedoucí k tomu, aby se práce stala více tvůrčí, zajímavější, více schopná uspokojovat vyšší lidské potřeby, tj. potřeby prestiže a seberealizace.

Tak jako došlo obecně k polarizaci étosu práce a atraktivity volného času, došlo na prahu postindustriálního věku též k polarizaci v rámci práce samotné, přesněji řečeno k polarizaci atraktivity, disponibility a výdělkových možností jednotlivých skupin profesí. Jak již bylo výše v jiné souvislosti naznačeno, vývoj v posledních dekádách dvacátého století ukazuje v nejvyspělejší zemi - Spojených státech - jasný trend rozevírání nůžek mezi vysoce a málo kvalifikovanými profesemi. Statistiky prokazují významnou korelaci tohoto trendu

---

<sup>28</sup> tamtéž s. 193.

s dosaženým vzděláním. Jak uvádí Reich<sup>29</sup>, reálné příjmy (se zohledněním inflace) v období mezi rokem 1973 a 1987 klesly u zaměstnanců bez středoškolského vzdělání o 18%, u zaměstnanců se středoškolským vzděláním o 12%. Naproti tomu příjmy zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (se zohledněním inflace) mírně vzrostly. V roce 1980 vydělával vysokoškolsky vzdělaný pracovník v průměru přibližně o 80% více než jeho středoškolský protějšek, v roce 1990 to však už byl zhruba dvojnásobek.

K ještě výraznějším výsledkům je možno dospět, když porovnáme vývojový trend relace mezi příjmy top managementu a výrobními dělníky v amerických korporacích. Dle Reicha činil v roce 1960 čistý příjem generálního ředitele přibližně čtyřicetinasobek průměrného čistého příjmu dělníka, na konci osmdesátých let se již jednalo o přibližně sedmdesátinasobek. Průměrný plat vrcholových manažerů amerických korporací vzrostl v období 1977 až 1990 o 220%. Podobný růst příjmů a s ním společenské prestiže i životní úroveň se projevoval též u ostatních vysoce kvalifikovaných pracovníků, úspěšně zastávajících mimořádně náročné profese. Analogické trendy, i když poněkud méně razantní, bylo možno spatřovat i v dalších vyspělých zemích.

Co způsobuje, že v nejvyspělejších zemích světa dochází k propadu „modrých límečků“ i části „bílých límečků“? Hlavním důvodem je konkurence ze strany techniky a ze strany pracovníků stejných profesí v méně vyspělých zemích, tak jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole. Zatímco poptávka po méně kvalifikované práci kvapem mizí a řada málo kvalifikovaných pracovníků se stává nezaměstnanými, poptávka po nositelích vysoké kvalifikace, schopných zastávat špičkové perspektivní profese, převyšuje nabídku a zajišťuje těm, kteří náročným podmínkám vyhovují, mimořádné postavení tzv. „zlatých límečků“. Faktorem rostoucí diferenciací příjmů ze závislé činnosti či podnikání se stále výrazněji stává kvalita a zaměření vzdělání lidí, jejich talent a kvalifikace a jejich schopnost a vůle toto všechno v praxi využít.

Na straně jedné reálné příjmy a status neustále rostoucího počtu lidí stagnují či dokonce klesají, na straně druhé příjmy a zpravidla i společenská prestiž úzké špičky dosahují závratných výšin. Díky globalizaci, uvádí Thurow<sup>30</sup>, „vítězi berou všechno. Žádný zpěvák v celých dějinách lidstva nevydělal tolik peněz jako Pavarotti. Žádný režisér nevydělal tolik peněz jako Spielberg. Carusso měl hezčí hlas než Pavarotti, ale platili mu jen ti, co navštívili jeho koncerty. Pavarotti se dnes prodává po celém světě, stejně jako lístky na Spielbergovy filmy.“ Obdobné trendy k extrémním příjmům spatřujeme i v oblasti sportu. Totéž však platí nejen pro špičkové umělce či sportovce, ale též pro špičkové podnikatele, manažery, vědce, specialisty v oblasti práva, ekonomiky apod.

Nová ekonomika, operující na globální úrovni, vytváří v historii nebyvalé příležitosti společenského vzestupu, ale zároveň přináší též zvýšená rizika neúspěchu, zaostávání a ztráty dosavadního statusu. Právě ti, kteří mají reálnou šanci daných příležitostí využít a polepšit si ve stále diferencovanější hierarchii, pracují v poslední době stále intenzivněji. Ukazuje se, že výše zmíněný trend zkracování pracovní doby a růstu atraktivitu volného času pro ně neplatí. Jde především o kvalifikované, vysokoškolsky vzdělané lidi ve Spojených státech. I když jejich příjmy relativně i absolutně rostou a zajišťují jim velmi slušnou životní úroveň s možností atraktivního využívání volného času, dávají tito lidé přednost další a další práci. Reich<sup>31</sup> zmiňuje, že tito lidé pracují v průměru o tři sta padesát hodin ročně více, než jejich protějšky v Evropě. A to na úkor rodiny, mimopracovních zálib apod.

Nelze tedy patrně očekávat, že ústup étosu práce ve smyslu povinnosti vůči Bohu, resp. společnosti, tak jak se stal typickým v rámci industriální společnosti, bude na prahu

<sup>29</sup> REICH, R.B. *Dílo národů*. Praha: Prostor, 1995. s. 231

<sup>30</sup> THUROW, L.C. *Přijde nová revoluce a po ní nový středověk*. Lidové noviny 19. 11. 1998.

<sup>31</sup> REICH, R.B. *Slušná společnost*. Praha: Vize 97, 2003. s. 23.

postindustriálního věku v převážné míře nahrazován nástupem kultu hedonismu, rozmařilé spotřeby, či zahálky. Jsme svědky toho, že soumrak práce ve smyslu povinnosti nepřináší zároveň zánik pracovní motivace ani touhy po profesním zapojení. Dle názoru Lipovetskeho<sup>32</sup> se hodnota práce a profesní svědomí obnovuje na utilitaristickém, postreligiózním a postmoralistním základě. Nejedná se tedy již o abstraktní morální závazek pracovat, nýbrž o osobní touhu uspět, zvýšit svůj status, pociťovat hrdost a odpovědnost za svůj úkol, rozvíjet se a nalézat v práci smysl.

Varieta prostředí, ve kterém je, resp. bude práce uskutečňována, se rozšiřuje. Nemusí se proto jednat pouze o práci v rámci zaměstnání či podnikání, tedy o práci vedoucí k výrobkům či službám realizovaným za účelem směny, což bylo typické pro industriální společnost. Ve stále větší míře bude docházet, tak jak jsme se již zmínili v závěru předchozí podkapitoly, o práci prováděnou pro sebe, pro rodinu, blízkou komunitu. I zde, v soukromí, je možno očekávat zmíněné postindustriální atributy hodnoty práce.

Práce je nepochybně jedním z nejvýznamnějších sociálních fenoménů. Zaujímá, jak uvádí Buchtová<sup>33</sup>, v životě člověka nezastupitelné postavení. Je důležitou podmínkou jeho důstojné existence, přináší mu nejen materiální prospěch, ale současně mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Vřazuje člověka do řádu sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby tížadosti, sebeuplatnění a sebeúcty.

Dlužno však připomenout, že tak, jak ještě v polovině minulého století byla nedostatková celá řada zboží a později se naopak stali nedostatkovými zákazníci, stává se dnes stále více nedostatkovou práce. Deficit práce, jak vyplývá z výše uvedeného, není všeobecný, nýbrž diferencovaný a tato diferenciac se prohlubuje. Na jedné straně existuje nabídka pracovních příležitosti pro nevelikou skupinu špičkových tvůrčích odborníků s vysokými až extrémně vysokými platy, na druhé straně mizí nabídka pracovních příležitosti v oblasti tradičních povolání, což vede k platovému zaostávání a zejména pak nezaměstnanosti stále většího počtu lidí. Pokud bude tento trend pokračovat, stane se v budoucnu práce ne všeobecnou povinností, ale exkluzivní výsadou.

### 6.3 Vývoj podniků

V podmínkách preindustriální společnosti dominovala integrace výroby a spotřeby. Většina potřeb lidí byla uspokojována jejich vlastní produkcí, resp. produkcí jejich rodin. Funkce směny prostřednictvím trhu nebyla příliš významná. S nástupem industriální společnosti se poměr významu vlastní produkce a směny při zabezpečování potřeb začíná obracet. Trh začíná ve vývoji společnosti nabývat dominantní postavení.

Pro počáteční fáze industriální společnosti byla typická malovýroba. Firmy byly malé a co do velikosti kapitálu, produkce i používané technologie srovnatelné. V důsledku toho, že se na trhu setkávalo velké množství malých firem, byla tržní cena objektivní veličinou, jinými slovy řečeno, firma cenu nemohla ovlivnit. Jednotlivé podniky dodávaly pouze malou část celkové nabídky odvětví a proto jejich postavení na trhu bylo labilní.

Tyto podmínky orientovaly činnost podniků na posilování svoji stability cestou zvyšování konkurenceschopnosti, růstu tržního podílu a růstu investic. Stimulační a diferenciacní efekt tržního mechanismu vyúsťoval do tendencí

- růstu objemu kapitálu potřebného k podnikání (koncentrace)
- růstu kapitálového vybavení práce (substituce práce kapitálem)
- snižování počtu firem v rámci odvětví; růst prosperujících firem se uskutečňoval likvidací (zánikem, pohlcením, odkoupením) firem, které v konkurenci neuspěly.

<sup>32</sup> LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor, 1999. s. 203.

<sup>33</sup> BUCHTOVÁ, B. a kol. *Nezaměstnanost*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 75.

Uvedené tendence, vyplývající z tržních mechanismů a podporované výše zmíněnými vlivy technické revoluce, vedly v průběhu devatenáctého století a zejména v jeho závěru k výrazným strukturálním změnám. Vynálezy a objevy vytvářely předpoklady pro podstatné zvyšování výkonnosti a efektivnosti firem. Tradičně je připomínán parní stroj, který se stal přímo symbolem industriálního věku. Tento vynález z druhé poloviny osmnáctého století se po svém zdokonalení počátkem století devatenáctého stal postupně dominantním zdrojem mechanické energie, a to nejen ve výrobě, ale též v dopravě, kde stál u zrodu železnice a významně rovněž přispěl k rozvoji dopravy lodní. Zatímco v roce 1800 pracovalo v Británii necelých 500 těchto strojů a jen několik desítek na evropském kontinentu, o padesát let později jich v evropských továrnách již pracovaly tisíce<sup>34</sup>. Ve druhé polovině devatenáctého století se postupně začala v průmyslu prosazovat elektrická energie.

Základní význam pro rozvoj materiálové báze industriální společnosti měla výroba železa a zejména pak výroba oceli. Vynálezy nových technologií vedly ve druhé polovině devatenáctého století k prudkému rozvoji jejich produkce. Výroba železa se ve Spojených státech v období 1870 až 1890 zdvojnásobila, výroba oceli zdvacetinásobila.

Převratnost mnohých objevů a vynálezů otevírala cesty k mohutnému rozvoji stávajících odvětví i ke vzniku odvětví zcela nových. Využití těchto možností bylo však podmíněno zakládáním nových výrobních jednotek, nebo zásadní rekonstrukcí stávajících a přechodem na velkovýrobu. Docházelo ke koncentraci výroby a její lokalizaci ke zdrojům, především k místům těžby uhlí a rud.

Koncentrace výroby do velkých podniků byla podmíněna rostoucími možnostmi infrastruktury, zajišťující potřebné materiálové a informační toky. Již zmíněná železniční doprava zaznamenávala v té době nebývalý rozvoj. Zatímco v roce 1830 stály Spojené státy se 37 km železnic na samém počátku, o deset let později statistiky vykazují již 4,5tis. km, v roce 1870 více než 84tis. km a v roce 1914 přes 410tis. km. Velká Británie měla v roce 1840 necelých 2,4tis. km, v roce 1914 více než 32tis. km železnic. Obdobným tempem postupovaly další vyspělé západní země.

Vedle rozvoje dopravy surovin, materiálů a výrobků se rozvíjela i „doprava informací“. Tři roky po té, co byl v roce 1844 vynalezen telegraf, začalo jeho komerční využívání. Fungující systém objednávek zabezpečovaný telegrafem jako novou komunikační technikou a fungující doprava zajišťovaná železnicí, umožňovaly podnikům na jedné straně snižovat zásoby materiálu i hotových výrobků a přitom minimalizovat riziko jejich nedostatku, na druhé straně zvyšovaly jejich operativnost a akceschopnost.

Investiční nároky na realizaci opatření vedoucích k využití zmíněných technických inovací a organizačních změn, byly zpravidla velmi vysoké a překračovaly možnosti individuálních podnikatelů. Proto docházelo ke sdružování kapitálu v podobě společností. Tyto společnosti, zahrnující velký počet vlastníků, představovaly ekonomickou sílu, schopnou využívat progresivní technologie a postupně vytlačovaly dřívější formu firmy - podnik vlastněný jednotlivcem.

Původně homogenní struktura hospodářství se změnila na strukturu heterogenní a trhy začaly nabývat charakter oligopolního uspořádání. Rozvoj oligopolní struktury, kde se firmy významně odlišovaly ekonomickou silou a stabilitou, se projevil změnami forem konkurence. Technologický předstih, doprovázený nižšími náklady, umožňoval velkým firmám snadno eliminovat slabší konkurenty. Na druhé straně se nová kvalita trhů, tzn. konkurence mezi velkými firmami, stala okolností zpochybňující klasický nástroj konkurenčního boje - cenovou konkurenci. Vzhledem k malému počtu velkých firem se vytvořila situace, dávající dobré východisko k dohodě o společném postupu, případně kapitálovému spojení.

---

<sup>34</sup> CAMERON, R. *Stručné ekonomické dějiny světa*. Praha: Victoria Publishing, 1996.

Růst moci velkých podniků a omezování cenové konkurence vzbuzoval obavy vlád i veřejnosti. Jak uvádí Reich<sup>35</sup>, vedly tyto obavy ve Spojených státech v roce 1890 k přijetí Shermanova protitrustového zákona. Ten zakazoval dohody o cenách a o rozdělení trhu. Dobře míněná legislativa však měla přesně opačný účinek: Protože bylo americkým firmám zakázáno dohodnout se na cenách a trzích, bylo pro ně nejsnadnějším východiskem sloučit se do obrovských korporací. Důsledkem byla velká vlna fúzí, vrcholící na přelomu devatenáctého a dvacátého století. Přibližně třetina výrobních kapacit Spojených států byla sloučena do více než tří set gigantických společností. Tak se zrodily klíčové americké korporace, známé i ze současné doby jako General Electric, General Motors, U.S. Steel, American Tobacco a řada dalších.

Proces zvětšování velikosti a významu obřích společností, jehož nástup je možno spatřovat na přelomu devatenáctého a dvacátého století, dále akceleroval v období po překonání hospodářské krize ve třicátých letech a následujících třech dekadách. V USA tvořilo jádro hospodářství přibližně pět set velkých podniků, organizovaných ve formě korporací, které v polovině století zabezpečovaly téměř polovinu průmyslové výroby země a vytvářely asi 40% zisků všech amerických firem. V každém z hlavních odvětví amerického hospodářství vévodily dvě až tři gigantické korporace, které určovaly ceny, mzdy a velkovýrobní metody. Kolem těchto společností bylo seskupeno několik tisíc velkých, nikoli však obřích podniků a několik velkých bank, pojišťoven a distribučních firem. Dále pak statisíce menších firem, zaplňujících mezeru na trhu specializovaným zbožím, které se nevyplácelo vyrábět ve velkém.

Forma korporace nabývala v USA stále větší obliby a dosáhla velkého rozšíření, a to zejména po odeznění Velké hospodářské krize. V dané době vznikl dobře organizovaný trh akcií na burzách cenných papírů. Akcie prosperujících společností představovaly velmi likvidní a zároveň výnosnou formu jmění. Vlastnit určitý počet akcií se stalo cílem širokých vrstev obyvatelstva a stalo se značně rozšířeným způsobem nakládání s úsporami. Počet drobných akcionářů rychle vzrůstal. Mnoho velkých korporací nabývalo charakteru „kvaziveřejných“ společností. Co do četnosti převažující část akcionářů se stávala vlastníky pasivními, kteří vzhledem ke svému malému podílu nemohli na řízení dané korporace fakticky participovat a splývali s ostatními typy věřitelů, poskytujících korporacím finanční kapitál.

Rozptylování akciového kapitálu mezi velký počet drobných vlastníků vedlo k oddělování vlastnictví od řízení. Skutečný výkon řídicí činnosti se již přestal realizovat v okruhu vlastníků a začal přecházet do rukou profesionálních řídicích pracovníků, které akcionáři začínali za tímto účelem zaměstnávat. Tento proces přesouvání faktické moci nad korporacemi od vlastníků směrem k manažerům se setkal v dané době v odborné literatuře se značnou pozorností. Bývá nazýván manažerskou revolucí.

Ideologie manažerské revoluce byla ovlivněná neblahými zkušenostmi z bezohledných finančních spekulací akcionářů vedoucích k pádu newyorské burzy a následné světové hospodářské krizi. Spolu s teoretickými protiliberalistickými koncepcemi J. M. Keynesa našla odraz v programu New Deal (Nový úděl) realizovaném vládou F. D. Roosevelta k zastavení deprese a obnovení zdravého hospodářského růstu. Teoretici manažerské revoluce představují profesionální řídicí pracovníky jako nezištné služebníky společnosti, jejichž zájmy jsou v protikladu vůči zájmům kapitalistických magnátů. Dle této ideologie zisk přestává být základním cílem podnikání. Řídicí pracovníci na něm nejsou zainteresováni v takové míře jako akcionáři, protože nejsou vlastníky. Zatímco v případě akcionářů se vztah k podniku může redukovat na pouhé vlastnictví cenných papírů, jejichž držení či obchodování s nimi přináší zisk, vztah vrcholových řídicích pracovníků je zpravidla nesrovnatelně mnohostrannější, těsnější a dlouhodobější. Úkolem top managementu velkých korporací je

---

<sup>35</sup> REICH, R.B. *Dílo národů*. Praha: Prostor, 1995.

uvádět v soulad zájmy akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a nejšířší veřejnosti. O vedoucích pracovnících stojících v čele největších společností se v duchu zmíněné ideologie mluvilo jako o „korporačních státnících“.

I když zmíněné názory nejsou nezpochybnitelné, jedno je jasné: Status profesionálních řídicích pracovníků v dané vývojové etapě významně vzrostl. A to nejen v USA, ale i v Evropě, i když s jistým časovým odstupem a za jiných podmínek. Forma akciových společností s rozptýleným vlastnictvím nebyla totiž pro hospodářství západoevropských zemí typická. Docházelo zde k tvorbě kartelů, monopolistických koncernů, k vytváření holdingových seskupení a zesilování vlivu bank. Ve všech těchto formách vytváření monopolistických seskupení připadala významná úloha individuálním kapitalistickým magnátům a „rodinnému kapitálu“. Nicméně v průběhu padesátých let jsme i v Evropě svědky ztelného přesunu moci nad velkými podniky z rukou vlastníků do rukou profesionálních řídicích pracovníků. Na rozdíl od amerických poměrů nebylo hlavním motivem rozptýlené vlastnictví, ale skutečnost, že pro řízení v nastupujících ekonomických podmínkách byla nezbytná speciální kvalifikace. Za podstatný faktor lze rovněž považovat růst vlivu státu v ekonomikách západoevropských zemí v poválečném období. Za účelem obnovy válkou rozvráceného hospodářství a pod vlivem keynesiánského učení rostl státní sektor, docházelo ke znárodnování hospodářsky významných odvětví, stát se stával v řadě případů investorem nově vznikajících podniků. Tyto podniky byly pochopitelně řízeny profesionálními manažery.

Nelze v těchto souvislostech opomenout situaci v centrálně řízených ekonomikách, nejprve v Sovětském svazu, po druhé světové válce v dalších evropských zemích, které se dostaly do sféry jeho vlivu. Působení státu na hospodářství, realizované převážně řídicími nástroji direktivní povahy, zde bylo dominantní. Výroba i většina služeb byla v převážné míře koncentrována do velkých státních podniků v jejichž čele stáli řídicí pracovníci jmenovaní nadřízeným státním orgánem.

Doba personální unie mezi vlastněním a řízením a rovněž tak doba samorostlých „kapitánů průmyslu“, jejichž schopnosti řídit se odvíjely převážně jen ze zkušeností a intuice, se stávala minulostí. Na scénu vstoupil vysoce kvalifikovaný, odborně školený manažer - profesionál a spolu s ním požadavky na další rozvoj teorie řízení.

Jak jsme se již zmínili, došlo v období nástupu vědecko-technické revoluce v polovině minulého století k překonávání technologií hromadné výroby unifikovaných produktů. Postupně se rozšiřovaly pružné výrobní systémy, umožňující efektivní výrobu individualizované produkce. Proces diverzifikace výrob přinášel nové příležitosti pro rozvoj malých firem. Zvláště malé firmy, orientované na vývoj a ověřování nových technologií začaly být vysoce životaschopnými a efektivními.

Proces globalizace, nastupující v závěrečných dekádách dvacátého století, je spjat s mohutným rozvojem obřích nadnárodních společností. Za nadnárodní společnost je považován podnik, jehož jednotky působí v několika zemích. V současné době vyrábí nadnárodní společnosti více než čtvrtinu světové produkce a obchod mezi vnitřními jednotkami těchto společností představuje zhruba třetinu světového obchodu.

Tyto subjekty disponují obrovským ekonomickým potenciálem. Jen pro ilustraci: Mezi stovku největších světových ekonomik nepatří pouze státy, nýbrž plnou polovinu zaujímají nadnárodní společnosti. Prodejní příjmy firmy General Motors se přibližně rovnají součtu hrubého národního produktu Tanzanie, Etiopie, Nepálu, Bangladéše, Zairu, Ugandy, Keni a Pakistánu. Hodnota tržní kapitalizace takových gigantů jako je Microsoft a mnohé další čítá řádově desítky miliard dolarů.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> HANDY, CH. *Hlad ducha*. Praha: Management Press, 1999.



Základním faktorem podněcujícím vznik a rozvoj nadnárodních společností je konkurenční výhoda vyplývající z celosvětové sítě výroby a distribuce. Pomocí vertikální integrace si nadnárodní společnosti mohou relativně výhodně zajišťovat suroviny a polotovary. Cestou horizontální integrace se prostřednictvím svých dceřiných společností působících v různých zemích mohou lépe chránit a využívat své monopolní postavení a přizpůsobovat své výrobky místním podmínkám a preferencím zákazníků.

Nadnárodní společnosti své jednotlivé činnosti realizují tam, kde je to z hlediska místních podmínek nejvýhodnější. Mezi určující faktory patří kvalifikace pracovní síly, její cena, náklady na suroviny, materiál, subdodávky a energie, úroveň infrastruktury, míra zdanění, investiční pobídky, stabilita právního a politického prostředí apod.

### **Literatura:**

BUCHTOVÁ, B. a kol. *Nezaměstnanost*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-9006-8.

CAMERON, R. *Stručné ekonomické dějiny světa*. Praha : Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-21-1.

HANDY, CH. *Hlad ducha*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-7261-004-X.

LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha : Prostor, 1999. ISBN 80-7260-008-7.

REICH, R.B. *Dílo národů*. Praha : Prostor, 1995. ISBN 80-85190-34-6.

REICH, R.B. *Slušná společnost*. Praha : Vize 97, 2003. ISBN 80-86181-60-X.

RICH, A. *Etika hospodářství*. Sv.II. Praha : OIKOYMENH, 1994. ISBN 80-85241-62-5.

THUROW, L.C. *Přijde nová revoluce a po ní nový středověk*. Lidové noviny 19. 11. 1998.

## **7 OD HIERARCHIÍ K SÍTÍM**

Podniky vznikající a rozvíjející se v industriální epoše vytvářely svoje organizační struktury podle stejného principu, který už byl po staletí uplatňován v rámci tradičních organizací - v rámci státu, církve a armády. Šlo o princip hierarchie. Podle tohoto principu byly v podnicích vytvářeny pyramidální organizační struktury s respektováním zásady jediného odpovědného vedoucího. Rozhodující byla vertikální osa s linií nadřízenosti a podřízenosti. Směrem shora dolů šly příkazy, které každý nižší stupeň měl povinnost detailněji rozpracovat a konkretizovat, v opačném směru, ze spodu nahoru, šla hlášení o plnění těchto příkazů. Dlužno konstatovat, že tyto strohé a jednoduché principy se v praxi osvědčily. i když o zmíněných strukturách mluvíme v minulém čase, ony existují, byť s řadou „změkčení“ a modifikací i v současnosti.

V původním pojetí těchto struktur šlo o strukturu výrazně statickou, s hlavním akcentem na mocenskou stránku řízení podniku. Na nejvyšším stupni dané pyramidy stál vlastník. Vertikální mobilita spočívající ve vzestupu schopných pracovníků z nižších stupňů řízení na vyšší nebyla příliš četná. Ohraničení podniku vůči okolí bylo pevné a jednoznačné.

Úměrně velikosti podniku, složitosti výroby a složitosti prostředí, ve kterém podnik operoval, rostla složitost řízení a kvantitativní i kvalitativní nároky na práci vedoucího. Tomu se pokusil v prvních dekádách dvacátého století čelit Taylor návrhem své funkcionální struktury se specializovanými vedoucími, která se však, jak známo, z důvodů nemožnosti praktického vymezení kompetencí, neosvědčila. Daná myšlenka však vedla k rozvoji štábních útvarů, vykonávajících řadu administrativních, technických a jiných odborných prací, sloužících jako opora pro vlastní řídicí činnost vedoucího. Začleněním štábních útvarů se z původní liniové struktury vyvinula struktura liniově štábní.

I přes účinnou podporu štábních útvarů zůstával v hierarchických strukturách počet přímo podřízených pracovníků jednomu vedoucímu pochopitelně limitovaný. S růstem velikosti podniku proto počet stupňů řízení roste. U tradičních gigantů jako např. General Motors, či General Electric šlo ještě v nedávné době o 15 až 18 stupňů řízení. v takové struktuře se řízení stává velmi těžkopádným a neefektivním.

Aby tyto kolosy bylo možno vůbec řídit a dokázaly dostatečně reagovat na dynamické prostředí, nastupují v poslední době trendy k decentralizaci, ke „zplošťování“ hierarchických struktur a k flexibilitě. To vše je úzce spjato se změnou stylu řízení od přísně autoritativního k participativnímu až liberálnímu. Zmíněné trendy se neprojevují pouze u těch největších podniků, kde se jejich realizace stává nutností, ale též u mnoha středních i menších firem, všude tam, kde strnulé a složité organizační struktury nedokáží dostatečně reagovat na dynamicky se vyvíjející realitu.

V důsledku měnicího se stylu řízení, decentralizačních tendencí a stále širšího uplatňování manažerských informačních systémů ztrácejí na významu střední stupně řízení, jejichž úkolem bylo v původním autoritativním systému plnit funkci „převodových pák“ mezi vrcholovým vedením a výkonnými pracovníky. Dá se říci, že zatímco význam a smysluplnost středních stupňů řízení klesá, roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií podniku v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí. Mění se i pozice nejnižšího stupně řízení. Ten se začíná úzce propojovat s výkonnými složkami, reprezentovanými ne již, jako v minulosti dělníky, nýbrž operátory výrobních systémů. Dochází tedy ke změnám v rozdělení řídicí práce na jednotlivé stupně a ke změnám v jejím charakteru. v důsledku „eroze“ středních stupňů řízení jsou vytvářeny podmínky pro jejich redukci.

Dalším faktorem vedoucím ke snižování počtu stupňů řízení je pokles významu vertikálních a růst významu horizontálních vztahů. Tvůrčí práce, vykonávaná zpravidla v týmech, předpokládá a zároveň posiluje význam horizontálních vztahů, tj. vztahů spolupráce. Na rozdíl od dřívějšího systému, kde izolovaný dělník dostával příkazy od svého nadřízeného, který tímto zabezpečoval jak celkovou koordinaci, tak pracovní disciplínu, tým si svoji práci koordinuje sám a disciplína je nahrazena motivací. Této situaci odpovídající participativní, resp. liberální styl řízení nezatěžuje vedoucího neustálým ukládáním a kontrolou velkého počtu detailních úkolů a umožňuje mu tak vést daleko širší kolektiv spolupracovníků.

Snahy o zpružňování organizačních struktur jsou obvykle realizovány prostřednictvím decentralizace.

První z možností decentralizace uspořádání velkého podniku je vytváření divizí. Divize je relativně autonomní celek, orientovaný zpravidla na produkci určité skupiny výrobků, resp. poskytování určitých služeb. Autonomie tohoto celku je podmíněna tím, že má k dispozici potřebné prostředky pro svoji činnost. Top management podniku se zabývá strategickým řízením do operativního řízení divize nezasahuje. Řídicí vztah vrcholového vedení vůči divizi se odehrává prostřednictvím určování rámcových naturálních ukazatelů a zejména ukazatelů ekonomických. S decentralizací velkých podniků (např. General Motors, nebo du Pont) cestou vytváření divizí se setkáváme již ve dvacátých letech minulého století.

Neúčinnost tradičního centralizovaného příkazovacího systému řízení iniciovala hledání dalších cest, jak decentralizovat pravomoc a odpovědnost, a to až na co nejmenší celky. Jedním z prvních, a ve své době průkopnickým řešením svého druhu byl systém střediskového hospodaření dovedený až na úroveň jednotlivých provozů a dílen, uplatňovaný v Československu v obuvnickém koncernu Baťa před druhou světovou válkou.

Zmíněný trend pokračoval ve druhé polovině dvacátého století a směřoval k vytváření organizačních struktur na bázi tzv. strategických podnikatelských jednotek (SBU - Strategic Business Unit). s daným konceptem a označením přichází počátkem sedmdesátých let jako jedna z prvních společnost General Electric. Vymezení pojmu strategická podnikatelská

jednotka je relativně široké. Za určité situace může strategickou podnikatelskou jednotku tvořit několik divizí, na druhé straně může jít o nevelký celek na úrovni hospodářského střediska. Důležitá je vazba na výrobek a zákazníka. Obecně je možno říci, že strategická podnikatelská jednotka je relativně samostatná oblast podnikání, jež je odpovědná za produkci a marketing určitého druhu výrobků, resp. služeb.

Výraznější stupeň decentralizace představuje holdingová forma uspořádání podniku. Holding se skládá z celků vybavených právní subjektivitou, zpravidla v podobě obchodních společností typu společností akciových nebo společností s ručením omezeným. Jedna ze společností zastává roli holdera a nazývá se společností mateřskou. Ostatní společnosti se nazývají společnostmi dceřinými. Vůči nim plní mateřská společnost funkci zakladatelskou. Mateřská společnost má v dceřiných společnostech majetkový podíl v rozmezí od tzv. kontrolního balíku až po stoprocentní majetkovou účast. Holder ovládá dceřinné společnosti cestou výkonu vlastnických práv, u akciových společností prostřednictvím valné hromady, představenstva a dozorčí rady, u společností s ručením omezeným prostřednictvím jednatelů. Zatímco u podniků, byť značně decentralizovaných, zůstávají zachovány jejich hranice, minimálně ve smyslu právním (jsou právníckými osobami), jednota holdingu z hlediska právního neexistuje. Jde o seskupení podniků, jehož integrita je docilována vlastnickým ovládním a prostřednictvím obchodních smluv.

Decentralizační trendy nabývají různých podob, nicméně jejich obecné účinky jsou v zásadě stejné: Původní strohé hierarchie založené téměř výhradně na vertikálních vztazích a opírající se o principy autority, jsou nahrazovány „měkčími“ strukturami, opírajícími se o principy spolupráce a konkurence a nabývající v nejednom případě kvazitřžních vztahů. Lze říci, že podobnou měrou jak podnik decentralizuje, navazuje více či méně pevné vztahy se svým okolím. K tomu je více důvodů a k realizaci toho vede více cest.

Jako první z možností zmiňme outsourcing. Jde o projev dalšího prohlubování dělby práce. Podnik v rámci outsourcingu vyčleňuje ze své působnosti takové činnosti, které není schopen vlastními silami provádět stejně efektivně jako specializovaná organizace. Zpravidla první jsou na řadě činnosti spadající do oblasti obslužných a pomocných procesů. Jedná se například o ostrahu a ochranu objektů, úklid objektů, stravování, ubytování a rekreaci zaměstnanců, autodopravu a pod. v druhé řadě se jedná o činnosti z oblasti hlavních procesů podniku. U výrobního podniku jde o ty výrobní činnosti, které externí dodavatel dokáže realizovat kvalitněji a levněji.

Dlužno poznamenat, že významná vlna outsourcingu proběhla v postsocialistických zemích v devadesátých letech dvacátého století v řadě středních a velkých podniků při transformaci z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní. Důvod byl jednoznačný: v centrálně řízené ekonomice s chronickým převisem poptávky nad nabídkou bylo jedinou možností podniku si maximální objem svých potřeb zabezpečovat svépomocí. s rozvojem tržního hospodářství nastal dynamický růst nabídky organizací specializovaných na různé služby (bezpečnostní, úklidové, stravovací, ubytovací, dopravní aj.), které s ohledem na svoji specializaci a úspory z rozsahu byly schopny tyto služby zajistit kvalitněji a s nižšími náklady, než kdyby byly vykonávány vlastním podnikem. Obdobně to bylo i s kooperací ve výrobě, kdy bylo možno využít nabídky řady nově vzniklých malých soukromých firem, či privatizovaných podniků, které ztratili svoji původní zakázkovou náplň.

Důsledný outsourcing vede k výraznému „zeštíhlení“ podniků. Jde o koncentraci pouze na ty činnosti, které podnik dokáže sám vykonávat efektivněji než by je zabezpečoval dodavatelsky a rovněž na ty činnosti, které je nutno si ponechat z důvodů zajištění své konkurenceschopnosti, resp. z jiných strategických důvodů.

Specifickou formou outsourcingu je vyčleňování činností charakteru duševní práce a jejich zajišťování externími službami. Může se jednat například o činnosti účetní, právní, technické i manažerské. V konkrétních případech může tatáž osoba přejít ze zaměstnaneckého vztahu

vůči danému podniku do vztahu dodavatelského. To je opět jeden z projevů tendence k rostoucí flexibilitě. Ze zaměstnance, co by součástí podniku, se stává podnikatel se svoji pracovní silou. Ředitel podniku už není vázán pracovní smlouvou, ale manažerskou smlouvou, účetní vykonává účetnictví dodavatelsky pro více malých firem, s právním expertem, dříve zaměstnaným v podniku, je uzavírána smlouva na vyřešení konkrétního problému. Mobilita lidí vůči organizaci roste.

V důsledku vyčlenění řady činností, úzce spjatých s podnikem, mimo jeho hranice, narůstá počet a význam vztahů podniku s jeho okolím. To, co bylo původně možno řešit v rámci vnitřního řízení podniku, je teď nutno řešit prostřednictvím obchodních smluv. Při překročení určité míry ve významu a četnosti vztahů, zejména v oblasti spolupráce při zajišťování hlavní činnosti, se původní model „podnik plus několik kooperujících jednotek“ mění na model „sítě“. Naplňování potřebné funkce, která se původně realizovalo na úrovni podniku (resp. podniku využívajícího kooperaci), se teď odehrává na úrovni sítě.

K vytváření sítí je možno dospět i opačným způsobem, tedy nikoli cestou vyčleňování činností vně podniku a následnou kooperací, nýbrž tím, že podnik navazuje s jiným podnikem či podniky strategické partnerství.

Podle těsnosti vztahů se rozlišují v zásadě tři formy strategického partnerství, a to

- volné formy, kam patří příležitostná spolupráce a „tiché“ neformální domluvy
- strategické aliance, včetně joint ventures
- těsné formy, kam patří fúze a akvizice<sup>37</sup>

Pro volné formy strategických partnerství je typické, že jsou obvykle uzavírány cestou „tiché dohody“ o cenách, vymezení trhů, výměně know how a pod. Zatímco dohody o cenách a vymezení trhů se mohou dostat do rozporu s antimonopolními zákony, nebo alespoň se zásadami podnikatelské etiky, spolupráce v oblasti know how, týkající se např. sdílení určitých datových zdrojů, společného využívání licencí a patentů, počítačových programů a pod. tyto problémy nemá.

Těsné formy strategického partnerství jsou charakteristické pevným organizačním, popř. i právním propojením původně samostatných partnerů. v zásadě může jít, jak již bylo naznačeno, buď o fúzi, čili splynutí partnerů, nebo silnější partner zakoupí, pohltí, či získá partnera slabšího. Ať už jde o první či druhý případ, může se jednat buď o propojení kapitálové, tedy na úrovni holdingu, kdy si partneři zachovávají právní subjektivitu, nebo jde o těsnější spojení, kdy z původních samostatných právních subjektů vzniká jediný právní subjekt (např. slabší podnik je pohlcen podnikem silnějším a stane se jednou z jeho divizí).

Pro vytváření sítí je však typičtější, a má větší význam než zmíněné dvě krajní podoby strategického partnerství, podoba třetí, stojící mezi nimi - strategické aliance. Strategické aliance mají, na rozdíl od volných forem strategického partnerství, ze kterých se mohou vyvinout, jasně deklarované a právně podložené vztahy poměrně významné spolupráce, které ovšem bývají zpravidla realizovány dočasně, pro splnění určitého strategického cíle. i když toto spojení může být velmi těsné, vždy se jedná o partnerství samostatných právních subjektů. v případě joint ventures, jako specifické formy strategické aliance, je tato spolupráce realizována prostřednictvím společného podniku, který partneři za tímto účelem vytvářejí. Je možné, a taky se to často stává, že z pružného a dočasného spojení v podobě strategické aliance se vyvine těsná forma strategického partnerství a například společný podnik (joint venture) se stane základnou pro následnou fúzi.

Na rozdíl od jednotlivého podniku, kde se jedná o vnitřní podnikání, tedy podnikání s využíváním pouze vlastních zdrojů podniku (posílených eventuálně o cizí finanční zdroje

---

<sup>37</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha, Management Press, 2002. s.13.

v podobě např. úvěrů), jde u podniků propojených do strategické aliance též o tzv. vnější podnikání, spočívající ve využívání zdrojů celé sítě.

V návaznosti na Vodáčka<sup>38</sup> je možno rozlišovat tři důvody pro vznik a rozvoj strategických partnerství. Jsou to:

- sdílení a využívání zdrojů
- redukce konkurenčních střetů
- přenos a využití znalostí

Pro vznik a existenci strategického partnerství, ať už ve formě strategické aliance, nebo v některé z dalších dvou zmíněných forem, může být rozhodující pouze jeden z těchto důvodů, popř. dva, či všechny tři.

V prvním případě jde o to, aby se vhodnou volbou alokace a koncentrace zdrojů dosáhlo pozitivního synergického efektu. Může jít o sdružování zdrojů resp. o vzájemné vyvažování slabých stránek jednoho z partnerů silnými stránkami druhého, popřípadě o společné sdílení podnikatelských rizik. Konkrétně se může jednat o spolupráci při výzkumu a vývoji složitého výrobku či technologie, o společné vytváření, resp. sdílení výrobních a prodejních kapacit apod. Takové případy můžeme dnes již považovat za klasické. Ve větší míře začaly iniciovat vznik strategických aliancí od počátku osmdesátých let minulého století, nicméně existovaly a realizovaly se i dříve. Tyto formy bývají zpravidla uváděny jako oficiální zdůvodnění spolupráce.

Druhý ze zmíněných důvodů začal nabývat na váze koncem osmdesátých let. v té době se jako reakce na vyčerpání z ostrého konkurenčního boje začaly v praxi rychle rozvíjet relativně volná, často skrytě domluvená strategická partnerství s konkurenty. Nemuselo přitom jít pouze o spolupráci v hranicích jedné ekonomiky, ale do hry začaly vstupovat obtížně kontrolovatelné vztahy mezi nadnárodními společnostmi v globální úrovni. Šlo například o spolupráci americké společnosti General Motors s korejskou společností Daewoo v oblasti výroby součástí a dílů automobilů, německé společnosti Siemens a nizozemské společnosti Philips v oblasti vývoje mikroelektroniky a celou řadu dalších.

Redukce konkurenčních střetů vyplývá ze snahy nahradit „negativní kooperaci“, tj. konkurenční boj jejím protipólem - „pozitivní kooperací“, tedy spoluprací. v praxi přitom dochází v návaznosti na dané okolnosti k tomu, že v určité oblasti dochází mezi firmami k pozitivní kooperaci, v jiné ke kooperaci negativní. Časem se může pozitivní kooperace měnit na negativní a naopak. v současné praxi je v nejednom případě obtížné jenoznačně rozlišovat, kdo je kdy partnerem a kdy konkurentem.

Třetí důvod je úzce spjat s informační společností, resp. se společností znalostí. Díky mohutnému rozvoji informatiky získávají strategické aliance pro svůj vznik a pružné fungování významné zázemí v celosvětově působících komunikačních systémech. Ve stále širší míře se proto mohou opírat o e-business, e-commerce, e-banking, e-administration apod. Informace jsou v současné době klíčovým faktorem úspěchu. Vzniká potřeba získávat informace od partnerů, sdílet s nimi a společně využívat důležité datové báze a rovněž se neustále učit ze zkušeností partnerů i konkurence<sup>39</sup>.

Zajímavým příkladem prosperujících sítí jsou struktury malých a středních podniků v tradičních odvětvích v Německu. Příznivé podmínky jsou dány rodinným charakterem firem, tradičním dodržováním zásad podnikatelské etiky, a oddaností profesi. Tak například odvětví textilu vzkvétá díky složitému systému svazků, kterými jsou propojeny nejen výrobní podniky, ale i výzkumné ústavy, marketingové agentury, konzultační firmy a střediska pro

---

<sup>38</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha : Management Press, 2002. s. 26.

<sup>39</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha : Management Press, 2002. s. 37.

přípravu pracovníků. Daná síť je navíc propojena i se sítěmi dodavatelů surovin, materiálů, barviv apod. Vzniká tak síť sítí.

Efektivně se rozvíjejí sítě též v Itálii, kde v řadě případů vznikají prosperující řetězce složené z velmi malých firem. Jejich vlastníci dávají přednost kooperaci před expanzí a integrací. Firmy zůstávají malé a využívají právních a organizačních výhod malých podnikatelů. Jako příklad takto koncipované sítě může sloužit známá Italská firma Benetton.

Sítě začaly v posledních desetiletích vznikat spontánně. Způsob vytváření sítě i její podoba se realizuje případ od případu, v závislosti na konkrétní situaci a podle konkrétních potřeb. Nicméně začínají se významně uplatňovat i určité unifikované podoby.

Jednou z těchto forem je franchising. Je to systém založený na spojení poskytovatele franchisy („franchise“ znamená „výsada“) a jejího příjemce. Franchising lze považovat za určitou formu licence. Poskytovatel franchisy je ekonomicky silný partner, disponující významným image a specifickým know how. Franchisingová smlouva dává příjemci franchisy právo využívat obchodní značku poskytovatele, právo a zpravidla i povinnost využívat při realizaci služeb, či výrobků postupy, resp. prostředky dodávané v rámci smlouvy poskytovatelem, právo využívat reklamu, popřípadě další služby poskytovatele. Předávané know how je přesně popsáno. Toto know how je příjemce oprávněn a zároveň povinen využívat, aby jeho služby resp. výrobky byly na stejné úrovni jako kdyby je realizoval poskytovatel.

Pro poskytovatele je franchising výhodný v tom, že rozšiřuje svoje image a podíl svého produktu na trhu cestou poskytování know how za úhradu, aniž by sám musel investovat. Tento systém umožňuje rychle a snadno pronikat na trhy i do vzdálených teritorií, a to prostřednictvím příjemců franchisy, kteří se v místních podmínkách dokáží orientovat zpravidla podstatně lépe než poskytovatel franchisy. Pozitivní pro poskytovatele rovněž je, že riziko podnikání nenese sám, ale že se rozkládá na více subjektů.

Výhodou pro příjemce franchisy je získání značky a image renomované firmy a kvalitního know how a řady výše již vzpomenutých služeb zabezpečovaných poskytovatelem. Zapojení dané firmy do této sítě a možnost záštity ze strany poskytovatele, podstatně zvyšuje její vyjednávací sílu v dodavatelsko-odběratelských vztazích, při získávání úvěru a pod.

Na bázi franchisingu je vytvářena síťová organizace mnoha známých nadnárodních společností. Můžeme k nim zařadit již zmíněný Benetton (módní ošacení) dále například McDonald's, (rychlé občerstvení), Holiday Inns (hotely), OBI (obchody pro kutily), Porst (fotografické potřeby) a další.

Nejdále na cestě od tradičních hierarchických struktur ke strukturám síťovým je virtuální organizace. Jejím účelem je rychle a efektivně využít určitou podnikatelskou příležitost, která se v současné dynamické době vynořuje zpravidla těžko předvídatelně. To, co nedokáže jednotlivý podnik, protože nemá k dispozici dostatečné kapacity, dostatečnou finanční sílu a odpovídající know how, dokáže dočasně vytvořená síť firem, která je propojena moderními informačními technologiemi. Jednotlivé prvky této sítě jsou samostatnými právními subjekty, nejsou ani vlastnický propojeny. Každý z nich přispívá k využití podnikatelské příležitosti svou specifickou schopností a získává to, co by izolovaně získat nemohl.

Ve virtuální organizaci se jedná o vysokou míru dělby práce a kooperace, a to často na velké vzdálenosti. Jedna či více firem zajišťuje výrobu, jiná firma projekci a přípravu výroby, další firma zabezpečuje marketingové služby a prodej, určitá firma, tvořící jádro sítě, se zabývá managementem. Využití moderních informačních technologií umožňuje získávat, zpracovávat a distribuovat potřebné informace v reálním čase, což činí složitou kooperaci v dané síti realizovatelnou.

Jak už jsme se výše zmínili, podnikání a řízení se rozšiřuje z úrovně podniku na úroveň sítě. Na rozdíl od podniku, který má relativně stabilní strukturu a poměrně jasně vymezené hranice, struktura sítě a její hranice se neustále mění. Postavení podniků v síti není zpravidla

rovnocenné, časem se mění. Jedna, někdy i více firem nabývá v síti charakteru center, která plní určité řídicí funkce. Tato centra se různě přeskupují. Tím, jak firmy do sítě vstupují, mění svoji pozici, resp. ze sítě vystupují, mění se jejich vzájemné vztahy ze vztahů konkurenčních na kooperační a naopak. Klasická tržní soutěž v podobě boje podniku proti podniku se mění v konkurenci jedné skupiny podniků vůči jiné skupině podniků.

### **Literatura:**

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. Praha : Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha, Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.

## **8 VYSOCE ZHODNOCUJÍCÍ PODNIKY**

Organizace a ekonomika produkovaní statků se v posledních dvou desetiletích začíná velmi podstatně měnit. Dané změny, z nichž některé jsme již naznačili v předcházejících kapitolách, zůstávají v konkrétních případech praxe často zatím nerozpoznány, skryté za tradičními, doposud obvyklými formami a postupy.

Mnoho lidí, laiků i odborníků, stále ještě považuje za vrchol pokroku a základnu ekonomické síly a prosperity velké národní společnosti, vybavené rozsáhlými výrobními kapacitami, jejichž potenciál je založen na množství strojů a zařízení a masách dělníků, realizujících velkovýrobu a řízených prostřednictvím mnohoúrovňových hierarchických struktur. Takové představy však začínají rychle ztrácet svoji platnost. v nejednom případě je realita již zcela jiná.

Nejde sice ještě o nějakou frontální přeměnu, nicméně postupná iniciace určitých trendů, souvisejících s přechodem od industriální společnosti ke společnosti postindustriální, je evidentní. Jedná se o vznik a postupné rozšiřování trendu od velkovýroby k vysokému zhodnocení, od hierarchií k sítím, od kapitálu ke znalostem, od nacionalismu ke globalizaci.

Na trhu zákazníka, se stále se zvyšujícím převisem nabídky nad poptávkou, přestává být unifikované zboží, realizované velkovýrobu, atraktivní. Díky rostoucí konkurenci mezi velkovýrobci se snižují ceny a v důsledku toho zpravidla i zisky všeho, co lze vyrábět ve velkém v podstatě kdekoli na světě. Tlak globální konkurence způsobuje, že progresivní firmy začínají přecházet na produkci speciálních výrobků a služeb. Může se jednat o produkty realizované na bázi zcela nových unikátních technologií, tedy s využitím know how, které jiné firmy doposud nemají, může jít o produkty realizované sice na bázi již známých technologií, nicméně „šitých na míru“ konkrétnímu zákazníkovi a spojených s rozsáhlými službami pro zákazníka, popřípadě může jít o kombinaci obou těchto přístupů.

Takové firmy označuje Reich<sup>40</sup> jako vysoce zhodnocující podniky. Vysokého zhodnocení je dosahováno činností tří klíčových skupin pracovníků, kteří musí disponovat těmito schopnostmi:

Za prvé se jedná o schopnost identifikovat problémy potencionálních zákazníků. Na rozdíl od tradičního marketingu, kdy jde o to přesvědčit co nejvíce zákazníků, aby koupili disponibilní

---

<sup>40</sup> REICH, R.B. *Dílo národů*. Praha: Prostor, 1995.

výrobek či službu, se v daném případě jedná o hledání a hlubší pochopení problémů a z nich vyplývajících potřeb lidí a firem.

Druhou z těchto schopností je schopnost řešit tyto problémy jedinečným způsobem. Jde o tvůrčí činnost spjatou s permanentním hledáním a experimentováním. Oproti tradičním firmám, kde výzkumní pracovníci a konstruktéři předávají hotovou dokumentaci velkovýrobě, která podle ní chrlí tisíce unifikovaných výrobků, hledají řešitele problémů neustále nové a nové kombinace a postupy v těsném sepětí s konkrétními aplikacemi.

Za třetí je to schopnost propojovat identifikaci problémů s jejich řešením. Lidé v těchto rolích musí být schopni najít k identifikovaným problémům jejich řešitele a získat peníze a další prostředky pro realizaci takových projektů. Jsou to nástupci tradičních podnikatelů či manažerů v nové ekonomice. Avšak tyto termíny již plně nevystihují povahu jejich činnosti ve vysoce zhodnocujícím podniku. Nezabývají se kontrolou chodu organizace, či budováním firem. Jejich činnost má charakter managementu myšlenek. Hrají úlohu strategických zprostředkovatelů.

Ve vysoce zhodnocujícím podniku neplynou efekty z výnosů, resp. úspor z rozsahu. Plynou z průběžného objevování nových spojení mezi různými řešeními a potřebami. Tradiční dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi firmami se výrazně mění. Dodavatelská firma může provádět pro odběratele analýzu jeho problémů a navrhnout optimální způsoby jejich řešení. Na druhé straně se odběratelská firma může ve vysoké míře podílet na výzkumu a vývoji výrobku o který má zájem a bezprostředně zasahovat v jednotlivých předvýrobních a výrobních etapách. Zcela běžnými se stávají rozsáhlé prodejní a poprodejní služby ze strany dodavatele, související se zabezpečením úvěru či leasingu pro kupujícího, dále s instalací výrobku, zaškolením jeho obsluhy, poradenskou činností, dlouhodobým servisem apod. Individualizuje se nejen výrobek, ale zejména služby, které se ve stále větší a větší míře na výrobek nabalují. Vysoká hodnota, tedy to, co je pro zákazníka mimořádně cenné, začíná spočívat více v doprovodných službách, než ve výrobku samém.

Jak jsme uvedli, nezbytným předpokladem existence vysoce zhodnocujícího podniku je propojení tří skupin tvůrčích pracovníků - identifikátorů problémů, řešitelů problémů a strategických zprostředkovatelů. Pro rozvoj těchto skupin a zejména pro jejich flexibilní propojování neskýtá tradiční hierarchická struktura příliš dobré prostředí. Pro vysoce zhodnocující podnik je mnohem vhodnější síťová struktura, která je vysoce flexibilní, umožňuje rychlý přenos informací a mnohostrannou kooperaci.

Tradiční podnik se orientuje na vytěžování svých kapacit. Pro vysoce zhodnocující podnik by taková orientace znamenala nepřiměřenou zátěž a popírala by jeho vlastní principy. Jeho efektivnost je totiž založena nikoliv na hospodaření s vlastními tradičními aktivy, nýbrž na neustálém hledání a řešení nových příležitostí: Na pochopení problémů potencionálního zákazníka, nalezení co nejefektivnějšího řešení těchto problémů, a to buď z arzenálu již existujících řešení, popřípadě jejich kombinací, či modifikací, nebo nalezením řešení zcela nového a konečně v nalezení způsobu, jak v rámci vlastních kapacit, ale mnohem častěji, prostřednictvím kapacit jiných podniků, dané řešení co nejrychleji realizovat.

Vysoce zhodnocující podnik může mít charakter velké korporace, ovšem nikoliv v tradičním pojetí, ale s organizací založenou na kooperaci relativně samostatných vnitropodnikových jednotek (vnitřní síť) a zejména na rozsáhlé a mnohostranné kooperaci se subjekty mimo podnik (vnější síť). I když hovoříme o vnitřní a vnější síti, musíme si uvědomit, že hranice se ve skutečnosti stírají. V takto kooperující velké korporaci přestává existovat „uvnitř“ a „vně“, měřítkem se stává pouze vzdálenost od strategického centra.

Je třeba však poznamenat, že vysoce zhodnocující podnik nemusí být vůbec veliký a nemusí vlastnit téměř žádná tradiční aktiva - výrobní haly, sklady ani administrativní budovy. V krajním případě může být koncentrován, co by jádro sítě, pouze na jednotlivce, či malou skupinu strategických zprostředkovatelů, kteří mohou díky vyspělým komunikačním a



informačním technologiím realizovat všechny potřebné transakce z jedné kanceláře. Vysoce sofistikované služby identifikátorů problémů a řešitelů problémů lze zajistit dodavatelsky, resp. je možno tyto kvalifikované pracovníky přijmout pouze na řešení daného projektu, finanční prostředky lze získat cestou úvěru, laboratoře a výrobní kapacity lze pronajmout, vše co je unifikované - součásti, polotovary i služby nejrůznějšího druhu, lze poměrně snadno a levně koupit.

Podmínkou je, aby strategičtí zprostředkovatelé byli schopni vznik takové sítě iniciovat, resp. využít sítě či sítě již existujících a usměrňovat dané vztahy ve prospěch úspěšné realizace projektu. Někteří účastníci, operující v uzlových bodech sítě, participují plnou kapacitou, jiní, nacházející se na periférii, naopak jen malou částí své kapacity. Vztahy v síti jsou vymezeny smlouvami a odehrávají se na tržní bázi. Tržní charakter vztahů ovlivňuje participaci účastníků sítě na výnosech. Statistiky ukazují, že největší podíl nezískávají vlastníci kapitálu a už vůbec ne dodavatelé unifikovaných výrobků a služeb, nýbrž ti, kteří jsou pro vysoce zhodnocující podnik klíčovými - identifikátoři a řešitelé problémů a především strategičtí zprostředkovatelé.

Pro vysoce zhodnocující podnik je typické, že neustále vytváří něco nového, že neustále experimentuje. To je přirozeně spjato se značným rizikem. Zatímco toto riziko by v jednom klasicky organizovaném podniku znamenalo značné nebezpečí, v síti se riziko rozkládá a pro jednotlivé účastníky zpravidla nepředstavuje nepřiměřenou zátěž.

Participace na výnosech i rizicích je silným motivačním faktorem. Jen málo podnětů je silnější než členství v malé skupině, která usiluje o dosažení společného cíle, která nese společné riziko neúspěchu a zároveň očekávání, že bude v případě úspěchu odměněna.

Jak jsme se již zmínili, nároky dělníků a finančního kapitálu stále více ustupují před nároky těch, kteří řeší, identifikují a zprostředkovávají nové problémy. v důsledku získávají stále menší podíl na výnosech. Reich<sup>41</sup> uvádí, že ve dvacátých letech minulého století dostávali dělníci a investoři více než 85% ceny automobilu. Počátkem devadesátých let dostávaly tyto dvě skupiny méně než 60%. o zbytek se podělili návrháři, plánovači, stratégové, finanční odborníci, právníci, marketingoví experti atd. U polovodičového čipu dostávají vlastníci surovin a energie pouze 3% jeho ceny, 5% dostávají vlastníci výrobního zařízení a 6% dělníci. Zbytek jde na specializované návrhářské a konstruktérské služby, patenty apod.

Snižování významu kapitálu v podobě finančních a hmotných aktiv je charakteristickým rysem nastupující postindustriální společnosti a její nové ekonomiky. To co lze v pravém slova smyslu vlastnit a víceméně objektivně oceněné vykazovat v účetní rozvaze začíná ustupovat do pozadí. Na stále větším významu nabývají nehmotná aktiva - know how, patenty, licence a obchodní značka.

Finanční prostředky lze zpravidla snadno směnit cestou koupi za hmotná aktiva - budovy, stroje, zařízení, zásoby aj. a tyto pak vlastnit. Nehmotná aktiva lze sice rovněž získat zakoupením, nicméně větší význam mají nehmotná aktiva získaná cestou vlastní kvalifikované tvůrčí práce. Přitom platí, že i hodnota nehmotných aktiv zakoupených, spočívající ve schopnostech jejich využití, je významně určována tvůrčím potenciálem vlastních pracovníků.

Know how, patenty a licence zůstávají sice ve vlastnictví podniku i po odchodu kvalifikovaných tvůrčích pracovníků, nicméně v dynamickém prostředí se jejich hodnota, pokud není neustále obnovována, rychle ztrácí.

Znamé a uznávané obchodní značky patří dnes k nejcennějším aktivům podniků. Vytvářejí pozitivní image a důvěryhodnost a tyto vlastnosti se velmi dobře ekonomicky zúročují. Nicméně obchodní značky jsou předmětem obchodu a často jsou jimi označovány výrobky, jež vyrobil někdo jiný, než původní firma, která je pod touto značkou veřejností vnímána.

---

<sup>41</sup> REICH, R.B. *Dílo národů*. Praha: Prostor, 1995.

Může se stát, že výrobky či služby prezentované pod takto získanou značkou nemají očekávanou kvalitu, konec konců totéž se může stát i v případě výrobků a služeb původní firmy. Image podniku a jeho důvěryhodnost je třeba rovněž neustále podporovat a obnovovat, což je možné jedině díky tvůrčí a kvalifikované práci.

To na co upozorňujeme, představuje v širší rovině vztah mezi prací zvěcnělou, ať už v podobě hmotných nebo nehmotných aktiv a prací živou. Práci zvěcnělou si podnikatel může koupit a ta se tak stává jeho kapitálem, jeho vlastnictvím. Dlužno však připomenout, že práce zvěcnělá, byť v podobě špičkových strojů, resp. špičkového know how nepřináší užitek sama o sobě, ale pouze v případě, že její efektivní využívání je zajišťováno prací živou. A to nikoliv prací rutinní, která se, jak již bylo připomenuto, přesouvá z lidí stále více na výrobní a informační systémy, ale vysoce kvalifikovanou prací tvůrčí.

V současné době má mnohé z toho, co figuruje na straně hmotných i do jisté míry nehmotných aktiv charakter běžně dostupného zboží, kterého je většinou nadbytek. i finanční prostředky jsou většinou relativně snadno dostupné. Řada investorů hledá, jak uplatnit svůj finanční kapitál, neboť i finančního kapitálu je často nadbytek. Čeho je však relativní nedostatek, je vysoce kvalifikovaná tvůrčí práce těch, kteří dokáží identifikovat problémy a potřeby potenciálních zákazníků, dokáží je řešit originálním a individualizovaným způsobem a dokáží zprostředkovat důležité strategické vztahy.

V posledních desetiletích stále častěji setkáváme s pojmy jako intelektuální kapitál, lidský kapitál a pod. Tím má být vyjádřen zdrojový charakter lidí v podniku. Nejedná se však o kapitál v pravém slova smyslu, tedy o něco co si podnikatel může koupit a co se může stát vlastnictvím podnikatele. Je možné vlastnit výsledky lidské práce, ovšem lidskou práci dnes vlastnit nelze, tím méně pak člověka, jako nositele této práce, a to ani v právním ani v přeneseném slova smyslu. Současná situace je už podstatně odlišná o situace devatenáctého století, kterou Marx interpretuje tak, že si kapitalista za mzdu kupuje pracovní sílu dělníka.

Na tomto místě by bylo vhodné připomenout několik skutečností souvisejících se svobodou vykonavatele práce. K odstranění starověkého i novověkého otroctví a rovněž i nevolnictví vedly spolu s ušlechtilými humánními pohnutkami i velmi důležité důvody ekonomické. Úměrně tomu, jak ubývalo těžké a stereotypní fyzické práce a rostly nároky na práci tvůrčí, bylo nutno pracovníky stále více a více osvobodovat, s tím, že moc nadřazených nad nimi slábla. Tento trend, i když ne v nějakém zlomovém průběhu, byl patrný i v uplynulém století, a to od poměrů panujících v podnicích řídicích se Taylorovými principy až po situaci charakteristickou pro současné vysoce zhodnocující podniky.

Jedním z autorů, který upozorňuje na skutečnost, že hodnotu podniku významně ovlivňuje to, co nepatří ani do hmotných ani nehmotných aktiv je Handy<sup>42</sup>. Zmiňuje, že dle statistik za období 1981 až 1993 byla u bezmála čtyř set velkých amerických organizací cena zaplacená za nové akvizice v průměru 4,4krát vyšší než jejich účetní hodnota. Tento výrazný rozdíl nelze přičíst na vrub převisu poptávky nad nabídkou či nepřesných odhadů kupujících. Je vysvětlitelný existencí latentní složky hodnoty podniku která, navzdory své neuchopitelnosti tradičními metodami evidence, se stává složkou dominující. Je jí intelektuální kapitál vytvářený znalostmi lidí a jejich angažovanou tvůrčí prací.

### **Literatura:**

HANDY, CH. *Hlad ducha*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-7261-004-X.

REICH, R.B. *Dílo národů*. Praha : Prostor, 1995. ISBN 80-85190-34-6.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

---

<sup>42</sup> HANDY, CH. *Hlad ducha*. Praha: Management Press, 1999.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

## 9 STAKEHOLDERSKÉ POJETÍ PODNIKU

Bylo by naivní si představovat, že v brzké době se veškeré firmy změní na vysoce zhodnocující podniky, se všemi atributy popsány v předcházející kapitole. Určitě ne. Řada podniků si zachová svůj velkovýrobní charakter, protože i nadále bude do jisté míry přetrvávat poptávka po unifikovaném zboží s nízkou cenou. Nehledě na to, že unifikované výrobky či služby mohou být žádanými vstupy pro vysoce zhodnocující podniky, které díky své schopnosti tyto unifikované vstupy kombinovat a syntetizovat budou uspokojovat nikoliv masové, ale individuální potřeby zákazníků a dosahovat tak vysokého zhodnocení toho, co bylo vykonáno.

Nejde tedy, jak jsme již naznačili, o frontální přechod na jiný typ podniku, ale spíše o rozšíření variety způsobů podnikání a vytváření hodnot. Ovšem mnohé z toho, co jsme uvedli jako typické pro vysoce zhodnocující podnik, se bude nepochybně do jisté míry objevovat v podobě obecně se prosazujících tendencí i v těch podnicích, které do této kategorie podniků patřit nebudou.

Vraťme se v této souvislosti znovu k pojetí vlastnictví. Ještě v polovině dvacátého století platilo, že hodnota podniku je dána především prací zvěcnělou, tedy hmotným, finančním a nehmotným majetkem.

Proto tradiční pojetí - pojetí shareholderské - vnímá podnik jako věc vlastníků. Ti ve smyslu právní teorie mají právo užívat předmět svého vlastnictví, čili hospodařit s ním (usus), užívat plodů tohoto vlastnictví (usus fructus) a měnit formu tohoto vlastnictví, čili obchodovat s ním (abusus).

Dnes je ale hodnota podniku vytvářena v podstatné míře prací živou, zejména její vysoce tvořivou složkou - intelektuálním kapitálem, který předmětem vlastnictví podnikatelů není a být nemůže. Navíc úspěšnost podniku závisí podstatně více než v minulosti na vztazích vůči jeho okolí - kooperačních vztazích (viz sítě) i jiných vztazích (např. vůči orgánům veřejné správy). Takové situaci odpovídá stakeholderské pojetí podniku.

Stakeholderské pojetí vnímá podnik jako střet zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů<sup>43</sup>, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý „vklad“. Mezi tyto subjekty patří, stejně jako v prvním pojetí, samozřejmě vlastníci. Vedle nich je to však řada dalších subjektů, a to zaměstnanci, věřitelé, dodavatelé a odběratelé, obec, resp. region a stát. Jednotliví stakeholderi spojují svůj vztah k podniku s různými očekáváními. Vlastníci očekávají maximalizaci zúročení vloženého kapitálu, zaměstnanci zajímavou a dobře placenou práci, věřitelé maximalizaci zúročení úvěrů a jistotu jejich návratnosti. Dodavatelé od podniku očekávají stabilního a solventního zákazníka, se kterým je možno se dohodnout na dobré ceně a který spolehlivě hradí svoje závazky, odběratelé vstřícného a spolehlivého partnera, jenž za přiměřenou cenu poskytuje kvalitní výrobky či služby. Obec, region a stát očekávají řádné odvádění daní, zajišťování zaměstnanosti, pomoc při rozvoji infrastruktury, sponzorování veřejně prospěšné činnosti a pod.

Kořeny stakeholderského pojetí nalézáme již ve třicátých letech dvacátého století, kdy zejména ve velkých amerických podnicích začalo docházet k oddělování institutu řízení a vlastnění.<sup>44</sup> Řízení velkých korporací s rozptýleným vlastnictvím již nemohli realizovat

---

<sup>43</sup> Pojem „stakeholder“ znamená v doslovném překladě osobu, u které se ukládají peníze nebo majetek u sázek a hazardních her.

<sup>44</sup> Blíže BERLE, A.A., MEANS, G.C. *Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932.

vlastníci sami, ale jimi pověřený manažer - profesionál. Jak jsme se již zmínili ve 3.kapitole, na scénu v té době vstupuje doktrína tzv. manažerské revoluce.

Dle této doktríny získává ředitel podniku vysokou moc a zároveň odpovědnost. Nevystupuje již pouze jako realizátor zájmů vlastníků, ale jako subjekt, který vyvažuje zájmy všech stakeholderů a optimalizuje jejich naplňování.

Stejně tak, jak jsou diferencovaná očekávání a zájmy jednotlivých skupin stakeholderů, tak je diferencovaná i forma jejich moci, kterou při prosazování svých zájmů uplatňují.

Moc vlastníků vyplývá z jejich podílu na kapitálu. Tuto moc uplatňují buď v tzv. systému „voting“, nebo „exit“. Systém „voting“ je typický pro tzv. německý model vlastnického ovládnání korporace. Vlastníci uplatňují svoji moc cestou hlasování v rámci valné hromady, resp. dalších orgánů společnosti - dozorčí rady a představenstva. Vlastníci takto rozhodují o zásadních věcech, jako o stanovách společnosti, personálním obsazení top managementu, navýšení či snížení základního jmění, strategii rozvoje apod. Tímto je realizována kontrola top managementu a vytvářen rámec pro jeho řídicí činnost. Systém „exit“ je typický pro tzv. anglosaský model. Jde o tržní regulaci spočívající v tom, že pokud jsou vlastníci spokojeni (jsou vypláceny dividendy, tržní cena akcií roste, očekává se další pozitivní vývoj apod.), své vlastnické podíly si ponechávají. v opačném případě se je snaží prodat, což ovšem v důsledku zpětnovazebního působení dále posiluje trend k poklesu tržní hodnoty a image podniku. Tato skutečnost, resp. její potencionální možnost vede top management k respektování zájmů vlastníků a péči o jejich spokojenost.

Zaměstnanci mají ze všech skupin stakeholderů k podniku zpravidla nejtěsnější a nejstabilnější vztah, i když i zde jsou tendence, jak jsme se již výše zmínili, k jeho rozvolňování a dynamizování. Tento vztah bývá těsnější a stabilnější než vztah vlastnický. To nemusí platit vždy, nicméně v korporacích s širokým portfoliem akcionářů, kde vlastnické vztahy bývají anonymní a pomíjivé, to však platí téměř jednoznačně. Moc zaměstnanců vyplývá z jejich schopnosti pracovat a z možnosti tuto práci podniku odmítnout, a to jak cestou individuální - rozvázáním pracovního poměru, tak cestou kolektivní - stávkou. Připomeňme, že význam živé práce pro efektivnost podniku roste, zejména práce tvůrčí a vysoce kvalifikované. Úměrně tomu roste moc zaměstnanců co by jejich nositelů. Pochopitelně, že nejlepší vyjednávací pozici pro prosazování svých zájmů mají vysoce kvalifikovaní specialisté, kteří jsou pro podnik obtížně nahraditelní. s jistou analogií s uplatňováním moci vlastníků i zde můžeme hovořit o dvou formách, a to o možnosti zasahování do řízení podniku a o uplatňování tržního principu. Zasahování do řízení podniku se děje nejčastěji prostřednictvím odborové organizace<sup>45</sup> (kolektivní vyjednávání), dále například zastoupením zaměstnanců v dozorčí radě a dalšími různými formami účasti zaměstnanců na řízení. K těm mohou patřit i např. prvky sebeřízení pracovních týmů, jak jsme se o nich zmínili v pasážích týkajících se problematiky obohacování práce. Tržní princip se projevuje v tom, že spokojení zaměstnanci v podniku zůstávají a posiluje se jejich loajalita, zatímco nespokojení mají tendenci z podniku odejít. To vyvíjí na management tlak k respektování zájmů zaměstnanců a snaze vytvářet jim dobré platové a pracovní podmínky.

Postavení věřitelů je dáno situací na finančním trhu. Prosperující, vysoce bonitní podniky jsou pro poskytování úvěrů vítanými objekty. Vůči takovým podnikům existuje převis nabídky a banky si při získávání takových klientů vzájemně konkurují. Naproti tomu nedůvěryhodný podnik, kde poskytnutí úvěru je spjato se značným rizikem, má vůči věřiteli špatnou vyjednávací pozici. Získává úvěr velmi obtížně a zpravidla za cenu tvrdých podmínek v oblasti garancí a kontroly hospodaření. Na rozdíl od situace ve vyspělých zemích, kde finančních prostředků je poměrně dostatek, riziko nesplacení úvěru je relativně nízké a

---

<sup>45</sup> Na tomto místě dlužno připomenout, že moc odborů ve vyspělých zemích ve druhé polovině dvacátého století nebývale stoupla.

věřitelé do správy podniku nezasahují, v transformujících se ekonomikách panují převážně odlišné poměry. Podniky trpí nedostatkem kapitálu, nabídka na kapitálovém trhu je relativně nízká a úvěry se tak stávají jediným zdrojem pro zajištění rozvoje, mnohde dokonce pouhého přežívání podniku. Typickým se stává převis poptávky po úvěrech nad jejich nabídkou, a to za existence relativně značného rizika nesplacení úvěru. Při vysokém zadlužení podniku se věřitelé dostávají de facto do postavení vlastníků. Zástupci věřitelů obsazují místa v dozorčí radě resp. představenstvu a top management je povinen s nimi řadu konkrétních opatření konzultovat a respektovat jejich názory. Pokud dojde ke kapitalizaci nesplacených úvěrů, pak se věřitelé dostávají z postavení vlastníků de facto do postavení vlastníků de jure.

Moc dodavatelů a odběratelů je určována jejich postavením na trhu výrobků a služeb. Z obecně se prosazující tendence zvyšování převisu nabídky nad poptávkou plyne, že nabízející strana je zpravidla ve slabším postavení, než strana poptávající. To co platí obecně, nemusí platit v jednotlivých případech. Současný podnik bývá v nejednom případě se svými dodavateli či odběrateli propojen nikoliv trhem blížícím se svými charakteristikami trhu volné soutěže, kde za nevyhovujícího obchodního partnera není obtížné nalézt náhradu, nýbrž trhem strukturovaným do podoby sítě, kde změna obchodního partnera může být naopak komplikovaná. Přechod od jednoho obchodního partnera ke druhému může být ztížen prostřednictvím právních nástrojů, tj. dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských smluv, jejichž vypovězení je doprovázeno výraznou finanční sankcí. Meritorní příčiny silné závislosti mezi dodavatelem a odběratelem spočívají ve specifčnosti dodávaných, resp. odebíraných výrobků a služeb. Čím jsou tyto produkty specifičtější, tím je vztah obtížněji zrušitelný. Pro zcela specifický, na „míru šitý“ produkt platí, že odběratel nenalézá v krátkém časovém období na trhu alternativního dodavatele a naopak dodavatel alternativního odběratele. v síťovém propojení se možnost změny komplikuje dále například tím, že obchodní partneři danému vztahu výrazně přizpůsobili technologii, sdílejí společné know how, vytvořily se úzké personální vztahy a pod. v takových poměrech je změna dodavatele či odběratele sice možná, nicméně je spojena zpravidla s nemalými transakčními náklady. Jde například o již zmíněné sankce při odstoupení od smlouvy, náklady na přebudování technologie, na hledání jiného obchodního partnera atd. Takové omezení tržních sil může za určitých okolností vést, byť dočasně, k převaze moci na straně jednoho z partnerů, projevující se v jeho cenovém resp. jiném zvýhodnění.

Moc veřejné správy, ať na úrovni obce, regionu či státu, vyplývá jednoznačně z pravomoci příslušných orgánů vydávat právní předpisy a ze schopnosti těchto orgánů přinutit podnik k jejich respektování. Vedle této formálně jasně dané moci existují i jiné cesty, jimiž obec, region, resp. stát může uplatňovat vůči podniku svůj vliv. Tyto subjekty bývají například pro podnik velmi významnými zákazníky a toto svoje tržní postavení mohou využívat vůči podniku v podobě stanovování podmínek, za kterých bude daná zakázka podniku přiřknuta. Orgány veřejné správy mohou být rovněž místy, kde se rozhoduje o rozdělování různých forem pomoci podnikatelské sféře (dotace, výhodné půjčky apod.).

Jak jsme se již výše zmínili, vývoj nazírání na podnik se přesouvá od užšího pojetí, tj. pojetí shareholderského k pojetí širšímu - stakeholderskému. v rovině etické to znamená, že na podnik je kladena podstatně širší odpovědnost: Role podniku není spatřována pouze v naplňování úzkých zájmů vlastníků, obrážejícím se v maximalizaci zúročení jejich kapitálu, nýbrž v podnikání, které na svoje bedra přebírá respektování zájmů a potřeb nepoměrně širších.

Nejde však pouze o normativně etickou stránku podnikání, tedy o to, jak by se podnik měl chovat, aby jeho chování bylo považováno z hlediska etického za správné. K danému chování vede podnik i čistě pragmatické hledisko v současných poměrech totiž platí, že podnik, který má být užitečný pro svoje vlastníky, musí být užitečný též pro všechny ostatní stakeholdery.

Pokud totiž nebudou jejich zájmy podnikem respektovány a vztahy se budou zhoršovat, může moc stakeholderů přinášet podniku nemalé ztráty.

#### **Literatura:**

BERLE, A.A., MEANS, G.C. *Modern Corporation and Private Property*. New York : Macmillan, 1932.

BLAŽEK, L. Úspěšnost podniku ve smyslu stakeholderského pojetí. In: *Úspěšnost podniků 2003*. Sborník příspěvků z konference. Brno : MU, 2003. s. 29–34. ISBN 80-210-3100-X

JAWAHAR, I. M., McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory : an organizational life cycle approach. In. *The Academy of Management Review*, July 2001. Vol. 26. No. 3, s. 397-414.

KLÍROVÁ, J. *Corporate governance. Správa a řízení obchodních společností*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-052-X.

LUKNIČ, A.S. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : SAP, 1994. ISBN 80-85665-30-1.

#### **Otázky k zamyšlení**

- Jaké rysy jsou charakteristické pro řemeslnou výrobu, manufakturní výrobu a průmyslovou výrobu?
- V čem je příčina „rozevírání nůžek“ mezi vysoce kvalifikovanou a málo kvalifikovanou prací?
- Čím se liší podnikání v rámci sítě od podnikání v rámci podniku?
- Jaký je rozdíl mezi shareholderským a stakeholderským pojetím podniku?

#### **Autokorekční test**

- 1) Průmyslová výroba se na rozdíl od řemeslné výroby vyznačuje
  - a) spojením výkonu funkce vlastnictví, řízení a vlastního provádění výroby
  - b) oddělením výkonu funkce vlastnictví, řízení a vlastního provádění výroby
  - c) poměrně nízkou kapitálovou náročností
- 2) Uplatnění pověstného Shermanova zákona vedlo koncem devatenáctého století v USA k
  - a) dohodám o cenách a rozdělení trhu
  - b) velké vlně fúzí
  - c) podpoře volného trhu
- 3) Podnik má v rámci outsourcingu
  - a) vyčleňovat ze své působnosti takové činnosti, které není schopen vlastními silami provádět stejně efektivně, jako specializovaná organizace
  - b) vyčleňovat ze své působnosti takové činnosti, které tvoří jádro jeho podnikání
  - c) začleňovat do své působnosti co největší počet činností
- 4) Efekty dosahované tzv. vysoce zhodnocujícími podniky jsou založené na
  - a) velkovýrobě
  - b) kapitálu
  - c) produkci speciálních výrobků a služeb, „šitých na míru“ konkrétním zákazníkům
- 5) V současné době se stává nejvýznamnějším zdrojem konkurenceschopnosti podniků
  - a) hmotný kapitál
  - b) nehmotný kapitál
  - c) lidský kapitál
- 6) Pod pojmem shareholder se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která

- a) vlastní majetkový podíl podniku
- b) dává do podniku vklad různého charakteru
- c) jménem vlastníků řídí podnik

## **Blok 3**

Třetí studijní blok sestává z následujících témat:

10. Vybrané oblasti a metody současného managementu
11. Organizační kultura
12. Manažerská etika

Cílem tohoto bloku je přiblížení aktuálních vývojových trendů podniků a jejich řízení, včetně metod současného managementu a problematiky organizační kultury a manažerské etiky.

## **10 VYBRANÉ PŘÍSTUPY A METODY SOUČASNÉHO MANAGEMENTU**

Vývojové trendy na prahu postindustriální společnosti, které byly v obecnější rovině charakterizovány v předchozích dvou blocích, se odrážejí ve vzniku a aplikaci řady přístupů a metod současné manažerské praxe. Jde o přístupy a metody, které vznikaly a rozvíjely se v posledních dvou dekadách dvacátého století a na prahu století jednadvacátého jako odezva na dynamické změny vnějšího i vnitřního prostředí podniků. Tuto různorodou množinu jsme v návaznosti na publikaci J. Vebera<sup>46</sup> strukturalizovali do pěti skupin, a to na přístupy a metody vážící se k managementu změny, prosperitě podniku, managementu rizika, zvyšování produktivity a projektovému řízení.

### **10.1 Management změny**

Variabilita ekonomické reality na přelomu XX. a XXI. století, sílící globalizace, úsilí o hledání komparativních výhod i změny v interním prostředí každé společnosti vedou k překonávání dosud přetrvávajících manažerských paradigmat a vyvolávají tlaky na provádění změn. Je zřejmé, že ty společnosti, které se nezabývají inovacemi své produkce a setrvávají na tradičních přístupech řízení, již ve střednědobém horizontu mohou mít vážné problémy se svou konkurenceschopností a v důsledku toho i s ekonomickou prosperitou.

Management změny se vyčlenil jako samostatný termín v průběhu sedmdesátých let XX. století. Závěry, ze kterých vychází, vznikaly v průběhu druhé poloviny XX. století. Myšlenku, že inovace hrají významnou úlohu v ekonomickém vývoji tržních ekonomik, protože narušují existující rovnováhu a následně ji opět na kvalitativně vyšší úrovni navozují, již dříve vyslovil *Joseph Alois Schumpeter* (1883 - 1950). Inovace podle něj přináší inovátorovi zisk, který je nutné vynaložit na zvyšování produktivity, kapitalizovat jej tak, aby bylo možné se v daném oboru udržet.

### **Základní pojmy<sup>47</sup>**

**Změna/inovace** - pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky (služby), nebo na technologie (prvky a postupy výroby), a změny řízení, které se týkají přístupů managementu (např. organizování, motivování, komunikace apod.).<sup>48</sup>

<sup>46</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.

<sup>47</sup> tamtéž

<sup>48</sup> V současné manažerské literatuře převládají v souvislosti s inovacemi pragmatické přístupy, orientující manažery na praktické přínosy inovací. To se též odráží v pragmatických



**Management změny** (management of change, MoC) - směr managementu spočívající jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak zaměřený na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt).<sup>49</sup>

**Invence** - kvalitativní změna ve struktuře vědění jednotlivce nebo společnosti.

**Neshoda** (nonconformity) - nesplnění specifikovaného požadavku.

**Náprava** (correction) - okamžité, často provizorní opatření, řešící negativní důsledky neshody.

**Nápravné opatření** (corrective action) - opatření podniknuté s cílem odstranit příčiny *existující* neshody, vady nebo jiné nežádoucí situace, aby se zabránilo jejich opakovanému výskytu.

**Preventivní opatření** (preventive action) - opatření podniknuté s cílem odstranit příčiny *možné* neshody, vady nebo nežádoucí situace, aby se zabránilo jejich výskytu.

**Objektivní důkaz** (objective evidence) - informace, jejíž pravdivost může být prokázána na základě skutečností získaných pozorováním, měřeními, zkoušením nebo jinými prostředky.

Jak vyplynulo z předchozího textu, změny se stávají nezbytnou součástí fungování každé organizace a zajišťování její prosperity. Má-li být dosaženo citelných efektů, nelze se spoléhat na samovolný vývoj ani na spontánní iniciativu zaměstnanců. Řízení aktivit spojených s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn je důležitou úlohou manažerů na všech úrovních řízení. Procesy managementu změn mají obvykle následující kroky:

- určení potřeby změny;
- příprava a realizace změny;
- přijetí, stabilizace změny.

## ***Vybrané přístupy managementu změny***

### ***Teorie úzkých míst***

Východiskem tohoto přístupu je logický závěr, že zlepšování má být směřováno do míst, která představují v daném systému fungování organizace určitou slabinu. Nabízí se tu paralela s řetězem.

Teorie omezení či úzkých míst (theory of constraints - TOC)<sup>50</sup> je novým pohledem, který by měl být respektován při iniciování a řízení změn v každé organizaci. Spíše než hotové řešení přináší návod, kde tato řešení hledat. Aby mohl každý vedoucí pracovník dobře řídit podnik, musí se zajímat o dva základní elementy - náklady a výkony. Jedno bez druhého nemůže stačit. Příznějme, že Goldratt preferuje sféru výkonů v souladu s tezí, že *cílem není peníze ušetřit, ale vydělat*. I pro tuto preferenci má zdůvodnění - tlak na hospodárnost má své meze, snižovat náklady nelze donekonečna, zatímco strana zvyšování výkonů je neomezená.

---

definicích, kdy pod pojmem inovace jsou míněny praktické aplikace nápadů, které soustřeďují zdroje organizace efektivnějším způsobem.

<sup>49</sup> P. Drucker konstatuje, že „změny nemůžeme řídit. ... Změna je neovladatelná, chaotická, nepředvídatelná. Dokáže rozvrátit veškeré plány a obrátit organizaci vzhůru nohama. Místo, abyste si dělali starosti s nevyhnutelným chaosem, měli byste ho očekávat a čelit mu.“

<sup>50</sup> Autorem tohoto přístupu je Eliyahu M. Goldratt. TOC se do češtiny překládá různě - jako teorie úzkých míst či omezení nebo též jako management úzkých míst či dokonce jako metoda „kritického řetězu“.

Teorie omezení vychází ze systémového přístupu a pojímá **podnik jako řetěz** závislých činností. Nemůžeme totiž dodat výrobek zákazníkovi, dříve než byl vyroben. Vyrobit ho můžeme ale až tehdy, když máme suroviny.<sup>51</sup>

### ***Přístupy trvalého zlepšování***

Podstatou zlepšovacích aktivit je obvykle zjištění, řešení a odstranění/napravení určitého problému. v literatuře i v praxi se můžeme setkat s celou řadou postupů. Nejjednodušší a v literatuře často citovaný je Demingův zlepšovací cyklus. Druhou typickou skupinu tvoří různé metodiky zlepšování, které postup zlepšování dělí do řady dílčích kroků.

**Demingův zlepšovací cyklus PDCA**<sup>52</sup> probíhá jako opakovaná sekvence činností:

- P Plan - naplánujte určitý záměr zlepšení;
- D Do - proveďte, uskutečňte plánovaný záměr;
- C Check - ověřte dosažené výsledky s ohledem na záměry plánu apod.;
- A Act - jedněte ve smyslu realizace případných korekčních opatření a dále zavedení zlepšení do praxe.

Najeden uzavřený cyklus PDCA by měl navazovat další. Zlepšování nemusí být zaměřeno pouze na výrobní procesy, ale může se orientovat na jakoukoli činnost vykonávanou v organizaci, a to ať podnikatelské či neziskové.

Demingův zlepšovací cyklus představuje sice přehledný, nicméně nepříliš podrobný návod zlepšování. Proto si řada firem (Xerox, Ford, VW atd.) vytvořila vlastní podrobné metodiky zlepšování.

### ***Reengineering***

Reengineering je směr managementu změny hledající příležitost k úspěchu v radikálních změnách, které jsou orientovány především do oblasti řízení. Cílem reengineeringu není realizovat drobná zlepšení, ale převratné změny, které povedou nikoliv k 5-10% posunům, ale k radikálním změnám znamenajícím např. redukci ztrát ze zmetků a reklamací o 50 %, zkrácení průběžných dob o 80 %, zvýšení využití dispozičních kapacit o 30 %, snížení skladovacích časů o 40 %, úspory nákladů o 10 až 20 % atd.

I když chybějí přesné statistiky, uvádí se, že řada projektů (často i více než 50 %) končí nezdarem. Příčiny lze spatřovat v nízkém zapojení vrcholového managementu do reengineeringových projektů nebo dokonce v sabotování reengineeringového úsilí, které by mohlo změnit postavení konkrétních manažerů. Příčinou však může být úspěchanost při zpracování a realizaci projektu, nedostatečné vysvětlení a zdůvodnění nutnosti reengineeringu pracovníkům apod.

Reengineeringové postupy jsou zaměřené následovně:

- Kritická analýza využitelnosti výrobních zdrojů
- V souladu s reengineeringovou strategií rozhodnutí typu:
- Likvidace
- Prodej nebo pronájem

---

<sup>51</sup> MATÝSKA, M. Teorie omezení a využití Thinking Processes pro řízení a realizaci změny. In. *Teorie řízení podniku. Sborník prací studentů doktorského studia*. Brno: Masarykova univerzita, 2005.

<sup>52</sup> Jak název postupu naznačuje, autorství bývá přisuzováno američanu W. E. Demingovi (1900 až 1993), který je považován za jednoho z průkopníků managementu kvality. Tvůrcem koncepce však je Demingův učitel W. A. Shewhart, jenž je považován za duchovního otce statistické regulace procesů.

- Zakonzervování pro další použití
- Překonfigurování na nové úlohy

Je nutno dodat, že reengineering se často zaměřuje na zeštíhlování v oblasti středního managementu. Tvrdí, že střední management pouze zdržuje a zamlžuje komunikaci mezi top managementem a operativním managementem a že se organizace nejen obejít bez středního managementu může, ale dokonce to zvýší její efektivnost. Naproti tomu stojí názor, že střední management je místem agregace znalostí v organizaci a článkem, který tyto znalosti zprostředkovává mezi top managementem a operativním managementem.

## 10.2 Prosperita podniku

### Základní pojmy<sup>53</sup>

**Prosperita** - situace ve vývoji organizace, která zabezpečuje zdárné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce.

**Zdroje** - hmotné (materiál, zařízení, pracovníci, finance) i nehmotné (informace, know-how, teritoriální umístění) prvky nutné k provozu organizace.

**Produktivita** - míra transformace (využití, zhodnocení) zdrojů v podobě užitečných výstupů naplňujících funkci organizace.

**Revitalizace** - změny dosavadních parametrů organizace (strategie, struktury, podnikové kultury atd.) s cílem nastartovat vývoj směřující k prosperitě.

**Krizový management** (management by crisis, crisis management, firefighting) – specifické manažerské přístupy sloužící k prevenci a řešení mimořádných situací, které mohou mít za následek ohrožení či dokonce úplnou likvidaci organizace.

**Bod zvratu** (*bod rentability, mrtvý bod*) - takový objem výkonů (vyrobených výrobků, poskytnutých služeb), kdy náklady na jejich zabezpečení (fixní i variabilní) se právě rovnají tržbám vyplývajícím z jejich realizace.

Úspěšnost manažerských aktivit ovlivňují jednak vnitřní, jednak vnější faktory. Je zřejmé, že na vnitřní činitele má organizace vliv, a tak by je měla mít pod kontrolou. Působení vnějších faktorů na firmu by měla organizace co nejpřesněji monitorovat a s ohledem na jejich možný vliv uzpůsobit vnitřní faktory, popř. se snažit vnější vlivy aktivně ovlivňovat. Mezi rozhodující *vnitřní činitele lze zařadit:*

- strategii;
- strukturu;
- kulturu.

Vnějšími pak mohou být:

- environmentální požadavky,
- trh kapitálu,
- trh práce,
- trh výrobků a služeb,
- územní správa,
- zásahy státu.

Uvádí se tři stadia cesty k prosperitě. V prvním se zaměřujeme na ekonomické aspekty, což umožňuje krátkodobý růst a maximalizaci zisku (pomocí redukce nákladů a stimulace produktivity). Ve druhém dochází k orientaci na zákazníka a díky tomu k střednědobému růstu a posílení tržního podílu (kromě nákladů se podnik soustřeďuje i na kvalitu a čas). Ve

---

<sup>53</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000

třetím se uskutečňuje integrovaný management, což přináší dlouhodobý růst a budování image (podporou inovací a zlepšováním, integrováním procesů).

### ***Krizový management***

Krise je mimořádná událost, která může výrazně ohrozit existenci organizace. Krizový management jsou činnosti zabývající se oblastí krizových situací, jejich prevencí a v případě vzniku jejich účinnou likvidací.

- Proces „zvládnání krizí“ v širokém slova smyslu, založeném na třech vzájemně se posilujících prvcích: dialogu, spolupráci a udržování schopnosti čelit jakékoliv krizi.<sup>54</sup>
- Souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.<sup>55</sup>
- Prostředek pro řešení krizových situací, vzniklých v důsledku narušení podnikatelských záměrů, problémů s dodávkami materiálů, energií a služeb, problémů ve vývoji nových výrobků, ve výrobě a odbytu, finančních nebo personálních problémů a v neposlední řadě také problémů spojených s možnostmi vzniku technologických havárií, živelních pohrom apod.<sup>56</sup>

Při vytváření prostředí pro efektivní zvládnání krizi je nejdůležitějším úkolem vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení, manažerů, krizových manažerů podniků či jiných institucí dosáhnout jistoty, že každý účastník pochopil účel (smysl a poslání) a cíle (úkoly) tohoto procesu, včetně metod pro jejich dosažení. Jestliže má být proces zvládnání krizí úspěšný a efektivní, musí lidé vědět, co je třeba udělat. To je funkce plánování, které je první sekvenční manažerskou funkcí řízení.

V době krizí se dostává ke slovu spíše autoritativní styl řízení. Mohou být také povoláni specialisté z vnějšku organizace. Krizový management však není jen o zvládnání krizí poté, co nastanou, ale i o předcházení možným krizím.

### **10.3 Management rizika**

Řízení rizika představuje důležitou součást podnikatelské aktivity. Vzhledem k široké paletě rizik, které mohou podnik potkat, je risk management průřezovou činností. Na jedné straně se prolíná s finančním řízením a analýzou, hraje důležitou roli ve strategickém řízení i v operativních rozhodovacích procesech. Na druhé straně má blízko k marketingu, nákupu a odbytu, vztahům s veřejností a právu. v neposlední řadě se i v řízení rizika začíná prosazovat matematické modelování a využívání výpočetní techniky.

Riziko většinou vnímáme jako nejistotu výsledku, jako nebezpečí, že efekt konání bude jiný, než ten zamýšlený. Obvykle také pod slovem riziko vnímáme pouze negativní stránku nejistoty, tj. že se něco může pokazit, dopadnout hůře, než jak bylo v plánu. V obecnější rovině může výraz „riziko“ označovat prostě jen odchylku skutečného výsledku od plánovaného, a to v kladném i záporném smyslu. Aby bylo možno hovořit o riziku nějakého procesu nebo konání (např. podnikání), musí být výsledek dané aktivity nejistý a alespoň jeden z možných výsledných stavů musí být nežádoucí.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Definice NATO.

<sup>55</sup> Zákon č.240/2000 Sb., o krizovém řízení.

<sup>56</sup> Podnikohospodářské hledisko.

<sup>57</sup> SVÍTIL, M. Řízení rizika. In. *Teorie řízení podniku. Sborník prací studentů doktorského studia*. Brno: Masarykova univerzita, 2005.

Management rizika lze rozčlenit do čtyř základních fází, které tvoří:

1. Identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti.
2. Stanovení rizika firemních aktivit, resp. podnikatelských projektů.
3. Příprava a realizace opatření k snížení rizika.
4. Operativní řízení rizika.

Kategorizace podnikatelského rizika (tj. rizika, kterému jsou vystaveny podnikající subjekty na volném trhu) není jednoznačná. Jednak připadá v úvahu mnoho různých hledisek, podle nichž lze riziko třídit, jednak některé typy rizika jsou charakteristické jen pro určitý typ podnikání, zatímco jiné jsou společné všem a bylo by je tak možno zařadit do více kategorií. Časté je i překrývání jednotlivých kategorií.

Základní dělení podnikatelského rizika vychází z jeho věcné náplně. Rozlišujeme tak riziko:

- Technické (popř. technicko - technologické)
- Výrobní
- Tržní
- Investiční
- Politické (popř. sociálně - politické)
- Informační
- Právní
- Ekonomické
- Finanční

Finanční riziko může být dále děleno na (pro úplnost se některé pojmy opakuji):

- úvěrové riziko
- tržní riziko
- likvidní riziko
- operační riziko
- obchodní riziko

Zařazení některých jednotlivých rizik do příslušné kategorie může být diskutabilní. Důležitější než přesná kategorizace ovšem je to, aby podnikatelský subjekt dokázal odhadnout, která ze jmenovaných rizik jsou pro něj nejdůležitější a vyvodil z toho odpovídající závěry. K tomu mohou napomoci ještě další možnosti kategorizace rizik, zdůrazňující nikoliv jejich věcnou náplň, nýbrž některé jiné vlastnosti:

**Neovlivnitelné riziko**, jak název napovídá, je o riziko, které subjekt sám nemůže ovlivnit (např. vládní politika, globální ekonomické trendy, ale třeba také živelné pohromy). To ovšem neznamená, že by podnikatel měl rezignovat na analýzu a obranu proti takovým druhům rizika, jakkoliv je to v mnoha případech obtížné

**Ovlivnitelné riziko** může podnikatelský subjekt svým konáním odstranit či alespoň omezit (např. riziko neúspěchu zavedení nového výrobku lze ovlivnit reklamou, průzkumem trhu apod.)

Nástroje snižování rizika jsou:<sup>58</sup>

1. Retence rizika
2. Přesun (transfer) rizika na jiné podnikatelské subjekty
  - a. Faktoring
  - b. Forfaiting
  - c. Dokumentární akreditiv
  - d. Dokumentární inkaso

---

<sup>58</sup> SVÍTIL, M. Řízení rizika. in *Teorie řízení podniku. Sborník prací studentů doktorského studia*. Brno: Masarykova univerzita, 2005.

- e. Bankovní záruky
  - f. Ručení třetí osoby
  - g. Leasing
  - h. Krátkodobý pronájem
  - i. Další
3. Sdílení rizika
  4. Diverzifikace
    - o Vertikální
    - o Horizontální
    - o Do nepříbuzných oborů
  5. Pojištění
  6. Pružnost firmy
  7. Etapová příprava a realizace projektu
  8. Dodatečné informace
  9. Vytváření zásob
  10. Operační analýza
  11. Využívání síly (lobování)
  12. Vyhýbání se rizikům

## **10.4 Směry zvyšování produktivity**

### ***Lean management***

Lean management je jednou z metod reengineeringu. Jedná se o zeštíhlování podniku. Zatímco lean management se zaměřuje na celý podnik, další metoda reengineeringu, lean production, se zabývá jen výrobní oblastí.

Uvádí se šest základních strategií lean managementu :

1. Štíhlá výroba zaměřená na zákazníka. Plynulý tok materiálu (just in time, kanban).
2. Kvalita podnikání ve všech oblastech (TQM).
3. Rychlý, bezpečný vývoj a zavedení nových výrobků, integrovaný vývoj výrobku.
4. Získat a udržet zákazníky. Proaktivní marketing.
5. Schopnost růstu a získání konkurenční pozice. Strategické investování kapitálu.
6. Harmonické napojení podniku na společnost. Podnik jako rodina.

Lean management obvykle vyžaduje práci v týmu, zdůrazňuje zodpovědnost jednotlivce a zpětnou vazbu ve všech aktivitách, plánování a pohyb v malých krocích.

### ***Hodnotová analýza***

Analýza výrobku, která má najít způsoby, jak docílit snížení nákladů bez vlivu na kvalitu nebo tržby a vytvořit cesty ke zvýšení hodnoty pro zákazníka nebo pro společnost samotnou.

Jedná se o metodický komplex tvůrčího myšlení, které slouží ke zlepšování vybraného objektu, resp. ke zlepšování jeho funkcí, které charakterizují jeho užitnou hodnotu, v podstatě se jedná o rozhodovací proces.

Princip a cíl hodnotové analýzy je snaha zajistit lepší nebo nové funkce vybraného objektu. Předměty hodnotové analýzy jsou předvýrobní etapy, výrobní sortiment, služby, zásobování, řízení jakosti, organizace a řízení.

Při hodnocení variant se používají tyto metody hodnotové analýzy<sup>59</sup>:

- subjektivní metody
  - klasifikační metoda,
  - bodovací metoda,
  - metoda párového srovnání,
  - metoda indexových koeficientů,
  - kombinace metody funkčně srovnávací a klasifikační.
  
- heuristické metody
- exaktní metody.

### ***Just in time***

Koncepce Just in time (JIT) usiluje o plynulost toku materiálů, výrobků i informací. Tedy o maximální sladění jednotlivých operací tak, aby byly eliminovány jakékoli ztráty a zdržení. Tím dochází ke zkrácení času, zkrácení výrobních cyklů a k pružnějším reakcím na požadavky zákazníků.

Toho by mělo být dosaženo pomocí:

- Plánování a výroby na objednávku
- Výroby v malých sériích
- Eliminací ztrát
- Plynulým tokem ve výrobě
- Zajištěním kvality ve výrobě
- Motivací pracovníků
- Eliminací nahodilostí
- Udržováním dlouhodobé strategické linie

Kromě zvýšení pružnosti a zkrácení průběžných časů JIT také snižuje vázanost prostředků v materiálu, nedokončené výrobě, polotovarech a výrobcích. To zapříčiňuje lepší využití kapacit (plynulostí výroby) a úsporu skladovacích prostor.

Na druhou stranu je zde značný tlak na přesnost, správnost, dodržení termínů a tím také na kvalitu, kázeň, disciplinovanost a bezchybné plánování.

Nástrojem pro podporu zavedení JIT ve výrobě je Kanban – systém oznamovacích karet. Na sebe navazující místa ve výrobě si tímto systémem oznamovala své potřeby materiálu či služeb nebo třeba předpokládaný čas dokončení určité činnosti na výrobku.

### ***Kaizen***

Kaizen (japonsky „zlepšení“) je japonská filosofie managementu spočívající v stálých malých zlepšeních, za která jsou odpovědní všichni pracovníci podniku, důraz je kladen na kontrolu kvality a zlepšovatelství.

Podle filosofie Kaizen je náš mozek „naprogramován“ tak, že jakékoli, tedy i pozitivní změny vyvolávají obavy a strach. Mozek se snaží změnám odolávat. Ale když začnete malými kroky, jak káže kaizen, efektivně přetvoříte svůj nervový systém, protože snižíte odpověď mozku na strach.

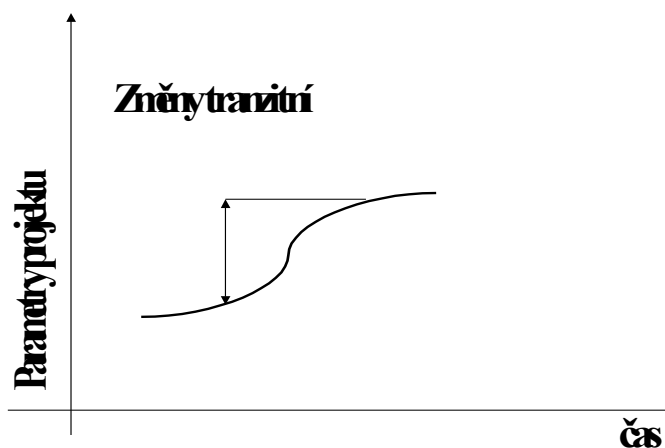
Aby byl Kaizen v organizaci úspěšný, musí zahrnovat všechny její pracovníky.

---

<sup>59</sup> KORYTÁROVÁ, J., TICHÁ, A. Hodnocení ekonomické výhodnosti nabídek veřejné zakázky. In *Sborník vědeckých a odborných spisů FAST VUT 2001/2002*. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2002. ISBN 80-214-2251-3.

V japonských továrnách Toyota je například Kaizen zaveden tak, že v případě zpozorování jakékoli abnormality je zaměstnanec povinen zastavit svou činnost, abnormalitu hlásit a návrhy zlepšení jsou odměňovány.

**Obrázek č. 1: Inkrementální změny**



Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000.

### **10.5 Projektové řízení**

Projektový management je přístupem řízení při prosazování závažných změn, které představují s ohledem na složitost, délku trvání a nutnost koordinace obtížný realizační úkol. Současná doba je velmi turbulentní a podniky i ostatní organizace procházejí neustálými změnami. Každá změna je vlastně projekt. Je vždy jedinečná a proto lze těžko rutinně aplikovat známé postupy. Současně může v podniku probíhat více projektů. Jednotlivé projekty se navzájem ovlivňují a vzniká tak potřeba řídit celé soustavy projektů (tzv. „řízení projektů ve velkém“).

#### **Základní pojmy<sup>60</sup>**

**Projekt** (project) - specifický způsob dosažení změny; dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla produktu nebo služby). Jde o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli.

**Projektové řízení** (project management) - uplatnění specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností v projektových činnostech s cílem splnit (popř. překročit) očekávání, jež jsou s projektem spojena.

**Plán projektu** (project plan) - formální, schválený dokument používaný pro řízení a kontrolu realizace projektu.

**Vedoucí projektu** - osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi a odpovědností, disponující vhodnými osobními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu.

<sup>60</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.



Dle normy ISO 10006 „Směrnice jakosti v managementu projektu“ je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Efektivní řízení projektu vyžaduje neustálou koordinaci toho, CO má být vytvořeno, KDY to má být vytvořeno a ZA KOLIK to má být vytvořeno. Tyto tři pohledy definují tzv. „trojimperativ projektu“.

Projektové řízení může v podniku fungovat jak mimořádně, tak jako standardní forma řízení (např. u engineeringových nebo výzkumných organizací). V současných podmínkách českých organizací je typická první forma aplikace projektového řízení. Řada firem se s projektovým řízením poprvé seznámila při zavádění systémů jakosti nebo při implementaci informačních systémů, nicméně dobré zkušenosti vedly management těchto organizací k širšímu využívání projektového řízení.

Ačkoli jsou činnosti, které jsou nutné k splnění projektových záměrů obvykle jedinečné, můžeme je shrnout do čtyř základních etap:

- vymezení a definování zadání projektu;
- plánování projektu;
- realizace projektu;
- předání a vyhodnocení projektu.

### **Literatura:**

DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

HAMMER, M. *Agenda 21*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-74-0.

HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KORYTÁROVÁ, J., TICHÁ, A. Hodnocení ekonomické výhodnosti nabídek veřejné zakázky. In *Sborník vědeckých a odborných spisů FAST VUT 2001/2002*. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2002. ISBN 80-214-2251-3.

MATÝSKA, M. Teorie omezení a využití Thinking Processes pro řízení a realizaci změny. In *Teorie řízení podniku. Sborník prací studentů doktorského studia*. Brno : Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3698-2.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

SVÍTIL, M. Řízení rizika. In *Teorie řízení podniku. Sborník prací studentů doktorského studia*. Brno : Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3698-2.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

## **11 ORGANIZAČNÍ KULTURA**

Význam organizační kultury jako tzv. měkkého faktoru prosperity organizace se ve smyslu vývojových trendů managementu projevuje s rostoucí intenzitou. Organizační kultura je

významným faktorem pro koncipování organizační struktury. Jak jsme již uvedli, je „stavebním materiálem“ pro její budování. Organizační kultura vzniká a rozvíjí se spontánně. Je produktem minulých činností a zároveň determinujícím faktorem činností budoucích. v porovnání s organizační strategií i s organizační strukturou je obvykle nejstabilnější. Řídícím působením lze organizační kulturu měnit jen do jisté míry a pozvolně. Na kulturu dané organizace proto musí být brán ohled jak při koncipování její strategie, tak při tvorbě její organizační struktury.

Organizační kulturu lze chápat jako soubor:<sup>61</sup>

- základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a zejména chování členů organizace a v artefaktech (výtvořech) materiální a nemateriální povahy.

Organizační kultura, přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu. Organizační kultura vymezuje prostor pro individuální jednání pracovníků, kteří jejím prostřednictvím prosazují své profesní, ekonomické, mocenské a další osobní zájmy.

**Základní předpoklady** (resp. přesvědčení) jsou představy o fungování reality, které lidé považují za pravdivé a nezpochybnitelné. Jsou velmi stabilní a odolné změně. Pro člověka jsou natolik samozřejmé, že dokonce považuje za nevhodné o nich diskutovat. Člověk má tendence je bránit, protože jejich ohrožování ho emočně destabilizuje. Základní předpoklady představují nejhlubší, neuvědomovanou rovinu kultury.

Nad bází základních předpokladů se vytvářejí **hodnoty**. Hodnotou je to, co je považováno za důležité, co jednotlivec či skupina považují za „dobré“ nebo „špatné“. Hodnoty organizace, na rozdíl od hodnot jednotlivců, se vztahují k organizaci jako celku. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjadřovány v etickém kodexu organizace a sdělovány tak pracovníkům a dalším zúčastněným subjektům. Problém může být v tom, že se jedná o hodnoty deklarované, žádané, vytvářející pozitivní image organizace, zatímco skutečné hodnoty se od nich mohou i dosti podstatně lišit.

S hodnotami jsou spjaty **postoje**. Do postojů se promítá hodnotící vztah jednotlivce či skupiny vůči objektům hodnocení.

**Normy chování** jsou nepsaná pravidla, která skupina přijímá a dodržuje a podle nichž se chová. Mohou se týkat způsobu práce, vzájemné komunikace lidí v organizaci, i chování k lidem mimo organizaci – obchodním partnerům, klientům, zákazníkům apod.

**Za artefakty** jsou v daném kontextu považovány zjevné, smysly uchopitelné součásti a projevy organizační kultury. K artefaktům materiální povahy patří architektura budov, zařízení kanceláří i provozů, výrobky produkované organizací, dále výroční zprávy, propagační brožury apod. Mezi artefakty nemateriální povahy se zpravidla řadí symboly, jako například logo organizace, dále pak jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.

Organizační kultura je **sdílena**. Tímto pojmem se podtrhuje spontánní vznik a rozvoj organizační kultury. Organizační kulturu nelze jednoduše realizovat tak, že by ji někdo formuloval a zavedl. Nebylo by to možné, ani kdyby si to všichni členové dané organizace přáli a usilovali o to. Tím méně reálné je organizační kulturu zavést formou příkazu či jiného mocenského působení. Organizační kultura může pouze spontánně vyrůst cestou složitých, často bezděčně probíhajících procesů a tak vstoupit do vědomí a podvědomí lidí.

Organizační kulturu ovlivňuje řada **faktorů** z vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Jedná se zejména o vliv

- národní kultury, spjaté s jazykem, historií, náboženstvím, vzdělávacím či politickým

---

<sup>61</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004.

systemem, jehož závažnost se zračí zvláště markantně v organizacích typu nadnárodních společností, kde se střetávají vlivy různých národních kultur,

- kultury tržního prostředí, projevujícího se především u subjektů podnikatelského charakteru,
- profesní kultury, vyvěrající z určitého zaměření vzdělání, zájmů, způsobu myšlení a způsobu práce zaměstnanců organizace,
- silné osobnosti zakladatele, resp. vůdce, který se zpravidla „zapisuje“ do organizační struktury zcela originálním a nesmazatelným způsobem,
- délky existence organizace, kdy ve vývoji organizační kultury lze rozpoznávat fázi vzniku, ve které je organizační kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace, fázi středního věku, kdy v důsledku překročení určité velikosti organizace dochází ke krizi identity a vzniku subkultur a fázi zralosti spjaté se stabilitou či stagnací.

*Řada podniků působících v České republice je součástí německých nadnárodních společností. Zde dochází ke koexistenci dvou organizačních subkultur, subkultury německých vlastníků, resp. top managementu, spjaté s rysy německé národní kultury a subkultury českých řídicích a výkonných pracovníků, spjaté s rysy národní kultury české. I když vztahy mezi oběma národy byly po staletí velmi těsné, provedené studie prokazují<sup>62</sup>, že v rámci organizační kultury vykazují obě subkultury zřetelná specifika.*

*Jedním z klíčových standardů české kultury je improvizace. Zatímco pro německou kulturu je improvizace vždy jen krajním řešením v důsledku nedostatečné přípravy a synonymem neprofesionality, pro každého Čecha je improvizace výrazem flexibility, vynalézavosti, adaptability a odbornosti té nejvyšší úrovně. Své improvizací schopnosti Češi chápou jako jednu z nejvyšších profesionálních i obecně lidských kvalit, na kterou jsou nejen patřičně hrdí, ale chápou ji většinou jako svoji nejsilnější konkurenční výhodu oproti jiným kulturám, a to zejména německé.*

*V průběhu vzájemné interakce a procesu komunikace dává česká strana přednost pozitivnímu sociálnímu vztahu a příznivému sociálnímu klimatu před aspektem věcným. Nekonfliktní komunikace, pozitivní atmosféra, vzájemné sympatie a pochopení, široký tematický záběr zahrnující i osobní zájmy, nejsou pouze podmínkou pro obchodní či jiná věcná jednání, ale jsou pro českého partnera vysokou hodnotou samou o sobě. Jestliže pro českou stranu je samozřejmostí věnovat při zahájení jednání poměrně dosti času vzájemnému poznání, německá strana to považuje za zbytečnou ztrátu času a snaží se k vlastnímu jednání co nejrychleji přistoupit.*

*Zatímco německá kultura je až pověstná přesným, důkladným a za všech okolností důsledným oddělováním jednotlivých oblastí života a práce, pro českou kulturu je naopak typické jejich velmi časté a intenzivní vzájemné pronikání a propojování. Zcela zřetelně se německé straně jeví v české kultuře vzájemné prolínání práce a volného času, emocionality a racionality,*

---

<sup>62</sup> NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 1999.

*sociální, resp. pracovní role a vlastní osobnosti, formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací.*

Hlavními parametry organizační kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou její obsah a síla.<sup>63</sup>

**Obsah kultury** je dán obsahem základních předpokladů, hodnot a norem chování v organizaci sdílených, manifestovaných navenek prostřednictvím chování a artefaktů.

**Síla kultury** se vztahuje k síle, resp. jednotnosti sdílení kultury. Je-li toto sdílení vysoké je organizační kultura **silná** a ovlivňuje fungování organizace v podstatné míře. Nicméně závisí na obsahu kultury, zda bude tento vliv pozitivní nebo negativní. Pokud je sdílení nízké je organizační kultura **slabá**, neplní roli sjednocujícího činitele a její vliv na fungování organizace je nevýrazný. V organizacích, zvláště větších a diverzifikovaných, mohou vznikat subkultury, a to pod vlivem faktorů profesní kultury, národní kultury, popřípadě i jiných faktorů. Například subkultura obchodních útvarů může vykazovat znaky orientace na zákazníka, naproti tomu subkultura ekonomických útvarů může vykazovat znaky byrokracie. Specifickou subkulturou může být vrcholový management, různé pracovní týmy apod. Sřet subkultur existujících v rámci organizace má zpravidla negativní vliv na sílu i obsah kultury organizace jako celku a tím pádem na fungování organizace. Ovšem nepřiměřeně silné sdílení organizační kultury a absence subkultur může mít rovněž negativní dopad, neboť může vést k nepřiměřené konformitě, ztrátě kreativity a stagnaci organizace.

Obsah organizační kultury je velmi složitý, multiaspektový, obtížně vyjádřitelný fenomén. Z toho důvodu existuje velké množství modelů, které se snaží, a to z různých hledisek, vyjádřit podstatné znaky obsahu organizační kultury. Pro ilustraci uveďme jedno ze známých členění<sup>64</sup>, charakterizující organizační kulturu pomocí míry sociability a míry solidarity.

**Sociabilita** je charakterizována přátelskými vztahy, prací i nad rámec formálních požadavků pracovního zařazení a nezištnou výpomocí těm členům pracovního kolektivu, kteří to potřebují. Na druhou stranu je zde nebezpečí tolerování slabého pracovního výkonu člena kolektivu ve jménu zachování dobrého přátelství. Při řešení problémů se často využívá kompromis spíše než nejlepší varianta řešení.

**Solidarita** je ve smyslu daného modelu charakterizována jako soudržnost, která není založena na citech, ale vychází z rozumu. Vztahy jednotlivých členů daného kolektivu nemusí být postaveny na přátelství a pozitivních emocích, přesto tito lidé mohou velmi účinně spolupracovat. Základem jsou společně sdílené pracovní cíle.

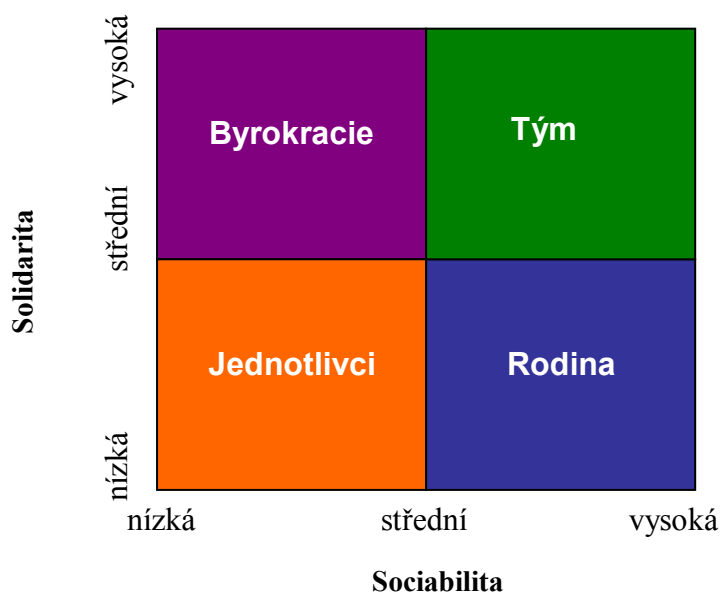
Sociabilita a solidarita se v organizační kultuře navzájem v různé míře prolínají. Na obr. 2 jsou znázorněny čtyři odlišné typy kultur ve dvojrozměrném grafu, kde jedním rozměrem je míra sociability a druhým míra solidarity.

Kombinací uvedených dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury, a to kultura byrokracie („námezdní), rodiny („sít'ová), týmu („pospolitá“) a jednotlivců („fragmentální“).

<sup>63</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004.

<sup>64</sup> GOFFEE, R., JONES, G. *The Charakter of a Corporation*. New York: Harper Business, 1998.

**Obrázek č. 2: Model organizační kultury**



Zdroj: GOFFEE, R., JONES, G. *The Charakter of a Corporation*. New York : Harper Business, 1998. ISBN 0-887309-02-X. Upraveno autorem.

**Kultura byrokracie** je vhodná například pro úřad, nebo armádu - všichni mají přesný popis práce. Všichni plní svědomitě svoje úkoly. Ochota pracovníků stýkat se i mimo práci je nízká.

**Kultura rodiny** je vhodná pro malou firmu, například pro rodinný hotel, nebo farmu. Na plnění úkolů sice záleží, ale důležitější jsou vztahy. "Hlavní je, že se máme rádi."

**Kultura týmu** je pravděpodobně nejhodnějším typem kultury pro organizaci v prostředí s velkou konkurencí. Pracovníci vnímají firemní cíle jako prioritu. Jsou však schopni si nezištně pomáhat a pracovat jako tým.

**Kultura jednotlivců** je vhodná například pro organizaci, která poskytuje účetní či poradenské služby jiným firmám. Jednotliví zaměstnanci nemají ani společné úkoly, ani nemusí navzájem pracovat v týmu. Stačí když plní konkrétní úkoly jednotlivců.

Z uvedeného příkladu vyplývá, že neexistuje kultura ideální za všech podmínek. V dané souvislosti je třeba podtrhnout význam souladu mezi stávajícím, resp. žádoucím zaměřením organizace, tedy její strategií a její kulturou.

Vývoj organizační kultury lze sice do jisté míry modifikovat cílevědomým a racionálním řídicím působením, nelze ji však tímto působením jednoduše znovu vytvořit, či zcela zásadně změnit.

Toto je určující ve **vztahu mezi strategií a organizační kulturou**. Při koncipování strategie, jako racionálního volního aktu, by nad snahou, aby strategie směřovala k zásadní změně organizační kultury, mělo převažovat respektování obsahu a síly **organizační kultury jako daného a limitovaného zdroje**. Z povahy věci tedy vyplývá, že je třeba spíše se zabývat myšlenkou jakou strategii při dané organizační kultuře volit, než tím, jak cestou implementace strategie měnit organizační kulturu.

Obsah organizační kultury by měl být brán v potaz při koncipování obsahu strategie, tedy toho, jakou podobu by organizace v budoucnu měla mít, resp. jakou pozici by měla zaujímat. Tak například s kulturou typu „rodina“ (viz výše uvedený příklad) by bylo patrně značně rizikové strategicky směřovat k organizaci, která s ohledem na svoje zaměření vyžaduje přesné dodržování předpisů a odosobněné řízení.

Nicméně nejde pouze o vyslovení požadavku respektovat organizační kulturu při formulaci obsahu strategie. Dlužno totiž připomenout, že vliv organizační kultury se zcela spontánně projevuje též v procesu tvorby a implementace strategie, neboť strategie je tvořena a implementována v prostředí organizační kultury a je připravována a realizována lidmi, kteří jsou nositeli této kultury. Cílený vývoj organizační strategie je v podstatě procesem řešení problému jak zabezpečit přežití, stabilizaci či rozvoj organizace. Obsah organizační kultury ovlivňuje všechny typické fáze tohoto procesu<sup>65</sup>: identifikaci problému, sběr informací, zpracování informací, tvorbu alternativních řešení, výběr řešení i vlastní implementaci strategie.

Stupeň souladu mezi organizační strategií a organizační kulturou, včetně rizika možného konfliktu, se nejmarkantněji projeví při implementaci strategie. Může nastat několik typických případů:

- Organizační strategie je vágní a organizační kultura je slabá a difusní. V tomto případě ke konfliktu sice nedojde, ovšem síly směřující další vývoj organizace jsou slabé a nejasné.
- Organizační strategie je vágní, ale organizační kultura je silná. Za této situace ke konfliktu rovněž nedojde, protože vágnost strategie kulturu nijak neomezí. Organizační kultura v podstatě „nahradí“ funkci strategie a bude organizaci do budoucna směřovat působením převážně spontánních sil.
- Organizační strategie je vyhraněná, ale organizační kultura je slabá a difusní. Ani tentokrát nedojde ke konfliktu, nicméně implementace strategie nenalezne v organizační kultuře žádnou podporu.
- Organizační strategie je vyhraněná a organizační kultura je silná. Jestliže jsou obě v souladu, pak se jedná o nejlepší případ: Precizně zpracovaná strategie se setká s účinnou podporou silné kultury. V případě nesouladu však hrozí konflikt, který může další vývoj organizace výrazně poškodit.

Opačný vztah, vliv organizační strategie na organizační kulturu sice, jak jsme se již zmínili, není, resp. by neměl být dominantní, ovšem existuje a má svůj význam. Spontánně se může projevat v procesu tvorby strategie. Zvláště, když je realizována širokým týmem, kde se diskutuje o hodnotách a cílech organizace, hledají se východiska z konfliktních situací a cesty ke konsensu. Rovněž tak dobře zpracovaná strategie může posílit a integrovat slabou a difusní kulturu, popřípadě i modifikovat obsah kultury silné.

**Vztah mezi organizační kulturou a organizační strukturou** se projevuje v normách chování. Normy chování jako produkt a součást organizační kultury vznikají, rozvíjí se a upevňují převážně spontánně. Normy chování zakotvené v organizačních předpisech vznikají uměle v rámci cílevědomého procesu vytváření organizační struktury. Při koncipování těchto norem je třeba vždy zkoumat, do jaké míry jsou v souladu se spontánně vzniklými normami chování organizační kultury. Nemohou být v zásadním rozporu, nicméně, pokud je třeba organizační kulturu určitým směrem ovlivňovat, měly by organizační normy být koncipovány tak, aby přiměřeným způsobem iniciovaly neformální pravidla chování, resp. „táhly“ je žádoucím směrem.

#### **Literatura:**

GOFFEE, R., JONES, G. *The Charakter of a Corporation*. New York : Harper Business, 1998. ISBN 0-887309-02-X.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management*. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

---

<sup>65</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-7261-009-0.

## 12 MANAŽERSKÁ ETIKA

### 12.1 Vývojové trendy

Závěrečné tři dekády dvacátého století i začátek století jedenadvacátého jsou ve znamení rozmachu manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání. Zdá se, jako by od čistě instrumentálního pojetí ekonomické teorie a praxe, kdy prostředek – zisk – je povyšován na cíl, docházelo k návratu ke „kořenům“ klasického evropského myšlení. Žádný z morálních filozofů, píše Bell<sup>66</sup>, od Aristotela a Tomáše Akvinského až po Johna Locka a Adama Smitha, nevnímal ekonomii odděleně od konkrétního souboru mravních cílů, které se na ni vztahují a žádný z nich nepovažoval výrobu statků za samoučelnou. Vnímali ji naopak jako prostředek k ctnostné praxi či k dosažení civilizovaného života.

Zřetelná artikulace etiky podnikání, připomíná Küng, a s tím související širší odpovědnost při řízení podniku, zazněla již v roce 1971 na prvním výročním zasedání ekonomických činitelů v Davosu a návazně pak na zasedáních následujících „... na třetím davoském fóru roku 1973 byl předložen Kodex správného etického chování podnikového vedení, který jeho úlohu spatřuje v tom, že bude sloužit zákazníkům, zaměstnancům, finančníkům a společnosti a bude vyrovnávat jejich protikladné zájmy. Kodex vrcholí závěrečným ustanovením, že podnikatelský zisk je sice nutným prostředkem, nikoliv však konečným cílem každého podnikového vedení“.<sup>67</sup>

Dané pojetí přerůstá do podoby konceptu společenské odpovědnosti podnikání. Ta má řadu příznivců, má však i svoje odpůrce. Luknič<sup>68</sup> upozorňuje, že tento koncept je v rozporu s názory liberálních ekonomů a připomíná v této souvislosti stanoviska M. Friedmana a J.K. Galbraitha. Ti vychází z premisy, že podnikatelé se řídí pouze ekonomickými zájmy, přičemž usměrňování jejich chování je dáno “neviditelnou rukou trhu” (neseriózní a nezodpovědný podnikatel nemůže být na trhu dlouhodobě úspěšný) a “viditelnou rukou státu”, která je schopna neetické a neodpovědné chování podnikatelů omezit rámcem právních předpisů. Očekávat od podnikatelů vlastní iniciativu ve smyslu realizace společenské odpovědnosti na úkor vlastního zisku a jdoucí nad rámec dvou základních regulátorů, tj. trhu a státu, je ve většině případů iluzí, a pokud by se tak v některých případech skutečně stalo, působilo by to v tržním hospodářství destabilizačně a ve svých důsledcích kontraproduktivně.

Všimněme si teď blíže často citovaných názorů Friedmana. Ten ve svém významném článku, publikovaném již v roce 1970<sup>69</sup>, považuje diskuse o společenské odpovědnosti podnikání za analyticky vágní, terminologicky mlhavé a aplikace těchto myšlenek za principiálně škodlivé. Připomíná, že podnikání nelze personifikovat a proto „podnikání“ nemůže nést zodpovědnost. Stejně tak podnik. Odpovědnost mohou mít pouze lidé, v daném případě buď vlastníci podniků, nebo manažeři. Vzhledem k tomu, že většina diskusí se implicitně vztahuje k top managementu korporací, věnuje pozornost právě této oblasti. Manažer stojící v čele podniku je zaměstnancem vlastníků. Má vůči nim přímou zodpovědnost za vedení podniku podle jejich přání. To většinou znamená vydělat tolik peněz, kolik je jen možné, při respektování základních pravidel, jak jsou vyjádřena v právním systému a etických zvyklostí.

<sup>66</sup> BELL, D. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. s.10.

<sup>67</sup> KÜNG, H. *Weltethos für Welfpolitik und Weltwirtschaft*. München: Piper Verlag, 1997.

<sup>68</sup> LUKNIČ, A. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.

<sup>69</sup> FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, Sept. 1970.

Manažer, soudí Friedman, není však samozřejmě pouze zaměstnancem sloužícím vlastníkům. Je rovněž individualitou s řadou dalších závazků, a to například vůči rodině, komunitám, jejichž je členem i vůči vlastnímu svědomí. Díky tomu může cítit povinnost věnovat část svých aktivit, resp. část svých prostředků na účely, které považuje za toho hodné. Může tak však činit pouze mimo rámec smlouvy, kterou uzavřel s vlastníky, tedy mimo rámec pracovní doby a s vlastními finančními prostředky. Může také pochopitelně smluvní vztah s vlastníky podniku vypovědět, pokud s jejich cíli a způsoby jejich dosahování nebude souhlasit, či bude mít za to, že další setrvávání v podniku mu brání v realizaci něčeho, co považuje za důležitější.

To vše je plně legitimní. Co však Friedman považuje za principiálně nesprávné, je situace, kdy manažer realizuje svoji společenskou odpovědnost na „cizí účet“, tedy s využíváním prostředků podniku bez vědomí vlastníků, či proti jejich vůli. Tím, že utrácí prostředky na naplňování nějakých širších společenských cílů, byť veden nezištnými a ušlechtilými pohnutkami, se dopouští nemorálního chování, neboť o tyto prostředky krátí ty, kterým náleží: akcionáře, zaměstnance, zákazníky. Ti by mohli tyto své peníze na dané cíle věnovat, kdyby si to přáli. Manažer to však činí za ně a bez jejich souhlasu. Dostává se tak do role samozvaného přerozdělovacího orgánu. Ukládá „dodatečné daně“ a zároveň rozhoduje, na co by se měl jejich výnos utratit.

Připusťme však nyní, že tak činí s vědomím či dokonce na základě přání vlastníků. Pak je z hlediska manažera i vlastníků všechno v pořádku. Vlastníci po splnění všech závazků vůči smluvním stranám věnují část svého zisku například na dobročinné účely či nadstandardní péči o životní prostředí a manažer koná to, co je jeho povinností, tedy tyto záměry vlastníků realizuje. Friedman si však klade otázku, co vlastníky motivuje k takovým záměrům a zda může být realizace společenské odpovědnosti na podnikové úrovni efektivní.

Stran motivace má za to, že v praxi je často doktrína společenské odpovědnosti jen zástěrkou pro konání, jež má jiné, než nezištné důvody. Co se týká efektivnosti vynaložených prostředků, vyslovuje Friedman silné pochybnosti o tom, že to, co normálně náleží státu, může stejně dobře, ne-li lépe vykonávat soukromý podnik. Stát je pro tyto účely vybaven celou soustavou demokratických mechanismů. Má vládu a další ústřední orgány disponující řadou speciálně připravených odborníků pro realizaci přerozdělovacích funkcí. Má vytvořen systém propracovaných ústavních, parlamentních a soudních opatření pro kontrolu těchto funkcí. Naproti tomu podnikatel, nikým nezvolený, má najednou zastoupit funkci zákonodárnou, exekutivní a soudní. Má rozhodnout, „koho zdanit“ a jak s výtěžkem naložit. Je málo pravděpodobné, že takové počínání bude efektivní, nehledě na to, že lze pochybovat o jeho legitimitě v obecném slova smyslu.

Z výše uvedené interpretace Friedmanovy stati vyplývají tři důležité skutečnosti:

- a) Friedman není zastáncem dosahování zisku za jakýchkoliv podmínek, nýbrž pouze při respektování právních předpisů a (což je třeba zdůraznit) „etických zvyklostí“. Zdá se, že právě názor na to, co konkrétně se za etické zvyklosti považuje, je podstatou rozdílu mezi názory liberálních ekonomů a zastánci doktríny společenské odpovědnosti podniku.
- b) Realizaci společenské odpovědnosti manažerů a především vlastníků principiálně neodmítá, ovšem jasně říká, že není tak možno činit způsobem, kdy jsou zcizována práva jiných, byť ve jménu ušlechtilých cílů.
- c) Nahrazování funkcí státu realizací společenské odpovědnosti podniků považuje za neefektivní.



Zmíněná kritika tedy nepředstavuje totální negaci doktríny společenské odpovědnosti podniků. Je naopak dobře využitelná pro její analýzu a teoretické upřesnění. Od zmíněných aktivit však dle Friedmana nelze očekávat, že by měly začít v širší míře nahrazovat funkce státu, zejména co se týče přerozdělovacích procesů. Není to reálné, a pokud by přece k tomu začalo docházet, svědčilo by to o vážném selhání na straně státu.

Dlužno připomenout, že od doby publikace uvedeného článku došlo k řadě zásadních změn. Vývojové tendence závěrečných dekád dvacátého století jasně směřují ke zvětšování podnikatelských subjektů, nabývajících podobu nadnárodních společností, s rozsáhlou strukturou, často provázanou do složitých sítí, napojujících na sebe velké množství dalších menších podnikatelských subjektů, operujících nezářídka v globálních rozměrech. Tyto subjekty disponují obrovským ekonomickým potenciálem a obrovskou mocí.

Působení výše zmíněných dvou regulátorů - trhu a státu se vůči jejich moci stává problematickým. Trh, na kterém tyto subjekty působí, je na hony vzdálen trhu volné soutěže v modelech liberálních ekonomů, charakteristickému velkým počtem aktérů na straně nabídky i na straně poptávky, z nichž žádný jednotlivě nemůže situaci trhu jako celku zvrátit. Zmíněné gigantické podnikatelské subjekty zaujímají v nejednom případě takové dominantní postavení, že objektivní působení trhu může být značně oslabeno. Podobně je to i se státem. Jak známo, státy, zvláště s méně rozvinutou ekonomikou a s nižším potenciálem svého hospodářství, se dostávají do závislosti na nadnárodním kapitálu a mocným nadnárodním společnostem činí rozsáhlé ústupky. Kapitál operuje v globálním měřítku a volí si místo pro své podnikatelské aktivity podle kritérií vlastní výhodnosti, zatímco moc státu a z něho odvozené možnosti vlivu jsou omezeny pouze na jeho území.

Rostoucí moc nadnárodních společností může vést k převaze jejich moci nad trhem a státem a z toho vyplývající nerovnováze. Vznikají obavy, že tyto subjekty využijí své mocenské převahy k ničím neomezené maximalizaci vlastního užitku, což povede k devastaci ekonomického, sociálního, politického i přírodního prostředí.

## **12.2 Vliv spotřebitelů**

S přesvědčením o selhání státu a nutnosti sebeobrany občanů proti negativnímu vlivu mocných podnikatelských subjektů přichází Hertzová. Ve své polemické knize *Plíživý převrat*<sup>70</sup>, která vyšla přibližně 30 let po výše citovaném článku Friedmana, zastává názor, že díky masivní liberalizaci a odstátnění ekonomiky, které probíhalo v posledních dvou dekádách dvacátého století, získaly soukromé podnikatelské subjekty, především velké nadnárodní společnosti, takovou moc, že se fakticky z kontroly státu vymykají. Neschopnost či neochota vlády konat svoji povinnost a hájit zájmy svých občanů vůči negativnímu působení nadnárodních společností se projevuje nejen v ekonomicky a politicky nerozvinutých zemích, ale i v zemích vyspělých. Hertzová má za to, že stát v dostatečné míře neprosazuje taková pravidla pro podnikání, aby ve svém výsledku přinášelo prospěch občanům, ale naopak ustupuje mocným podnikatelským lobby, které zasahují do politiky ve prospěch maximalizace uspokojování svých vlastních zájmů. Stát vyklízí pozice, ať už z důvodu své skutečné slabosti, či z důvodu programového naplňování své liberální politiky, nebo prostě z důvodů zkorumpovanosti a faktické neochoty politiků a úředníků plnit vůči občanům své povinnosti.

Občané stále méně věří, že stát je schopen a ochoten reprezentovat a hájit jejich zájmy. To se jednoznačně projevuje trvalým trendem snižující se účasti ve volbách i celkovým nezájmem o politiku. Ochabující vliv státu, co by regulátoru aktivit podnikatelských subjektů, začíná být nahrazován specificky se modifikujícím trhem. Občané svůj vliv již neuplatňují cestou hlasování, ale prostřednictvím nakupování. V prostředí politické apatie a neangažovanosti

---

<sup>70</sup> HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha: Dokořán, 2003.

vstupuje na místo občanské uvědomělosti uvědomělý konzumerismus. Jde o takové chování, kdy občané realizují svoje přesvědčení a uplatňují svůj tlak vůči velkým podnikatelským subjektům tím, co a od koho nakupují. Jde o preferování zboží takových firem, které nezneužívají svoje postavení a chovají se slušně a odpovědně vůči svým zaměstnancům, zákazníkům, přírodnímu prostředí apod. Nejedná se však pouze o preferenci. Může se naopak jednat o organizovaný bojkot, který je schopen firmám, chovajícím se neodpovědně, či v rozporu s mravními principy, způsobit nemalé ztráty.

Lze připomenout známou kauzu nadnárodní společnosti Shell, která se v roce 1995 rozhodla potopit vyřazenou ropnou plošinu do hlubin Atlantiku. Poté, kdy z iniciativy organizace Greenpeace, která toto považovala za hrubý prohřešek vůči životnímu prostředí, odezněla proti danému záměru silná kampaň v mediích, začali spotřebitelé bojkotovat čerpací stanice této firmy, což znamenalo rapidní pokles jejího obrátu. Obdobnou soustředěnou kampaň, která vedla až téměř ke krachu, zažila společnost Monsanto v roce 1999, při svém pokusu uplatnit na evropském trhu geneticky upravené potraviny.

Jak známo, společnost Shell od záměru potopit ropnou plošinu nejen ustoupila, ale následně zcela přebudovala svoji strategii komunikace se svými obchodními partnery, státní sférou a veřejností. Pocítila sílu veřejného mínění a pochopila, co se od ní očekává. Původní uzavřená firemní kultura byla nahrazena kulturou „naslouchání a odpovědi“. Ve svých výročních zprávách<sup>71</sup> společnost obsáhle informuje o své činnosti i záměrech v rovině finanční, environmentální a sociální. Přitom se explicitně obrací nikoliv, jak bývá u akciových společností zvykem, pouze na akcionáře, ale na všechny stakeholdery i širokou veřejnost. Podobná opatření přijala i firma Monsanto.

Spotřebitelský bojkot společností Wal-Mart, Nike a dalších přinutil tyto firmy, aby přestaly u svých subdodavatelů z rozvojových zemí tolerovat otrockou práci dětí a naopak přijaly opatření, která by vedla ke zlepšení situace. Veřejnost, a to zejména ve vyspělých západních zemích pochopila, že uvědomělý konzumerismus představuje mocnou sílu.

Průzkum nezávislé informační organizace Mintel provedený v roce 1999 v Británii prokázal, že tři čtvrtiny dotázaných braly při nakupování ohled na etické nebo ekologické stránky realizace výrobku. Ze studie provedené v roce 1998 v USA vyplývá, že zhruba 25% obyvatelstva preferuje, za předpokladu, že cena a kvalita výrobků jsou přibližně stejné, výrobek firmy s vyšším etickým kreditem<sup>72</sup>.

Hertzová je přesvědčena o tom, že motivace podnikatelských subjektů ke společenské odpovědnosti nespočívá v jejich vlastních mravních pohnutkách, ale že tak jednájí pouze, když jsou k tomu donuceny. Síla, která je k tomu nutí, resp. může nutit, však nepřamení, tak jak by bylo principiálně správné, především z moci státu, ale z angažovaného tržního chování občanů v roli spotřebitelů.

Bylo by však patrně příliš jednostranné a zjednodušující tvrdit, že jedinou silou, která vede k prosazování podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podnikání, je iniciativa stávajících či potenciálních zákazníků a domnívat se, že firmy se chovají eticky a odpovědně pouze pod uvedeným tlakem.

Je třeba připomenout, že se jedná o trh a tržní vztahy, kdy iniciativa k inovaci, tedy zájem o něco nového, může být jak na straně poptávky, tak samozřejmě i na straně nabídky. Touto inovací, tímto novým „zbožím“ se stává pozitivní image firmy, její morální kredit, její společenská odpovědnost. Bylo by ze strany firem pošetilé a odporovalo by to základním principům tržní strategie, kdyby se chovaly pouze reaktivně a toto nové „zboží“ by poskytovaly pouze pod hrozbou protestních akcí či spotřebitelského bojkotu. Proaktivně

---

<sup>71</sup> Viz. internetová adresa [www.shell.com](http://www.shell.com).

<sup>72</sup> H HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha: Dokořán, 2003. s.138

jednající firma je schopna se chopit iniciativy, zmobilizovat zdroje, přetvořit hrozby na příležitosti a sama a v předstihu přijít s nabídkou svého vysokého morálního kreditu.

Bylo by rovněž jednostranné zatracovat roli státu a považovat stát za neschopný zhostit se v předmětné oblasti svých mocenských a iniciačních funkcí. Je sice pravdou, že v řadě případů je pozice státu oslabena a jeho zájem konat ve prospěch občanů je z různých důvodů paralyzován, nicméně jeho reálné regulační funkce, alespoň ve vyspělých zemích, jsou v průměru naplňovány. A to jak cestou legislativních opatření a realizací přerozdělovacích procesů, tak do jisté míry vytvářením podmínek pro informovanost občanů, rozvoj občanských iniciativ apod.

Narůstání váhy manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání nemá jeden zdroj. Vedle angažovaného chování občanů v roli zákazníků, iniciovaných názory sociálních myslitelů a podporovaných koncentrovaným úsilím řady občanských hnutí, svou roli, přes mnohé výhrady, sehrává stát a konečně i samotné podnikatelské subjekty

### **12.3 Etika nového typu**

Celý proces je třeba chápat v širším kontextu, kdy k růstu významu etiky i ke změně jejího charakteru dochází ve všech oblastech společnosti. Lipovetsky vyslovuje názor, že „již po několik desítek let získává etika stále větší moc, zaplavuje média, podněcuje filozofické, právní a deontologické úvahy, vede ke vzniku dosud neznámých veřejných institucí, k novým záměrům a činnostem“<sup>73</sup>.

Západní civilizace byla po jistou dobu nadšena myšlenkou osvobodit se od morálky jako nástroje útlaku cestou rozvíjení kultu individualismu. To se však už přežilo. Pro současnost je charakteristický návrat k etickým hodnotám. Tento návrat představuje reakci na individualistickou nezodpovědnost, na dekadentní vývojové trendy projevující se růstem násilí, brutality, kriminality, korupce v politickém a hospodářském životě, polarizací společnosti, kde na jedné straně dochází ke koncentraci nesmírného bohatství, jehož získání není často plně legitimní a na druhé straně roste chudoba spjatá s všeobecným úpadkem.

Lipovetsky<sup>74</sup> však soudí, že nejde o návrat v pravém slova smyslu, o pouhou renesanci dřívější morálky. Ve snaze o přijetí odvěkých lidských hodnot se začíná vytvářet etika nového typu, odlišující se jak od tradiční náboženské etiky, tak od laické moderní (sekularizované) etiky. Náboženská etika je založena na autoritě Boha, na dogmatech a zjeveních a na strachu z odplaty na onom světě. Laická etika, jejíž nástup lze spojovat s rozvojem industriální společnosti, přenesla závazky vůči Bohu do lidské sféry, do závazků vůči lidem – vůči rodině, vlasti, dějinám. Nicméně jedno podstatné zůstává v obou těchto etikách zachováno, a to je pocit morálního dluhu člověka vůči autoritě a pocit absolutní povinnosti.

V nastupující etice se původně dominantní imperativ lidských povinností utlumuje a naproti tomu roste dominance lidských práv. Vytrácí se hodnota oběti; odmítá se ideál odříkání. Nejsou vytyčovány přehnané požadavky, jsou povzbuzována okamžitá přání, růst blahobytu, štěstí. „Nejedná se o návrat heroické povinnosti, nýbrž o smíření srdce a radovánek, ctnosti a prospěchu, požadavků budoucnosti a kvality současného života.“<sup>75</sup>

Dlužno však konstatovat, že vedle této etiky existují a rozvíjí se i proudy, které mají fundamentalistický charakter. Jsou reprezentované spíše okrajovými hnutími, resp. příslušejí k jiné, než západní civilizaci. Napadají odklon od povinnosti. Proklamují přísnost a represí. Zatímco majoritní proud etiky nového typu netrvá na absolutních měřítcích, nýbrž staví na pluralitě hledisek a bere v úvahu konkrétní situaci, proudy fundamentálního charakteru se odvrací od společenské a individuální reality ve jméno nového etického dogmatismu. Pro

<sup>73</sup> LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor, 1999. s.11.

<sup>74</sup> tamtéž s. 11

<sup>75</sup> tamtéž s.15.

etiku nového typu jsou konfrontační výzvou, nezdá se však, že by ji mohly v podstatné míře ovlivnit, či dokonce zvrátit.

Rozvoj manažerské etiky, jako jedné z oblastí etiky nového typu, patří ke znakům nástupu postindustriální éry. Zatímco podnik industriální éry byl anonymní a disciplinární, technokratický a mechanický, postindustriální podnik je pokládán za nositele smyslu a hodnot. Dle Lipovetskeho<sup>76</sup> je zřetelným projevem tohoto trendu rozmach kodexů a chart podnikatelské etiky. Vůdčí roli zde již v osmdesátých letech minulého století sehrávaly americké firmy. V roce 1987 vlastnilo interní kodex chování 75 % ze tří set největších amerických podniků. V současné době mají takový kodex všechny americké firmy ze seznamu Fortune 500. Firmy v ostatních vyspělých zemích však nezůstávají příliš pozadu. Jestliže v roce 1993 mělo ekologický audit pouhých 15% největších evropských společností a sociální audit byl doménou etických značek jako Ben and Jerry's a Body Shop, v roce 2000 provedla ekologický audit více než polovina těchto firem a řada významných společností, jako již zmíněná společnost Shell a dále BP, GrandMet a BT provádí i audit sociální.<sup>77</sup> Zároveň s tím, jak se vyostřuje konkurenční boj, předvádějí velké firmy svou péči o hodnoty se stále větší okázalostí.

Je pozornost, která je věnována etice oprávněná? Jsou výše vyslovené názory o trendech rozmachu manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání opravdu něčím, co je již hluboce zakotveno v současné realitě, nebo jde o pouhé chiméry, „zbožná přání“ teoretiků, či předstírání něčeho, co se rádo slyší, co by se slušelo aby bylo, ovšem ve skutečnosti tomu tak není? Jsou oficiální prohlášení ctihodných představitelů podniků a ustanovení obsažená v podnikových kodexech potvrzením těchto trendů, nebo se naopak jedná o falešné vylepšování image a umné zakrývání bezohledných konkurenčních praktik? Není celý ten, literaturou reflektovaný zájem o etiku, pouhou fikcí teoretiků, módním směrem, resp. manévrem zkušených praktiků, odpoutávajícím pozornost od skutečného stavu věcí?

Zdá se, že nikoliv. Na vlně kodexů a etických prohlášení není totiž nic, co by odporovalo podnikatelským zájmům. Dané jednání, tvrdí Lipovetsky<sup>78</sup>, nelze považovat ani za projev naivního idealismu, ani altruismu. Jeho nejhlubší oporou je víra, že etika se vyplatí, neboť v soudobém světě začíná být klíčová pro obchodní a finanční úspěch.

Jak již bylo výše naznačeno, situace na trhu je často taková, že podniky již dosáhly vzájemné srovnatelnosti v technických a technologických parametrech a mohou si tedy konkurovat jen v oblasti hodnot sdílených uvnitř i vně podniku. Jejich úspěšnost, resp. úspěšnost jejich výrobků na trhu je dána tím, jak se jim podaří oslovit zákazníka, jehož rozhodování při srovnatelnosti technických parametrů a ceny výrobků, závisí pak již víceméně jen na jeho hodnotové orientaci. Morálka a podnikání přestávají být oddělenými světy. Zejména velké podniky se snaží si zajistit důstojné poslání, vznešený cíl, který přesahuje pouhý zisk. To však činí vesměs s vizí zajištění dlouhodobé prosperity.

Stále větší důraz je proto kladen na komunikaci se zákazníky i se širší veřejností. Firma už nevyrobí, nepropaguje a neprodává jen výrobky. „Vyrábí“, „propaguje“ a „prodává“ ideje. Image se stává velmi důležitým, ne-li klíčovým faktorem konkurenceschopnosti. Ve věku značkového zboží, uvádí Hertzová<sup>79</sup> je pověst nade vše. Zejména velké firmy si začínají uvědomovat, že se od nich očekávají nové věci. A protože je jejich jednání stále více věcí veřejnou, očekává se od nich, že budou za své chování skládat účty a v dosud nezvyklé míře reagovat na obavy svých akcionářů a zákazníků. Zachází firma slušně se svými zaměstnanci? Poškozuje životní prostředí? Podporuje diktátorský režim? Lze firmě důvěřovat? To jsou

---

<sup>76</sup> tamtéž s. 274.

<sup>77</sup> HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha: Dokořán, 2003. s.146.

<sup>78</sup> tamtéž s. 275.

<sup>79</sup> tamtéž s. 145.

otázky, které si akcionáři, zákazníci i široká veřejnost stále častěji kladou a s nimiž management musí nutně kalkulovat.

Charakteristickým rysem naší epochy, míní Lipovetsky<sup>80</sup>, není posvěcení etiky, ale její utilitaristická instrumentalizace ve světě podnikání. Nicméně skutečnost, že etické chování a společenská odpovědnost se stávají významnými faktory konkurenceschopnosti firem, ukazuje, že ve společnosti dochází k nesporně pozitivnímu trendu. Zdá se, že spotřeba hmotných statků začíná být ve vyspělých zemích satureována do té míry, že se aktualizují potřeby vyšších úrovní. Lidé chtějí spolu s konzumací zboží „konzumovat“ i mravní hodnoty. V duchu této nové ideologie člověk nejen, že dá přednost zboží s optimální relací kvality a ceny, ale za jinak stejných podmínek bude upřednostňovat to zboží, které je vyráběno v důvěryhodné firmě, která se chová šetrně k životnímu prostředí, vytváří slušné podmínky pro svoje zaměstnance, podporuje zdravotní či sociální programy apod.

## 12.4 Teoretický exkurz

Postoje převážné části ekonomů vůči etické stránce podnikání jsou výrazně ovlivněny dílem Adama Smitha, ve kterém zdůrazňuje fenomén vlastního zájmu člověka. Toto jednostranné zdůrazňování vlastního zájmu však Smithovy myšlenky zplošťuje. Je sice pravdou, jak komentuje Rich<sup>81</sup>, že Smith skutečně vidí ve vlastním zájmu atribut trhu a základní motiv efektivního hospodaření a tedy i tvorby blahobytu. Uvádí, že člověk, který při svých obchodech sleduje vlastní zájem, veden přitom neviditelnou rukou, prospívá společnosti trvaleji než ten, kdo se o to snaží s výslovným záměrem. Méně však je vnímána mravní stránka Smithova učení, která tvoří protiváhu teorie vlastního zájmu a „automaticky“ fungující neviditelné ruky trhu. Vychází z přesvědčení, že žádné tržní hospodářství nemůže být efektivní, aniž by účastníci trhu dodržovali takové morální principy, jako je důvěra, respektování smlouvy, platební disciplína, úcta k partnerům apod. Opomíjí se, že Smith byl nejen ekonom, ale rovněž morální filozof. V komunitě liberálních ekonomů se nedoceňuje skutečnost, že Smith není jen autorem díla *The Wealth of Nations* (Bohatství národů), které mělo nesporně epochální význam pro klasickou teorii trhu, ale též autorem *Theory of Moral Sentiments* (Teorie mravních citů), kterou Smith sám považoval za významnější.

Zkreslená interpretace Smithových myšlenek vede v teorii a zejména v praxi k ospravedlnění kořistnického chování a ve svých důsledcích až k obrazu člověka jako tvora veskrze egoistického, pro něhož úcta k jiným lidem a dobrovolné respektování jejich zájmů je věcí zcela cizí. Tento obraz je však naštěstí falešný. Egoismus je totiž sice člověku vlastní, ale představuje pouze jeden z pólů variety jeho potencionálního chování. Na protipólu se nalézá altruismus. Běžné lidské chování, podmíněné mnoha konkrétními vlivy, se pak zpravidla nalézá v prostoru mezi těmito krajními stavy.

Rich se v této věci odvolává na Recktenwalda a uvádí, že „Smithova klasická koncepce trhu není slučitelná s extrémním řešením otázky hospodářského uspořádání, ať už spočívá na bezuzdném vlastním zájmu, na absolutní svobodě, nebo na nereálném altruismu a kolektivním nátlaku“.<sup>82</sup>

Na Smithovo učení navazuje neoklasické paradigma, které převládá v soudobé ekonomické teorii i praxi. Své základní předpoklady formuluje velmi zřetelně. Předpokládá, že člověk

aa) se snaží maximalizovat svůj užitek

ab) svá rozhodnutí činí racionálně, prostředky volí tak, aby cíle byly dosaženy co nejefektivněji

ac) se rozhoduje individuálně

<sup>80</sup> LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor, 1999. s. 275

<sup>81</sup> RICH, A. *Etika hospodářství*. Sv.II. Praha : OIKOYMENH, 1994. s. 212

<sup>82</sup> tamtéž s. 215

V daném kontextu si pozornost zasluhují názory Etzioniho<sup>83</sup>. Ten analyzuje zmíněné paradigma a snaží se ho vhodným způsobem modifikovat. Uvedené základní předpoklady včleňuje do širšího rámce. Je toho názoru, že člověk

ba) se snaží sledovat nejméně dvě neredukovatelné „užitečnosti“ – požitek a morálku

bb) svá rozhodnutí nečiní zcela racionálně, prostředky pro dosažení cílů volí na základě svých hodnot a emocí

bc) se rozhoduje sice individuálně, ovšem pod nezanedbatelným vlivem společenství, jehož je členem

Jak patrně, Etzioniho pojetí vychází z toho, že respektování morálních pravidel na cestě k dosažení určitého cíle má pro člověka samostatnou hodnotu, víceméně nezávislou na hodnotě sledovaného cíle a stupni jeho dosažení. Nesouhlasí s heslem „účel světí prostředky“. Předpokládá, že člověk není chladně kalkulujícím individuem, nýbrž subjektem v jehož chování má rovnoprávné postavení jak složka racionální tak emocionální. Člověka vnímá jako člena společenství, propojeného s ostatními lidmi mnohočetnými vztahy charakteru sympatií i antipatií, které významnou měrou ovlivňují jeho chování.

Je evidentní, že širší pojetí daného tématu není pouze nějakým specifickým a lokálním jevem současnosti, ale má obecný, přímo bazický charakter. Při hledání samotných kořenů morálních aspektů lidského chování nám proto může být užitečná evoluční teorie, zabývající se principy vývoje života na Zemi a v rámci něj vývoje lidstva (lidského rodu) i člověka jako jedince. Ve smyslu této teorie je každý člověk prostřednictvím instinktů „naprogramován“ tak, aby

- uchovával a rozvíjel svůj život, tedy konal ve svůj vlastní prospěch

- uchovával a rozvíjel svůj rod, tedy konal ve prospěch jiných lidí.

Tato, přírodou daná orientace člověka, se v tisíciletém procesu kulturního vývoje lidstva stala primárním zdrojem postupného rozvíjení hodnotících soudů, vedoucích k zaujímání stanovisek o tom, co je dobré, tedy co se má, resp. musí dělat a co je špatné, co se tedy dělat nemá, resp. nesmí.

Zmíněná orientace se promítá do lidských potřeb, které jsou motivem veškerého lidského konání. Lze říci, že člověk na základě svých potřeb (a s cílem jejich uspokojení) koná ve svůj vlastní prospěch i ve prospěch jiných lidí.

Teze, že člověk uspokojuje své vlastní potřeby cestou konání ve svůj vlastní prospěch, není zpravidla zpochybňována. I když ani vztah člověka k sobě samému nemusí být prost konání, vedoucímu ke snižování vlastního prospěchu či přímo k sebepoškozování. A to buď z neznalosti, či vědomě, nejčastěji pak z nedostatku vůle při vnitřních konfliktech různých vlastních zájmů. Příkladem může být nezdravý způsob života, drogová závislost apod.

Podstatně problematičtější je však teze o tom, že člověk uspokojuje své vlastní potřeby cestou konání ve prospěch jiných lidí. Chování člověka k druhým lidem je totiž výrazně diferencováno. Na jedné straně láska a přátelství, na straně druhé nepřátelství a nenávisť, mezi tím indiference, nezájem. Evoluční psychologie má za to, že primárním faktorem diferenciací vztahů člověka k jiným lidem je genetická příbuznost. Čím více společných genů má člověk s druhým člověkem, tím více pociťuje potřebu konat v jeho prospěch. Jednoznačným dokladem takto instinktem bezprostředně stimulovaného chování, je chování matky, resp. obou rodičů, ke svému dítěti.

Je obecně známo, že prvotní organizace lidské společnosti byla realizována dle genetické („pokrevní“) příbuznosti. Základem byla rodina, či širší rodinná seskupení, jako rod a kmen. Chování jednotlivých členů těchto skupin bylo patrně primárně stimulováno příbuzenstvím, pocitem sounáležitosti, instinktivní potřebou konat ve prospěch ostatních členů. Postupně se však spolu s tím rozvíjela motivace konání ve prospěch druhých z důvodů očekávání

---

<sup>83</sup>ETZIONI, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha : Victoria Publishing, s.13

reciprocity (což vedlo k rozvoji kooperace, specializace a efektivnosti), z důvodů posilování statusu daného jedince v dané skupině a v neposlední řadě z důvodu posilování soudržnosti této skupiny tak, aby byla úspěšná v konkurenci s přírodním prostředím a s jinými skupinami. S postupujícím rozvojem společnosti, doprovázeným migrací a vytvářením umělých sociálních celků – organizací, začíná být faktor genetické příbuznosti zasouván poněkud do pozadí a z části překrývá faktorem příbuzností kulturní, profesní apod. Na skutečnosti, že člověk je veden vlastními potřebami k tomu, aby konal ve prospěch jedněch a naopak v neprospěch druhých, to však principiálně nic nemění. Být „s někým proti někomu“ je zcela přirozený a obecně platný rys strategie lidského chování a obráží se pochopitelně v plné míře i v chování lidí uvnitř podniku i ve vztazích vůči podnikovému okolí.

\*\*\*\*\*

Slovo **etika** pochází z řeckého slova ethos, které vyjadřuje povahový charakter nebo zvyk (Luknič s. 16) Terminologicky přísně vzato je třeba rozlišovat mezi etikou a morálkou. Zatímco **morálka** se vztahuje na lidské chování a hodnoty, etika je věda, zabývající se studiem morálky. Je třeba však přiznat, že nejen v praxi, ale i v odborných publikacích se běžně setkáváme s poměrnou terminologickou volností, v rámci které je výraz etika chápán nejen ve smyslu vědy o morálce, nýbrž i ve smyslu morálky samotné<sup>84</sup>.

Etika slouží k řešení **konfliktů**, spojených s mravní volbou. Pokud jde o poměrně jednoduché situace, ve kterých figuruje pouze několik málo účastníků a lze celkem jasně rozpoznat co je dobré a co je špatné, pak hovoříme o **etickém problému**. Najít morálně správné řešení není tedy obtížné, nicméně obtížným může být v některých případech jeho naplnění, a to tenkrát, kdy je spojeno s obětí na straně toho, kdo se takto rozhoduje. Člověk zvažuje, zda má přinést oběť, aby vyhověl svému svědomí<sup>85</sup>. Typickým příkladem může být rozhodování zda se mám přiznat či nepřiznat ke škodě, kterou jsem způsobil určité osobě, a to za situace, kdy jsem zcela mimo podezření a je jisté, že můj čin nebude nikdy odhalen. Etický problém v tomto případě představuje vztah mezi obětí vyplývající ze sankce za zmíněnou škodu, která bude uplatněna pokud se přiznám a zatížením mého svědomí neetickým skutkem.

Složitější případ nastává, kdy účastníků je větší počet a situace se stává nepřehlednou. Zde vedle možných obtíží s realizací daného řešení vzniká problém již o krok dříve, tj. při hledání samotného řešení spjatého s mravní volbou, neboť rozpoznání toho, co je v dané situaci dobré a co špatné, je velmi komplikované. Zpravidla dochází ke konfliktu samotných mravních norem: respektování jedné z nich brání respektování druhé. Takový případ označujeme jako **etické dilema**. Dlužno v daném kontextu poznamenat, že charakteru etických dilemat nabývají často právě ty problémy a s nimi spojená rozhodnutí, které mají v činnosti manažera význam zásadní. Za příklad etického dilematu může posloužit následující situace: Majitel malé firmy může vyhrát soutěž o výhodnou zakázku, ovšem pouze tehdy, kdy poskytne subjektu, který o přidělení zakázky rozhoduje, úplatek. Pokud firma zakázku nezíská, bude muset propustit zaměstnance. Je evidentní, že obě naznačené varianty jsou z etického hlediska špatné. Řešení spočívá v rozpoznání méně špatné z disponibilních variant a nebo v nalezení další varianty, která bude z etického hlediska pozitivní.

---

<sup>84</sup> Jistá terminologická volnost je i v této publikaci.

<sup>85</sup> „Svědomí“, uvádí Spearman, „je náš vlastní požadavek na nás samé. ... je to přítomnost absolutního hlediska v konečné bytosti, zakotvení tohoto hlediska v její emocionální struktuře“. Citováno dle SEKNIČKA a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha : ASPI, 2001. s.30

V návaznosti na Toffera lze pro rozlišení etického problému a etického dilematu využít následující charakteristiky<sup>86</sup>. Pokud má etický konflikt charakter etického problému, pak zpravidla

- jej lze snadno pojmenovat
- stojí mimo specifickou situaci (má obecný charakter)
- existuje názorová shoda, že konflikt je etický
- vyjadřuje nárok jednotlivého účastníka
- týká se jedné správné a jedné nesprávné hodnoty
- předpokládá, že jednotlivci mohou konat správně, když chtějí

Jestliže však má etický konflikt charakter etického dilematu, pak naproti tomu obvykle

- je obtížné jej pojmenovat
- je zasazen do specifické situace
- není názorová shoda, že daný konflikt je jednoznačně etického charakteru
- vyjadřuje nároky vícero, často si konkurujících účastníků
- týká se vícero, často si konkurujících hodnot
- předpokládá, že jednotlivci chtějí konat správně, ale nevědí jak

Etika ve smyslu vědy představuje rozsáhlý soubor pluralitních názorů, myšlenkových proudů a teorií, pro laika ne vždy snadno srozumitelných. Není předmětem našeho zájmu se systematictěji zabývat filozoficko-teoretickými rovinami etiky. V tom je třeba odkázat na specializované publikace. Nicméně pro hlubší pochopení principů, které mohou být oporou pro morální stránku manažerského rozhodování, je vhodné představit, byť pouze v elementární podobě, některé ze základních teoretických poznatků etiky. V návaznosti na Lukniče<sup>87</sup> uvádíme pět vybraných etických teorií.

**První** považuje za základ morálního hodnocení důsledky lidského chování. Tato teorie má svůj základ v utilitarismu. Chování je, ve smyslu této teorie, morálně správné, pokud jeho souhrnné důsledky budou pozitivní, povedou tedy k maximalizaci dobra a minimalizaci zla.

**Druhá** z teorií považuje za základ morálního hodnocení povinnost. Podle této teorie je morálně správné takové chování, které respektuje dané povinnosti v podobě zpravidla obecně formulovaných příkazů či zákazů.

**Třetí** teorie bere za základ morálního hodnocení lidská práva. Pro tuto teorii je typické, že do centra etického rozhodování staví člověka. Vychází z předpokladu, že lidské bytosti mají přirozenou hodnotu a na ni se váží práva. Za morálně správné se považuje takové chování, které tato práva respektuje a chrání.

Podle **čtvrté** teorie je základem morálního hodnocení spravedlnost. Za morálně správné se v rámci této teorie považuje takové chování, které je spravedlivé tzn., že každý člověk dostane to, co mu náleží. Za spravedlivou se považuje garance rovnosti šancí nikoliv však garance rovnosti ve výsledcích.

Pro **pátou** z uvedených teorií je východiskem morálního hodnocení relativismus. Tato teorie tvrdí, že neexistuje jednotný názor na to, co je dobré a co je špatné, protože každý jedinec (individuální relativismus) i každá společnost (kulturní, resp. sociální relativismus) vychází z vlastních vjemů, zkušeností a tradic.

Každá z uvedených teorií má svoje hluboké opodstatnění, nicméně i svá úskalí a své limity použitelnosti. Jejich vzájemným propojením lze však posílit jejich silné stránky a eliminovat

---

<sup>86</sup> TOFFER, B. L. *Trough Choices: Managers Talks Ethics*. New York: John and Wiley, 1986. s. 21 až 22. Citováno dle ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice : Albert, 1998. s. 20

<sup>87</sup> LUKNIČ, A.S. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : SAP, 1994. s 39 a n.



stránky slabé a vytvořit tak nástroj pro podporu řešení etických dilemat. Podívejme se proto z tohoto hlediska na etické teorie teď poněkud podrobněji.

Ve smyslu první z nich, založené na utilitarismu, je morálně správné takové chování, které ve svém souhrnu přinese co nejvíce dobra. Jednou ze slabin aplikace této teorie ovšem je, že není jisté, zda zamýšlené chování k tomuto dobru opravdu povede. Rozhodovatel je zpravidla schopen s nepoměrně větší pravděpodobností odhadnout ty důsledky zamýšleného chování, které jsou časově i teritoriálně bližší a které se zřetelněji projevují, například v podobě peněz, hmotných statků apod., než důsledky časově a teritoriálně vzdálené, obrážející se navíc nezřetelně v abstraktních rovinách takových pojmů jako je důvěra, spokojenost atd. A právě tyto důsledky, z důvodů jejich zatížení velkou dávkou nepřesnosti a nejasnosti, do svých úvah proto často ani nezahrnuje, nicméně jejich váha bývá při bilanci celkového dobra rozhodující. Může se tedy stát, že rozhodovatel, byť veden dobrými úmysly, zvolí takové chování, které výsledný užitek nepřinese.

Pro řešení tohoto problému může být nápomocná druhá z uvedených teorií. Formuluje určité povinnosti v podobě obecných příkazů „co se dělat musí“ a zákazů „co se dělat nesmí“. Tato pravidla představují v náboženském pojetí etiky vůli Boží (v křesťanství jsou obsažena zejména v Desateru Božích přikázání), v sekularistickém pojetí pak zobecněnou zkušenost mnoha generací, resp. výsledek vědeckého poznání, která mohou být v hospodářské praxi obsažena v podnikových, či profesních etických kodexech. Respektování těchto pravidel vymezuje hranice toho, co je považováno z hlediska etického za správné a co za nesprávné. Ve smyslu této teorie je třeba mít též na paměti Kantovo „Jednej tak, aby se tvé jednání mohlo stát pravidlem pro všechny“.<sup>88</sup> Chování, respektující zmíněná pravidla, možná rozhodovateli nepřinese maximalizaci okamžitého užitku, nicméně s vysokou mírou pravděpodobnosti povede k maximalizaci užitku dlouhodobého.

S hledáním odpovědi na otázku jaký užitek hledat a jakými cestami ho dosáhnout je neoddelitelně spjata hledání odpovědi na otázku, jak výsledný užitek mezi zúčastněné subjekty rozdělit. V dané souvislosti je třeba připomenout, že výsledný užitek nemusí být pouze kladný. Mnohdy se v praxi totiž setkáváme se situací, kdy se nepodaří nalézt takovou variantu řešení určitého problému, která by přinesla celkový kladný užitek. Volně řečeno, problém je tak složitý (viz výše zmíněné etické dilema), že všechny varianty řešení jsou špatné a je třeba zvolit tu nejméně špatnou. V daném případě pak jde o to, jak se podělit nikoliv o zisk, ale o ztrátu.

Zde je třeba vzít v úvahu třetí z výše uvedených teorií, která bere za základ morálního hodnocení lidská práva, popřípadě čtvrtou teorii, beroucí za základ morálního hodnocení spravedlnost. Jejich aplikací vzniká požadavek, že dopadem zvoleného chování na zúčastněné osoby nesmí být dotčena jejich práva, a to jak práva přirozená, tak práva získaná. Dané řešení musí být rovněž objektivně spravedlivé a pokud možno musí být jako spravedlivé též vnímáno i zúčastněnými osobami.

Zajímavou inspirací pro řešení morálních dilemat může být pátá z výše uvedených teorií, která postuluje morální relativismus. I když na nejobecnější úrovni jsou morální normy a hodnoty patrně všeobecně platné, tj. jsou sdíleny všemi lidmi, morální relativismus předpokládá, že na konkrétnějších úrovních mohou být značně diferencované, individuálně, kulturně i historicky podmíněné. Pokud se tato diferenciací projevuje mezi osobami, jež jsou zúčastněné morálního dilematu, pak může platit, že to, co je morálně přijatelné, či užitečné pro jednoho, nemusí být přijatelné, resp. užitečné pro druhého a naopak. Tedy míra akceptovatelnosti a výše užitku není objektivně dána, nýbrž individuálně vázána k té které zúčastněné osobě. Této skutečnosti lze využít a cestou směny alokovat dopady zvoleného

---

<sup>88</sup> SOKOL, J. *Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů*. Praha: Vyšehrad 1998. s.291

řešení na jednotlivé zúčastněné subjekty tak, aby při respektování výše uvedených omezení – povinností, práv a spravedlnosti, docházelo k maximalizaci souhrnu individuálního užitku<sup>89</sup>.

*Poznámka:* Za specifickou formu využívání morálního relativismu lze považovat diferencované chování nadnárodních společností dle teritoria svého působení. V zemích s vyspělou morální kulturou se snaží chovat morálně příkladně, zatímco v zemích, jejichž kultura morální prohrašky toleruje, se rády tomuto prostředí přizpůsobují a profitují z něho<sup>90</sup>.

## **12.5 Institucionalizace společenské odpovědnosti podniků**

Koncept společenské odpovědnosti podniků (Corporate Social Responsibility – CSR) se vyvíjí, jak již bylo zmíněno, zhruba od 70. let dvacátého století. Zejména v posledních letech se stává předmětem pozornosti nejen podniků samotných, ale ve stále větší míře se dostává do oblastí zájmu vlád jednotlivých států, nadnárodních organizací a specializovaných nevládních organizací. To je spjato s procesem její institucionalizace.

Společenská odpovědnost podniků je chápána jako iniciativa, která je založená na dobrovolnosti a nemá žádné přesně vymežující hranice. Tomu odpovídají i její definice. Podle Zelené knihy Evropské unie je společenská odpovědnost podniků dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders. Tato, stejně jako další definice, jsou záměrně formulovány dosti obecně, a to z toho důvodu, aby vytvářely co nejširší prostor pro aplikaci zmíněného konceptu v praxi.

Zaměření na společenskou odpovědnost představuje posun pohledu na vlastní roli podniku z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří P – „people, planet, profit“.

Koncept společenské odpovědnosti podniků je stále výrazněji podporován ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací. Jak uvádí Trnková<sup>91</sup>, na půdě Evropské unie a OSN vzniklo několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl podpořit rozšíření společenské odpovědnosti firem jako podnikatelského standardu na národní i globální úrovni.

---

<sup>89</sup> Využití morálního relativismu je možno jednoduše demonstrovat na příkladu rozdělování výuky o víkendech na vysoké škole. Člověk židovského vyznání považuje za mravně nepřijatelné, aby pracoval v sobotu, stran práce v neděli žádné morální zábrany nemá. Mravní zábrany věřícího křesťana jsou přesně opačné. Co je pro jednoho hřích, pro druhého není a naopak. Správným rozdělením výuky je morální dilema jednoduše vyřešeno.

<sup>90</sup> Týdeník Respekt (Tabery, E. Úplatný jako Švéd. Respekt č. 23 31.5.-6.6.2004, s.12) jako příklad zmiňuje přibližně sedm let starý skandál stavební firmy Skanska, která stavěla tunel nedaleko Stockholmu, a při kontrole se ukázalo, že používala materiály škodící životnímu prostředí a že zřejmě byl někdo uplacen, aby se na to nepřišlo. Ačkoli za to nebyl nikdo odsouzen, firma si užila své. „Skandál stál firmu hodně peněz, ale především pověst. Veřejný tlak firmě ukázal, že se jí obcházení pravidel nevyplácí“ říká pan Hans De Geer. „Je pravda, že nás to dost poškodilo, protože se naše firma kritizovala hodně v médiích a i partneři se na to stále ptali,“ říká Peter Gimbe ze společnosti Skanska. „Zavedli jsme řadu opatření, zaměstnanci nesmějí přijímat ani poskytovat dary dražší než sto švédských korun. Každý rok zaměstnanci procházejí etickým kurzem.“ Svým dodavatelům dokonce zaslali dopis, že dražší dárky budou vracet. Přestali také přijímat pozvání na honosnější akce či třeba golfové turnaje. Pravidla Skansky ale překvapivě platí jen pro Švédsko, přitom 80% jejího obrátu pochází ze zahraničí. „Nastavujeme pravidla i mimo Švédsko, ale je na našich pobočkách, aby je přizpůsobily místním zvyklostem,“ dodává pan Gimbe. Jak to pak dopadá? Českému vedení firmy vůbec nevádí nařčení z korupce, když se nedávno provalila jeho dohoda s vedením Královehradeckého kraje na rekonstrukci jeho sídla, pokud mu na tělo připraví veřejnou zakázku. Daňoví poplatníci díky nevýhodné dohodě přišli o desítky milionů korun.

<sup>91</sup> TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004. s. 10 a 11

V rámci sjednocené Evropy byla roce 1996 z iniciativy Evropské komise zřízena organizace s názvem CSR Europe, která je evropskou expertní centrálou na problematiku společenské odpovědnosti podniků. Jejím posláním je zajišťovat propagaci, vzdělání a poradenství v dané oblasti, dále fungovat v rámci Evropy jako referenční bod, shromažďovat poznatky a příklady a formulovat konkrétní výstupy dokládající přínosy společenské odpovědnosti podniků. CSR Europe má 65 členů z řad největších světových firem a 18 partnerských organizací po celé Evropě. v České republice je jejím partnerem Business Leaders Forum.

Významným mezníkem byl Lisabonský summit v březnu 2000, kde se vrcholní představitelé Evropské unie shodli na nutnosti strategické podpory rozvoje společenské odpovědnosti podniků v celé Evropě. Na tuto akci navázalo několik dalších iniciativ s celoevropskou působností: v roce 2001 vydala Evropská komise již zmíněnou tzv. Zelenou knihu s podtitulem „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“. v témže roce byl za podpory Evropské komise v Aténách zahájen CSR Business Marathon, představující několikaletou sérii konferencí, jejímž cílem je oslovit a seznámit s konceptem společenské odpovědnosti podniků více než půl milionu představitelů podnikové sféry v členských zemích Evropské unie. V roce 2002 zahájilo práci tzv. Multistakeholder Forum, sdružující za předsednictví Evropské komise zástupce velkých evropských zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, odborů a nevládních organizací. Cílem této instituce, která pracuje na bázi periodických kulatých stolů, je propagovat transparentnost a rozvoj společenské odpovědnosti podniků a postupné sblížení existujících iniciativ v dané oblasti.

Institucí, působící v předmětné oblasti na celosvětové úrovni, je Global Compact. Byla vyhlášena Organizací spojených národů v roce 2000. Jde o mezinárodní síť sdružující agentury OSN, nevládní organizace, zástupce více než tisíce firem a zástupce dalších mezinárodních organizací (International Labor Organization, World Business Council on Sustainable Development). Cílem této globální iniciativy je prosazování společenské odpovědnosti podnikání v oblasti lidských práv, pracovních standardů a životního prostředí.

Idea společenské odpovědnosti podniků se šíří a spolu s ní i počet firem, které se v této oblasti angažují. Úměrně tomu roste i množství a pestrost aktivit, které jsou v tomto směru realizovány. Za dané situace zcela přirozeně vyvstává problém organizovanosti podniků a problém objektivizace a srovnatelnosti při prezentaci výsledků, jež v oblasti společenské odpovědnosti podniků dosáhly. Je diskutována otázka dobrovolnosti, kritérií hodnocení, resp. certifikace. Mezi zastánce dobrovolnosti patří převážně mezinárodní organizace a organizace zastupující podniky. Ty argumentují tím, že povinná forma společenské odpovědnosti by znamenala konec radosti, inovace a kreativity a redukovala by celou věc na odškrtávání položek v dalších formulářích. Považují navíc za nemožné nalézt jednotná kritéria, která by byla univerzálně aplikovatelná na všechny firmy bez ohledu na jejich velikost, oblast působení a lokální kontext. Naproti tomu příznivci pevného rámce uplatňování společenské odpovědnosti podniků, ke kterým se řadí zejména vlivné nevládní organizace, se obávají redukce celého hnutí na pouhou propagaci podniků, kdy se hovoří jen o dobrých věcech, zatímco špatné jsou zamlčovány.<sup>92</sup>

Lze očekávat, že postupně bude docházet ke sjednocování kritérií pro posuzování společenské odpovědnosti podniků. Tento trend podporují nejen zmíněné nevládní organizace, ale i mnohé podniky, a to právě ty, které se v dané oblasti významně a úspěšně angažují. Činí tak s cílem, aby objektivní a široce srovnatelné výsledky auditu přispěly k růstu jejich pozitivního image a konkurenceschopnosti. Je docela pravděpodobné, že se začne rozvíjet systém certifikace společenské odpovědnosti podniků, obdobný svým pojetím i důsledky tomu, který dnes panuje v oblasti kvality.

---

<sup>92</sup> tamtéž s. 11 a 12.

Pozitivní roli při vytváření podmínek pro šíření a hlubší zakořenění společenské odpovědnosti podniků může, resp. by měl sehrávat stát. Nejde pouze o legislativní opatření. Dalšími cestami může být zohledňování dané angažovanosti podniků při zadávání státních zakázek, či propagace podniků cestou veřejných ocenění, označování jejich výrobků, informačních webových stránek apod. Příkladem takové podpory ze strany vlády je dánská kampaň „Our common concern“ z roku 1994, jejímž cílem bylo řešit problematiku rostoucí nezaměstnanosti a polarizace dánské společnosti.<sup>93</sup> Jiným příkladem může být webová stránka spravovaná německou vládou ve spolupráci se spotřebitelskou iniciativou Verbraucher Initiative prezentující ekologicky a společensky odpovědné podniky.<sup>94</sup>

O situaci v České republice si lze učinit jistý obraz na základě výsledků průzkumu publikovaného ve výše citované studii Trnkové.<sup>95</sup> Z průzkumu, kterého se zúčastnilo více než sto firem, v relativně vyrovnaném zastoupení co do jejich velikosti a původu, jednoznačně vyplynulo, že respondenti považují angažování se podnikem ve prospěch společnosti za důležité. Analýza odpovědí na další otázky tento názor částečně potvrzuje, ale i relativizuje.

Za jisté specifikum českého prostředí, svědčícím o zatím pouze částečném rozvinutí konceptu společenské odpovědnosti podniků, je možno považovat skutečnost, že podniky realizují svoje aktivity více směrem dovnitř, než vně podniku. Preferují zejména péči o zaměstnance, včetně péče o jejich vzdělávání. Motivem je přilákání a udržení kvalitních pracovníků. Směrem vně jsou aktivity menší. Podniky si v tomto směru uvědomují zejména význam vlastní transparentnosti vůči okolí. Rozvíjejí rovněž spolupráci se školami, která je motivována již výše zmíněnou snahou o získání kvalitních pracovníků, v některých případech se jedná o společné řešení vědecko-výzkumných úkolů. Do jisté míry je jako důležitá vnímána angažovanost ve prospěch ochrany životního prostředí. Angažovanost v oblasti dárcovství sehrává v průměru druhořadou roli.

Další významné specifikum spočívá v tom, že podniky nepocitují v dané oblasti nějaký významnější tlak ze strany spotřebitelů či médií. Zdá se, že českého spotřebitele zatím zajímá především dostupnost zboží, jeho parametry a cena. Velmi málo se stará o to, kým je toto zboží vyráběno, za jakých podmínek, jak se výrobce chová k sociálnímu a přírodnímu prostředí. Toto svědčí, v kontrastu s vyspělými zeměmi, o nedostatečném rozvinutí spotřebitelské kultury a společenské angažovanosti zákazníků. Důvodem je vedle prostého nezájmu i nízká informovanost. Z průzkumu, který provedla mezi českou veřejností agentura STEM vyplývá, že se lidé jen těžko dozvídají, zda je nějaká firma společensky odpovědná. Objektívni informace ze strany státu o pozitivním chování firem ve směru společenské odpovědnosti jsou nedostatečné. Pro media je dané téma podezřelé (vidí v něm skrytou reklamu) a především neatraktivní, protože, dle názorů novinářů, většinu čtenářů, resp. diváků či posluchačů daná problematika nezajímá. O pozitivním působení firem v oblasti společenské odpovědnosti proto prakticky neinformují. Naproti tomu kauzy týkající se závažných provinění firem vůči vlastním zaměstnancům, životnímu prostředí apod. jsou tématem pro media velmi atraktivním a proto poměrně frekventovaným, nicméně nějaký zřetelnější vliv na chování občanů, například cestou spotřebitelského bojkotu, není patrný.

Oblast dárcovství není v portfoliu daných aktivit nějak výrazněji uplatňována, a pokud se tak děje, je zpravidla záležitostí jen těch největších podnikatelských subjektů. Prezentace angažovanosti firem při sponzorování různých sportovních, kulturních či jiných akcí vyznívá často škrobeně a nepřesvědčivě. Přímí účastníci takových akcí či televizní diváci vnímají tak sponzorství ne jako projev nějaké hlubší a konkrétnější odpovědnosti za specifickou podporu

---

<sup>93</sup> tamtéž s.13.

<sup>94</sup> [www.oeko-fair.de](http://www.oeko-fair.de)

<sup>95</sup> TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004. s.19 a n.

daných aktivit, ale za přímočarou snahu sponzora „být při tom“ a za peníze si koupit vylepšení svého image.

Je třeba přiznat, že názory na podstatu, smysl, význam, motivaci i způsob praktické realizace manažerské etiky a společenské odpovědnosti podniků, nejsou jednoznačné. Situace je přitom značně diferencovaná dle jednotlivých zemí a kultur. Vývojové trendy ve vyspělých zemích však naznačují, že jejich váha, co by faktorů konkurenceschopnosti, v podstatné míře vzrůstá.

## 12.6 Etika v manažerské praxi

Z úvodních pasáží této kapitoly plyne, že etika se stává součástí podnikání a vyplývají z nich i některé důvody, proč tomu tak je. Pokud bychom daná zdůvodnění měli doplnit a shrnout v rovině podnikové praxe, pak v návaznosti na Rolného<sup>96</sup> můžeme uvést šest zásadních důvodů. Podnik by se měl chovat eticky, protože

- a) *je to v jeho zájmu*: Pozitivní morální klima vytváří podmínky pro dobré pracovní vztahy v podniku, stimuluje výkonnost pracovníků a umožňuje i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolou a s řešením etických konfliktů. V rámci podnikatelského prostředí zvyšuje etické chování podniku jeho kredibilitu, což zpětně kladně ovlivňuje chování ostatních zúčastněných subjektů vůči podniku (zákazníků, investorů, bank aj.)
- b) *mravnost je obecným zájmem celé společnosti*: Obecný požadavek mravnosti ve společnosti má i ekonomicky pozitivní a stimulační charakter. Snižují se náklady sociálních neúspěchů, morální společnost je méně nákladná, snižuje náklady na kontrolní a donucovací aparát.
- c) *každý podnikatelský subjekt očekává, resp. vítá etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit*: Takové očekávání je základním principem legální podnikatelské činnosti a dává jí tímto vlastně smysl. Bez těchto očekávání a jejich naplňování nelze legálně realizovat žádný podnikatelský záměr.
- d) *je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat*: Vstup do podnikatelského prostředí je spojen s morálním závazkem ambivalence. To znamená, že podnik sám musí garantovat takové chování, které vyžaduje od ostatních.
- e) *je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat*: Jde o soulad slov a činů, který společnost vnímá velmi citlivě. Přetvářka jako výchozí princip podnikání limituje jeho trvání pouze do doby jeho odhalení a zveřejnění.
- f) *porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostředí nezbytné pro podnikání*: Porušovat morální pravidla a tím získávat výhody na úkor jiných, může být pro takto se chovající podnikatelské subjekty krátkodobě výhodné, ovšem pouze za situace, kdy jejich počet bude nízký. S rostoucí výší podílu takové skupiny podniků z celkového počtu se efekt připadající na jeden subjekt snižuje. Navíc při překročení určité kritické hranice dochází již k takové zátěži, kdy se celý ekonomický systém začíná rozpadat, šíří se chaos a dostavuje se celkový záporný efekt.

Značná část podniků, zvláště velkých společností ve vyspělých zemích, má, jak jsme se již zmínili, formulován svůj etický postoj v podobě oficiálního dokumentu. Ten může mít podobu **etického kodexu, firemního kréda, či deklarace hodnot**. Zatímco firemní krédo a deklarace hodnot představují spíše stručná a obecná etická prohlášení, etický kodex je zpravidla podrobnější, často i dosti rozsáhlý dokument, obsahující vedle obecných prohlášení

---

<sup>96</sup> ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert, 1998. s.44 a 45

i soubor poměrně podrobných zásad a pravidel chování, garance jejich dodržování i sankce za jejich případné nedodržování.

Etický kodex, jako určitá soustava pravidel, je specifickou aplikací morální teorie povinnosti. Měl by obsahovat to, co je třeba dělat nad rámec právních předpisů tak, aby byly respektovány etické zvyklosti či naplňována očekávání, charakteristická pro dané podnikatelské prostředí. Zároveň by však měl v jasné a esenciální podobě obsahovat vše důležité, co v oblasti mravní z právních předpisů vyplývá. Kodex má být totiž komplexním a přitom srozumitelným a přehledným vodítkem pro chování všech zaměstnanců. Koncentrovat elementární zásady vyplývající z práva do kodexu je nutné, mimo jiné též proto, že ve spleti právních předpisů se většina zaměstnanců nevyzná. Kodex by však z titulu své povahy a svého poslání neměl nahrazovat organizační předpisy, které rovněž intimují obecně závazné předpisy do specifických podmínek organizace, ovšem jiným způsobem a za jiným účelem.

Kodex by měl zahrnovat vztahy ke všem základním, na podniku zainteresovaným skupinám – stakeholderům, za které jsou, jak již bylo výše uvedeno, považováni vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé (zákazníci), věřitelé a obec, region a stát. Vedle stakeholderů je třeba se zabývat i vztahy ke konkurentům, poněvadž etické zásady konkurenčního boje patří k důležitým problémům, které by měl etický kodex postihnout.

Těžištěm etických kodexů bývá zpravidla úprava vztahů mezi podnikem (zaměstnavatelem) a **zaměstnanci**. Podnik prostřednictvím kodexu formuluje vůči svým zaměstnancům na jedné straně povinnosti, na druhé straně pak závazky.

Na straně **povinností** jde, mimo běžné povinnosti zaměstnanců souvisejících s dodržováním pracovní kázně, především o povinnost důsledně naplňovat všechny závazky podniku vůči všem stakeholderům, a to tak, jak jsou v etickém kodexu (viz níže) deklarovány. Zvláště zdůrazňovanou oblastí je pak zejména střet zájmů a korupce.

V oblasti **střetu zájmů** jde hlavně o paralelní podnikatelskou činnost, resp. další pracovní úvazek u jiné organizace. Pokud zaměstnanec při těchto aktivitách využívá hmotné prostředky podniku, nebo informace, které jsou vlastnictvím podniku, popřípadě dané aktivity vykonává v rámci pracovní doby, je takové počínání považováno za neloajální a neetické, a to i v těch případech, když by nebylo právně prokazatelné a právně postižitelné. V kodexu by měl vůči zaměstnancům být formulován požadavek zachování firemního tajemství i dalších důvěrných informací, včetně očekávání zachování loajality zaměstnanců v tom smyslu, že i po té, když z podniku odejdou k jinému zaměstnavateli, nevyužijí v podniku získané informace v jeho neprospěch.

Za situace převisu nabídky nad poptávkou je hlavním potencialem ohniskem vzniku **korupce** vztah k dodavateli, přesněji řečeno, rozhodování o tom, která z nabídek dodavatelů bude přijata. Přijímání úplatků zaměstnanců podniku od dodavatelů poškozují podnik dvojím způsobem. Za prvé bezprostředně ekonomicky, protože daný úplatek, aby měl smysl, musí znamenat pro korumpujícího a korumpovaného ekonomický přínos, takže třetí z aktérů – podnik, pak nutně zaznamenává ztrátu<sup>1</sup>. Za druhé poškozením dobrého jména podniku, což se může negativně projevit v dlouhodobých ekonomických výsledcích. Aby se zamezilo korupčnímu jednání, popřípadě aby se vyjasnilo, co lze za korupci považovat a co naopak představuje v dodavatelsko-odběratelských vztazích pouze projev úcty a přátelství, může být v kodexu například stanoveno, že zaměstnanci jednající s dodavateli

- nesmějí vyžadovat peníze nebo protislužby
- nikdy nesmějí přijímat peněžní dary
- malé dary nepeněžního charakteru či pohoštění mohou přijímat za předpokladu, že nezavazují přijímajícího, nemohou být špatně vykládány a mohou být na stejné úrovni oplaceny
- každý nabídnutý dar nebo úsluhu neobvyklého rozsahu, nebo s pochybným cílem, musí ohlásit nadřízenému.

Co se týká **závazků**, podnik zpravidla deklaruje, že vztahy k zaměstnancům jsou založeny na úctě a důstojnosti každého člověka. Přijímání a povyšování pracovníků se děje výhradně na základě jejich způsobilosti k dané práci, bez jakékoliv rasové, náboženské či národnostní diskriminace, bez ohledu na příslušnost k politické straně, na věk, stav, nebo nezpůsobilost, která se nevztahuje k pracovním úkonům. Podnik se rovněž zpravidla zavazuje netolerovat žádné sexuální či jiné fyzické a psychické obtěžování zaměstnanců. Důležitá je garance spravedlivé odměny za vykonanou práci. Do závazků podniku je vhodné uvést i různé služby a požitky poskytované zaměstnancům, zejména ty, které jdou nad rámec právem stanovených povinností zaměstnavatele – tzv. zaměstnanecké výhody. Jedná se o opatření v oblasti bezpečnosti práce, kulturního pracovního prostředí, dále o služby spojené s využíváním volného času, pomoc zaměstnancům při řešení tíživých životních situací apod. K tomu se úzce váže závazek podniku umožňovat svým zaměstnancům vzdělávání a kvalifikační rozvoj. Významný je též závazek informovanosti. Podnik by měl své zaměstnance pravidelně seznamovat s cíli svých aktivit, vysvětlovat jim význam jednotlivých akcí a prací, podporovat efektivní komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a zainteresovávat zaměstnance na zlepšování jejich práce a výkonu firmy jako celku. Jako protiváhu vůči požadavku na loajalitu zaměstnanců by měl podnik garantovat přiměřenou úroveň stability zaměstnání a ohleduplného jednání se zaměstnanci v případě nutnosti organizačních změn, resp. propouštění. Vhodný je též závazek konstruktivního jednání s odborovou organizací, pokud je v podniku ustavena.

Velmi důležitou oblastí jsou rovněž vztahy vůči **zákazníkům**. Podnik by měl deklarovat, že čestné a vstřícné chování vůči zákazníkům je předpokladem trvalého a úspěšného obchodního partnerství. Důležitá je garance kvality s odvolávkou na zavedené normy. (Normy ISO, popř. další normy.) Je třeba, aby se podnik zavázal, že nebude vědomě prodávat výrobky, či poskytovat služby, které by mohly zákazníkům způsobit škodu. Dále pak, že nebude záměrně podávat nedostatečný nebo matoucí popis výrobků nebo služeb, který by zákazníky mohl uvést v omyl. V rámci reklamy nebude o svých výrobcích a službách uvádět přehnaně pozitivní, realitě neodpovídající informace. Ve snaze zvýšit prodej, nebo získat konkurenční výhodu nepoužije jiné prostředky, než jsou legitimně uznané. Důležitý je rovněž závazek, že informace získané od zákazníků jsou považovány za důvěrné a nebudou zneužity. V případech komodit a oblastí, kde je to zřetele hodné, by se měl podnik zavázat, že svoje výrobky<sup>97</sup> nebude prodávat nedůvěryhodným partnerům, jejichž přičiněním by tyto výrobky mohly být využívány neetickým způsobem, v rozporu s právem, mezinárodními dohodami či politickými záměry státu.

Ve vztazích vůči **dodavatelům** je třeba formulovat svůj postoj především za situace převisu nabídky nad poptávkou. Je vhodné, aby se podnik zavázal, že vůči dodavateli nezneužije svého případného dominantního postavení k dosahování nepřiměřeného zisku, či poškození dodavatele. Podobně jako vůči zákazníkům je i vůči dodavatelům důležitý závazek nezneužití získaných informací. Stále aktuální, zejména v domácích podmínkách, je oblast platební kázně. Podnik by měl deklarovat slib uhrazovat své závazky vůči dodavatelům včas, podle sjednaných platebních podmínek. Pokud by došlo ke zcela mimořádné situaci, která by podniku znemožnila uhrazovat závazky předepsaným či sjednaným způsobem, měl by tuto skutečnost obchodním partnerům oznámit včas a řešit vzniklý problém vstřícně, v dostatečném předstihu a spolupráci. Podnik by se měl ve svém prohlášení zřící spolupráce s takovými dodavateli, kteří jsou nedůvěryhodní stran dodržování práva, chovají se neeticky, vykořisťují své zaměstnance, poškozují životní prostředí apod.

---

<sup>97</sup> například zbraně

Vůči bankám, co by **věřitelům**, by měl podnik, podobně jako vůči dodavatelům, jasně deklarovat platební kázeň při splácení úvěrů a rovněž by se měl zavázat poskytovat pravdivé a úplné informace při žádosti o poskytnutí úvěru.

Formulace závazků vůči **vlastníkům** bude v kodexu diferencována podle toho, o jaký způsob vlastnického ovládnutí podniku půjde. V případě, že se bude jednat o akciovou společnost s větším počtem akcionářů, kteří z důvodu svého malého vlastnického podílu, nedostatečné kvalifikace, popř. z jiných důvodů se na bezprostředním řízení podniku nepodílí, je třeba zejména garantovat, že se s jejich kapitálem hospodaří v jejich prospěch. Podnik by měl deklarovat respektování práv všech akcionářů na pravdivé informace o hospodaření podniku, a to bez ohledu na velikost jejich vlastnického podílu a rovněž by se měl zavázat k úsilí o pravidelnou výplatu přiměřených dividend. Podnik by měl poctivě a otevřeně informovat o své podnikatelské politice, dosažených výsledcích (úspěšných i neúspěšných) a vyhlídkách dalšího vývoje.

Ve vztazích k poslední ze jmenovaných skupin stakeholderů – **obci, regionu a státu**, by měl podnik deklarovat snahu být dobrým „občanem“. Být vstřícný nejen při plnění svých povinností vyplývajících ze zákona, ať už se jedná o odvádění daní či realizaci jiných zákonných odvodů, respektování povinností týkajících se ochrany životního prostředí aj., ale ve smyslu společenské odpovědnosti jít nad rámec právních předpisů. Podnik by se měl explicitně zavázat, že nebude zaměstnávat pracovníky „na černo“ a cizince bez pracovního povolení, že nebude řešit dočasné nevytížení kapacit tím, že povede pracovníky k fingované nemocnosti a neoprávněnému čerpání nemocenských dávek apod. Měla by být jasně deklarována podpora obce, resp. regionu, ve kterém podnik působí, cestou sponzorování a charitativní činnosti. Toto lze realizovat i prostřednictvím založení vlastní nadace. Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby do této nadace dobrovolně přispívali. Podnik může vyhlásit záměr povzbuzovat zaměstnance i k dalším aktivitám týkajícím se veřejných záležitostí a poskytovat jim v tom morální i jinou přiměřenou podporu. Přitom se očekává, že zaměstnanci budou v rámci zmíněných aktivit reprezentovat svůj podnik a na veřejnosti prezentovat jeho výsledky i způsoby práce.

S ohledem na aktuálnost a závažnost ochrany životního prostředí by se podnik, zejména s takovou výrobou, která může představovat vyšší potenciaální nebezpečí v oblasti ekologie, měl explicitně zavázat, že bude

- důsledně respektovat zákonné normy, popřípadě i náročnější limity při produkci odpadů, znečišťování odpadních vod, emisí škodlivin,
- při výběru nových technologií vždy už ve stádiu rozhodování o investici nebo už ve stádiu výzkumu a vývoje analyzovat vliv na životní prostředí a dávat přednost bezodpadovým a neškodlivým technologiím
- pravidelně revidovat ekologické aspekty výrobních postupů a informovat okolní komunitu o výsledcích svého environmentálního programu.

Ve vztazích ke **konkurenci** by měl podnik deklarovat, že v konkurenčním boji si bude vždy počínat čestně. Cílem konkurenčního boje není zničení konkurenta, nýbrž motivace k neustálému pokroku. Podnik by se měl zavázat, že se zdrží veškerého jednání, které by mohlo poškodit konkurentovo dobré jméno, že nebude používat dumpingu, neúčastní se ilegálních kartelových dohod, v soutěži o získání zakázky nebude používat úplatky, reklamní kampaň povede korektně. Podnik by se měl dále zavázat, že nebude nečestným způsobem, např. průmyslovou špionáží, podplácením konkurentova personálu, vyžadováním důvěrných informací od zákazníků, ani žádnými jinými podlouhými praktikami, získávat firemní tajemství konkurentů a další informace o jejich podnikání<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> V dané souvislosti je třeba zmínit koncept kyosei, jehož protagonistou je Ryuzaburo Kaku, prezident japonské firmy Canon Inc. Základní ideou toto konceptu je žít a pracovat pro



Pokud má být etický kodex účinný a nemá zůstat pouze prohlášením, podle kterého se v realitě nikdo neřídí, měly by být splněny následující podmínky:

Etický kodex by měl vždy obsahovat určení sankcí, pokud zaměstnanec nebo i podnik ustanovení kodexu nedodrží. Zároveň by měl dávat garanci, že podnik bude zaměstnance chránit proti negativním důsledkům při porušení kodexu jinou osobou (nadřízeným, spolupracovníkem).

Další podmínkou je, aby s kodexem byli seznámeni všichni zainteresovaní. Tato podmínka může být poměrně snadno (a také bývá) splněna vůči zaměstnancům, kdy seznámení s kodexem může být i doprovázeno školením z oblasti podnikové etiky. Často však vážne, nebo je podceňována, komunikace vůči ostatním zainteresovaným skupinám. Etický kodex podniku by měl být považován za veřejný dokument a takto by se s ním také mělo zacházet. Velmi vhodnou formou publikace je umístění na webových stránkách podniku. Kromě stakeholderů a konkurentů se s ním tímto způsobem může seznámit i nejširší okolí.

V neposlední řadě je třeba zabezpečit, aby etický kodex zohledňoval vývoj situace a v rámci obecně platných etických zásad citlivě, včas a specifickým způsobem reagoval na změnu právních, ekonomických a sociálních podmínek.

### **Literatura:**

BELL, D. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-85850-84-2.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha : Management Press 2003. ISBN 80-7261-084-8.

ETZIONI, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha : Victoria Publishing. ISBN 80-85865-19-X.

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, Sept. 1970.

HERTCOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha : Dokořán, 2003. ISBN 80-86569-46-2.

KÜNG, H. *Weltethos für Welfpolitik und Weltwirtschaft*. München : Piper Verlag, 1997.

LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha : Prostor, 1999. ISBN 80-7260-008-7.

LUKNIČ, A.S. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : SAP, 1994. ISBN 80-85665-30-1.

RAWLS, J. *Teorie spravedlnosti*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-89-9.

RICH, A. *Etika hospodářství*. Sv.II. Praha : OIKOYMENH, 1994. ISBN 80-85241-62-5.

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice : Albert, 1998. ISBN 80-85834-53-7.

ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. Boskovice : Albert, 2001. ISBN 80-7326-000-X.

SEKNIČKA a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha : ASPI, 2001. ISBN 80-85963-40-X.

---

společné blaho. To se vztahuje i na konkurenci. Konkurence není boj ve smyslu zničit, nebo být zničen. Ani když se konkurent dostane do obtíží, není důvod ho zlikvidovat. Taková likvidace zpravidla nepřinese celospolečenský prospěch. Kyosei však neznamená poskytovat ochranu neschopným. Je to respekt vůči rivalům, kteří soutěží čestně. Tento koncept zároveň umožňuje spolupráci mezi konkurenty. Tak je možno dosáhnout synergie a vyvinout produkty, na které jednotlivé podniky nemají sílu. Koncept kyosei představuje fair konkurenci při permanentní inovační aktivitě. (blíže Seknička a kol. s.109 a 110)

SOKOL, J. *Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů*. Praha : Vyšehrad 1998.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004.

### **Otázky k zamyšlení**

- Jaké znaky jsou typické pro metody soudobého managementu?
- Z čeho vyrůstá organizační kultura?
- Z jakého důvodu by podniky měly za svoje chování nést společenskou odpovědnost nad rámec zákona?

### **Autokorekční test**

- 1) Inovace je
  - a) kvalitativní změna ve vědění jednotlivce nebo společnosti
  - b) kvantitativní či kvalitativní změna prvků podniku nebo vztahů mezi nimi
  - c) splnění specifikovaného požadavku
- 2) Reengineering je
  - a) proces systematické realizace drobných zlepšování
  - b) proces zlepšování konstrukčního řešení výrobků
  - c) směr managementu změny, hledající příležitost k úspěchu v radikálních změnách
- 3) Autorem teorie úzkých míst je
  - a) W.E. Deming
  - b) E.M. Goldratt
  - c) P. Drucker
- 4) Organizační kultura
  - a) je produktem cílevědomého řídicího působení top managementu
  - b) je sice významný, nicméně zcela neuchopitelný a neovladatelný fenomén
  - c) vzniká a rozvíjí se převážně spontánně, její vývoj však lze do jisté míry ovlivňovat
- 5) Charakteristickým rysem současné manažerské etiky je
  - a) pocit morálního dluhu člověka vůči autoritě
  - b) utilitaristická instrumentalizace ve světě podnikání
  - c) naivní idealismus a altruismus

# PŘÍLOHY

## **Příloha č. 1 Protestantská etika a duch kapitalismu**

*Výňatek z knihy Weber, M. "Autorita, etika a společnost" Praha, Mladá fronta 1997, s. 239 až 267.*

*Uvedená kniha je výběrem z nejvýznamnějších děl autora. Mezi tato díla patří též "Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, sv. I, Tübingen 1920 (zkratka G.A.R.), ze které je níže uvedený text.*

### **Problém**

(G.A.R., str. 17-21)

Nahlédneme-li do statistiky povolání v zemi konfesionalně smíšené, zjistíme nápadně často to, co se živě přetřásalo v katolickém tisku a na katolických sjezdech: kapitalisté a podnikatelé, ale i vyšší kvalifikované vrstvy dělnictva a zejména vyšší technicky a ekonomicky školený personál jsou charakterem v převážné většině protestanti. A to nejen tam, kde se příslušnost k určité církvi kryje s národností a tím také s určitým stupněm kulturního rozvoje, tak jako ve východním Německu, kde žijí Němci a Poláci. Nikoli, tento jev se potvrzuje v číslech konfesionalních statistik skoro všude tam, kde měl kapitalistický vývoj v době svého rozmachu naprosto volnou ruku, aby si obyvatelstvo převrstvoval a rozděloval do povolání zcela podle své potřeby – a čím volnější ruku v tom měl, tím zřetelněji se to projevuje. Abychom si pak vysvětlili, proč mají protestanti mnohem silnější podíl na vlastnictví kapitálu a na vyšších stupních řízení práce ve velkých moderních průmyslových a obchodních podnicích (tzn. větší podíl, než je jejich podíl z počtu obyvatelstva), musíme se trochu vrátit do historie. Ke skutečnostem, které leží hluboko v minulosti a při nichž příslušnost k určité konfesi se jeví jako příčina ekonomických jevů, nýbrž do jisté míry jako jejich důsledek. K získání oněch hospodářských funkcí je zapotřebí jednak kapitál, jednak nákladné vzdělání, pokud možno obojí, jak tomu je dnes zapotřebí zdědit značné bohatství, anebo aspoň být dosti zámožný. Mnoho právě těch nejbohatších, přírodou a komunikačním spojením nejvýhodněji položených a hospodářsky nejrozvinutějších oblastí Říše, zvláště řada bohatých měst, se v 16. století přiklonilo k protestantství; protestantům to ještě dodnes dává výhodu v boji o existenci. Opět tedy vyvstává historická otázka: proč se právě na územích hospodářsky nejpokročilejších projeví tak silné sklony k církevní revoluci? Odpověď není tak jednoduchá, jak by se na první pohled zdálo. Zajisté, rozleptat hospodářský tradicionalismus je také moment, který nemálo podněcovalo k pochybám i o tradici náboženské a vůbec k opozici proti tradičním autoritám. Mějme však na paměti, nač se dnes často zapomíná: že reformace vůbec neznamenala odstranění panství církve nad životem. Spíše jen nahrazovala dřívější formu toho panství jinou formou. Totiž panství pohodlné, snesitelné, tenkrát prakticky téměř zanedbatelné, takřka už jen formální, nahradila panstvím pronikajícím v nejkrajnější myslitelné míře do všech oblastí soukromého i veřejného života, nesmírně tíživou a přísnou reglementací veškerého živobytí. Panství katolické církve, "kacíře potírající, na hříšníky však mírné" (což platilo ještě víc než nyní), snášejí dnes národy se zcela moderní ekonomickou fyziognomií a snášely je také nejbohatší ekonomicky nejrozvinutější země, které znal svět na sklonku 15. Století. Vládu kalvinismu, jaká se ustavila v 16. století v Ženevě a ve Skotsku, na přelomu 16. a 17. století ve značné části Nizozemí, v 17. století v Severní Americe a dočasně v Anglii, bychom dnes pocíťovali jako krajně nesnesitelnou formu církevní kontroly nad člověkem. Nejinak se musela jevit širokým vrstvám starého patriciátu v tehdejší době v Ženevě, v Holandsku nebo v Anglii. Jak to, že tyto tak rozvinuté země a v nich ekonomicky nejprogresivnější střední vrstva nejenže nad sebou připustily do té

doby neslýchanou puritánskou tyranii, ale dokonce v její obhajobě prokázaly takové hrdinství, jaké měšťanská třída nikdy předtím ani potom neukázala? The last of our heroism”, tak to nazývá nikoli bezdůvodně Carlyle.

(G.A.R., str. 23)

Je fakt, že protestanti (a zejména některé protestantské směry, kterými se budeme zabývat), ať už v postavení vrstvy vládoucí anebo ovládané, většiny nebo menšiny, prokazují specifický sklon k ekonomickému racionalismu, jaký u katolíků tolik nepozorujeme, ani dříve ani dnes. Příčinu tohoto rozdílného postoje musíme zřejmě hledat v trvalé vnitřní povaze konfesí a nikoliv jen v jejich vnější proměnlivé historickopolitické situaci.

(G.A.R., str. 37-38)

Dnešní kapitalismus, který ovládl hospodářství, si již vychovává a cestou ekonomického výběru vytváří hospodářské subjekty – podnikatele a dělníky -, jaké potřebuje. Ale jenom tímto “výběrem” bychom sotva vyložili historické jevy. Aby mohl být “vybrán”, tj. aby mohl nad jinými zvítězit právě ten způsob života a ta koncepce povolání, které odpovídají specifice kapitalismu, musely zřejmě nejdříve počít, a to nejen v nějakých zvláštních jedincích, nýbrž jako směr, jehož nositelem jsou celé lidské skupiny. A to právě máme vysvětlit. Představou naivně chápaného historického materialismu, že takové “ideje” vyvstaly jako “odraz” nebo “nadstavba” ekonomických poměrů, se budeme blíže zabývat jinde. Na tomto místě postačí, když poukážeme, že v rodné zemi Benjamina Franklina (Massachusetts) byl “kapitalistický duch” dříve než kapitalistický vývoj. (Již v roce 1632 se objevují žaloby na projevy ziskové vypočítavosti v Nové Anglii – na rozdíl od jiných částí Ameriky.) Naproti tomu např. v sousedních koloniích – pozdějších jižních státech Unie – se tento “duch” objevoval daleko méně, ačkoli byly tyto kolonie zakládány velkými kapitalisty k obchodním účelům. Kdežto kolonie v Nové Anglii zakládali kazatelé a klerici spolu s maloměšťáky, řemeslníky a yeomany z pohnutek náboženských. V tomto případě byl tedy kauzální vztah opačný, než by postuloval materialismus. Ideje vůbec mívají trnitější mládí, než se zdá teoretikům “nadstavby”; nevyrůstají jako květiny. “Kapitalistický duch” ... se prosazoval v těžkém boji proti světu nepřátelských mocností.

(G.A.R., str. 81-83)

Zkoumejme vztah mezi protestantskou etikou a kapitalistickým duchem. Vyjděme z názorů Jana Kalvína, kalvinismu a jiných “puritánských” sekt. Nemá to být chápáno tak, že snad doufáme některého zakladatele nebo představitele těchto náboženských společností přistihnout, jak hlásá v některém smyslu jako cíl to, co nazýváme “kapitalistický duch”. Nemyslíme, že by někdo z nich usiloval o světské statky, samoučelně shromažďované, nebo je dokonce bral za etickou hodnotu. Konstatujme jednou provždy: program mravní reformy není u žádného z reformátorů (počítaje v ně i takové muže jako Menno, George Fox a Wesley) středem zájmu. Nebyli zakladateli spolků pro “mravní kulturu”, ani reprezentanty humanitářských sociálně reformních snah či kulturních ideálů. Uzlem jejich života byla jen a jen spása duše. V ní byly zakotveny jejich etické cíle. A praktické účinky jejich učení byly důsledky ryze náboženských motivů. Budeme muset počítat s tím, že kulturní účinky reformace jsou z nemalé části – a v našem speciálním aspektu převážně – nepředvídané, ba nechtěné následky díla reformátorů často odlehlé, až i protikladné všemu tomu, čím se obírali. Naše studie může proto, byť skromným podílem, přispět k objasnění, jakou cestou vůbec působí “ideje” v dějinách. Avšak abychom rozptýlili nedorozumění v jakém smyslu tvrdíme, že mohou v dějinách působit čistě ideové motivy, budiž nám dovoleno připojit na závěr úvodního rozboru několik poznámek.

Při takovýchto studiích – to by se mělo mít na zřeteli především – nejde vůbec o pokus myšlenky reformátorů v jakémkoli směru hodnotit, ať sociálně či politicky či nábožensky. Pro svůj cíl se zabýváme jen jistými stránkami reformace, které jsou pro náboženské vědomí okrajové, ba vnější. Pokoušíme se pouze poněkud osvětlit, jaké místo měly náboženské

motivů ve tkanivu vývoje naší novodobé kultury, zaměřené vysloveně na “tento svět”, vyrostlé z mnoha různých historických motivů. Ptáme se pouze, co z charakteristických obsahů této kultury by se snad mohlo připisat vlivu reformace jako historické příčině. Přitom se musíme oprostít od názoru, že je snad možno reformaci vyvodit z ekonomických přeměn jako “historicky nutnou”. Aby se mohla nová církev vůbec udržet, spolupůsobí nesčetné historické konstelace – nepodléhající “ekonomickému zákonu”, ale ani ekonomickým zřetelům -, zejména procesy čistě politické. Na druhé straně vůbec nechceme prosazovat takovou bláhově doktrinářskou tezi, jako že “kapitalistický duch” (stále v našem provizorně vymezeném smyslu slova) snad mohl vzniknout pouze z jakýchsi vlivů reformace, anebo že snad dokonce celý hospodářský systém kapitalismu byl vytvořen reformací. Vždyť jisté významné formy kapitalistického obchodování jsou notoricky o hodně starší než reformace, a to samo vylučuje podobné názory. Chceme pouze stanovit, zda a do jaké míry při kvalitativním utváření a kvantitativní expanzi tohoto ducha ve světě byly spoluúčastny náboženské vlivy a které konkrétní stránky kultury spočívající na kapitalistických základech z nich vycházejí. Vzhledem k tomu, že je zde celá spleť vzájemných působení mezi materiální základnou, formami politické a sociální organizace a duchovní náplní reformačních kulturních epoch, budeme postupovat tak, že nejprve ohledáme, zdali se dá zjistit nějaké “příbuzenství volbou” mezi jistými formami náboženské víry a etiky povolání. Tím se snad i ozřejmí, jak a v jakém asi obecném směru díky tomuto příbuzenství působí náboženská hnutí na vývoj materiální kultury. Teprve až to skutečně jednoznačně zjistíme, můžeme se pokusit o odhad, do jaké míry moderní kulturní obsah vděčí za svůj vznik oněm náboženským motivům a do jaké míry za něj vděčí motivům jiným.

### ***Asketický protestantismus a jeho etika povolání***

(G.A.R., str. 87-88)

Vírou, o kterou se v 16. a 17. století sváděly velké kulturní a politické zápasy v kapitalisticky nejrozvinutějších zemích, v Nizozemí, v Anglii a ve Francii, byl kalvinismus. Začněme tedy u něho.

Za jeho nejcharakterističtější dogma se pokládalo a pokládá učení o vyvolenosti, o predestinaci.<sup>\*)</sup>

(G.A.R., str. 93-95)

Z lidsky pochopitelného “nebeského otce” Nového zákona, který se raduje nad obráceným hříšníkem, jako se žena raduje nad nalezeným grošem, stala se v kalvinismu transcendentální bytost vzdálená lidskému chápání, která od věčnosti nevyzpytatelným úradkem přidělila každému jedinci jeho los a která rozhodla předem i o té nejmenší věci ve vesmíru. Protože Jeho vůle je nezměnitelná, nemůže Jeho milost ztratit ten, komu ji udělil, ani ji získat ten, komu ji upřel.

Toto učení svou patetickou nelidskostí muselo v myslích generace, jež se oddala jeho grandiózním důsledkům, vyvolávat hlavně pocit nesmírné vnitřní osamělosti každého individua. V záležitosti rozhodující pro člověka reformační éry, v záležitosti spasení, bylo člověku kráčet osamoceně svou cestou vstříc osudu, od věčnosti danému. Pomoci mu nemohl nikdo. Žádný kazatel – neboť jen vyvolený může slovu božímu rozumět spiritualiter, duchovně. Žádná svátost – neboť svátosti jsou sice nařízeny Bohem k rozmnožování jeho slávy a musí se tedy neporušitelně udržovat, avšak nejsou to prostředky k získání milosti boží, ale jen “externa subsidia” subjektivní víry. Nepomůže ani žádná církev – neboť sice platí věta

---

<sup>\*)</sup> Podle tohoto dogmatu Bůh předem určil (-predestinoval), kdo je vyvolen ke spáse a kdo bude zatracen. Spásy tedy člověk nedosáhne žádným svým přičiněním. Má jen doufat (a snad očekávat znamení), že je tím vyvoleným. Důkladnější rozbor podává následující text.

“Extra ecclesiam nulla salus” (mimo církve není spásy), totiž v tom smyslu, že kdo nevstoupí do pravé církve, jistě nepatří k vyvoleným Páně, avšak k “zevnější” církvi patří i odsouzení, a mají k ní patřit a být podrobeni její kázni, ne že by tak došli spásy – to nelze -, ale pro slávu boží mají být přinucováni zachovávat jeho přikázání. Konečně nemůže pomoci ani žádný Bůh – neboť Kristus zemřel také pouze pro vyvolené, kterým Bůh od věčnosti rozhodl připsat jeho oběť. To, že se anulovalo spasitelné působení církve a svátosti (v luterství nikterak důsledně), byla vůbec hlavní úchylka od katolické církve. Velký proces dějin náboženství – proces odčarování světa, který započal starožidovskými proroky, ve spojení s helénským vědeckým myšlením a zavrhl všechny magické prostředky blaženosti – byl tak dovršen...

(G.A.R., str. 102-106)

Nás zajímá – jak lidé snášeli takovou nauku v době, pro kterou bylo nebe důležitější a namnoze i jistější než všechny zájmy života na zemi. Všechny zájmy tedy musely jít stranou a věřící se ptal: Jsem vyvolený? A jak se mohu o své vyvolenosti ujistit? – Pro samotného Kalvína to problém nebyl. On se cítil být boží “zbrojí” – byl si jist, že boží milost má. A tak na otázku, jak se může jedinec dovědět zda je vyvolen, měl koneckonců jedinou odpověď: Spokojme se tím, že víme, jak Bůh rozhoduje, a že máme pevnou důvěru v Krista, opřenou o pravou víru. Zásadně nepřipustil, že bychom na někom jiném podle jeho chování mohli poznat, zda je vyvolen, nebo zavržen ... A také i všechny subjektivní dojmy, že jsi vyvolen, můžeš mít, i když jsi zavržen; mohou být “ludibria spiritus sancti” (přeludy ducha svatého). S jedinou výjimkou: s výjimkou finaliter, vytrvalé důvěřivé víry. Vyvolení jsou a zůstanou neviditelnou církví boží.

Jinak se ovšem měla věc s epigony. S Theodorem Belzou, a tím spíše pak se širokými vrstvami obyčejných lidí. Pro ně musela být “certitudo salutis” (jistota o spáse) a tudíž poznatelnost božího omilostnění důležitá nade vše. A tak všude, kde se vyznává učení o predestinaci, neutuchají otázky, zdali existují nějaké jisté známky, podle nichž by se poznala příslušnost k vyvoleným. Tato otázka měla trvale ústřední místo ve vývoji pietismu, vyrůstajícího původně na půdě reformované církve, a byla pro něj v jistém smyslu otázkou konstitutivní. Ale nejen pro pietismus. Až budeme pojednávat o věroučném a praktickém významu Večeře Páně u reformovaných, povíme, jak i mimo pietismus hrála roli poznatelnost boží milosti v člověku, právě když šlo např. o to, zdali má být připuštěn k Večeři Páně, k obřadu hlavnímu a rozhodujícímu pro sociální postavení účastníka po celé 17. století

Jakmile si tedy člověk kladl otázku, zdali je ve stavu milosti, nebylo přece jen možné omezovat se jen na Kalvínův odkaz, na svědectví vytrvalé víry, kterou milost v člověku udržuje – i když se ortodoxní doktrína tohoto omezení nikdy formálně nevzdala. Ale nevystačilo se s ním hlavně v praktické duchovní správě, která měla na každém kroku co dělat s trápením věřících pocházejícím z takové víry. Dostávala se do různých obtíží. Pokud dogma neponechávala bez vysvětlení, pokud dogma nezmírňovala anebo vůbec neopouštěla nabízely se zejména dva spolu související typy pastýřské rady. Jednak se rovnou ukládala povinnost považovat se za vyvoleného a zaplašovat všechny pochyby jako pokušení ďáblov, protože nejistota by přece znamenala nedostatečnou víru, a tedy i nedostatek milosti. Z apoštolova napomenutí “upevňovat” svou povolnost tak byla učiněna povinnost vybojovat si každodenním zápasem subjektivní jistotu o své vyvolenosti a oprávněnosti. Namísto zkroušených hříšníků, kterým Luther přislíbil milost, budou-li v kající víře důvěřovat Bohu, vychovávají se sebevědomí “svatí”, jaké ztělesňují puritánští kupci v heroické době kapitalismu a jací se v jednotlivých exemplářích objevují dodnes. Za druhé se pak jako nejlepší prostředek, jak dosáhnout žádoucího vědomí, doporučilo neúnavně pracovat v povolání. Jedině tak se zahánějí náboženské pochyby a dodává se jistota.

To, že se světské práci přiznává schopnost být takřikajíc prostředkem k odreagování afektu náboženské úzkosti, má příčinu ve významných zvlátnostech náboženských představ

pěstovaných v kalvinismu. Nejzřetelněji to vidíme na tom, čím se liší kalvinismus od luterství, na nauce o povaze ospravedlňující víry.

(G.A.R., str. 108)

O tom, v čem je rozhodující podstata omilostnění člověka. Existují dvě rozhodná pojetí. Podle nich můžeme tato vyznání klasifikovat z hlediska jejich praxe. Obdařený může svůj stav milosti prožívat buď tak, že se cítí být nádobou božské síly, anebo tak, že se cítí být jejím nástrojem. V prvním případě se ve své zbožnosti kloní ke kultivaci citu, v druhém případě k asketickému jednání. Luther má blíže k prvnímu typu, kalvinismus náleží typu druhému ...

(G.A.R., str. 113-120)

Normální středověký katolický laik žil jaksi “z ruky do úst”. Především svědomitě plnil tradiční povinnosti. “Dobré skutky”, jež vykonal nadto, byly obvykle řádkou jednotlivých činů, které spolu nemusely souviset a hlavně nemusely tvořit racionalizovaný životní systém. Konal je příležitostně, například k odčinění konkrétních hříchů, případně z návodu duchovního správce, nebo ke konci života jako jakési pojištění. Katolická etika byla zajisté etika “charakteru”. Avšak šlo o konkrétní “intentio” (úmysl) jednotlivého skutku, a to rozhodovalo o jeho hodnotě. Skutek – dobrý či špatný – se původci připočítal a ovlivnil jeho časný i věčný osud. Církev počítala zcela realisticky s tím, že člověk není absolutně jednoznačně určitelná a zhodnotitelná jednotka, ale že jeho mravní život je prostě chování ovlivněné navzájem se střetávajícími motivy, chování namnoze velice rozporné. I středověká církev zajisté jako ideál žádala, aby člověk principiálně změnil svůj život. Ale tento požadavek hned (pro průměrné křesťany) mírnila svým velevýznamným mocenským a výchovným prostředkem: svátostí pokání, jež funguje a je hluboce zakořeněným rysem katolické religiozity.

K “odčarování světa”, k vyloučení magie jako nástroje spásy nedošlo v katolické víře nikdy tak důsledně jako ve víře puritánské (a především židovské). Katolík měl náhradou za svou lidskou slabost k dispozici sakramentální milosti své církve: kněz byl mág, konal zázrak proměnění a měl v rukou klíče k milosti. Bylo možné lítostně a kající se na něho obrátit, on udělil pokání, naději, rozhřešení, a tím člověku ulevil od těžkého napětí, v němž žít bylo neúprosným a ničím nezmírnitelným osudem kalvinisty. Pro toho takovéto přátelské a lidské útechy nebylo. Nemohl ani doufat, že hodiny slabosti a lehkomyšlnosti vynahradí zvýšenou dobrou vůlí v jiných hodinách tak jako katolík i luterán. Bůh kalvinistů nechtěl na svých věrných jednotlivé “dobré skutky”, ale “trvale vysluhovanou svatost”, vystupňovanou v systém. Nebylo ani řeči o nějaké úhrnném saldu života, jež se odpyká časnými tresty a vylepší církevními svátostnými pomůckami. Etická praxe obyčejného člověka byla zbavena bezplánovitosti a nesoustavnosti a upravena v důslednou metodu veškerého životního konání. Ne náhodou nositelům poslední velké renesance puritánských myšlenek v 18. století zůstalo jméno metodisté, tak jako jejich duchovní předchůdci v 17. století dostali označení, které znamená totéž: “precisisté”. Jen fundamentální přeměna smyslu celého života v každé hodině a v každém jednání mohla totiž svědčit, že v člověku působí milost. Že jej Bůh pozvedl ze “statusu naturae” ve “status gratiae”.\*) Život “svatého” se zaměřoval výlučně k transcendentálnímu cíli, ke spáse: ale právě proto byl ve svém pozemském průběhu veskrze zracionalizován a přitom ovládán jediným zřetelem: rozmnožovat slávu boží na zemi. A ještě nikdy se nehledělo “ad maiorem Dei gloriam” s takovou neúprosnou vážností. Jen život řízený neustálou reflexí mohl být uznán za překonání “přírodního stavu”. V takové etické reinterpretaci, v takovém přehodnocení převzali puritánští současníci Descartesovo “cogito ergo sum” (myslím, tedy jsem). Takovouto racionalizací nabyta reformovaná víra specificky asketického rysu, a tím se vnitřně spříznila a zároveň specificky střetla s katolictvím. Něco podobného přece i katolictví znalo.

---

\*) Ze stavu přirozenosti do stavu milosti.

Ano, křesťanská askeze mívala navenek i uvnitř velmi různý obsah. V Okcidentu nesou však jeho hlavní formy už od středověku, a v něčem už od antiky, racionální charakter. Ne ve všem všudy, ale ve svém obvyklém typu je mnišský způsob života na Západě oproti mnišství orientálnímu historicky významný právě tím. Již v řeholi svatého Benedikta a ještě víc u clunyjských, ještě víc u cisterciáků a konečně nejvíc u jezuitů se řád v principu emancipoval od bezplánovitého poustevnictví a přemrštěného sebetryznění. Stal se soustavně propracovanou metodou, jak vést život racionálně a tím překonat status naturae (přírodní stav), vymanit člověka z moci iracionálních pudů a ze závislosti na světě a přírodě, podřídit ho supremacii plánovitého chtění, podrobit jeho jednání trvalé sebekontrolě a trvalému zvažování jeho etického dosahu, a tak vychovat – objektivně – z mnicha pracovníka ve službách boží říše, a tím mu zas pojistit – subjektivně – spásu duše. Takovéto aktivní sebeovládání sledovala exercicie svatého Ignáce a v tom se pěstovaly nejvyšší formy racionálních mnišských ctností vůbec. Ale byl to rovněž hlavní praktický životní ideál u protestantských puritánů. Když čteme zprávy o výsleších jejich mučedníků, které s hlubokým pohrdáním líčí zběsilé soptění šlechtických prelátů a úředníků tváří v tvář rezervovanému klidu vyznavačů puritanismu, vyniká zde hodnocení zdrženlivé sebekontroly, typické ještě i pro dnešního anglického a amerického gentlemana. Tato zásada je pro něho běžná i dnes. Puritánská askeze – jako každá “racionální” askeze – hledí člověka uschopnit, aby proti “afektům” prosazoval a uplatňoval své “konstantní motivy”, jmenovitě ty, v nichž ho sama vycvičila. Hledí ho tedy vychovat v “osobnost” v obecně psychologickém smyslu slova. Žít bděle, vědomě, jasně, to byl – na rozdíl od populárních představ – její cíl. Potlačit volné pudové užívání života, to byl prvořadý úkol. Zavést si do životního režimu řád – to byl nejdůležitější prostředek askeze. Všechny tyto hlavní aspekty obsahují řehole katolického středověku, ale rovněž tak životní zásady kalvinismu. Právě v tom, že takto totálně zmetodičtily člověka, spočívá velká moc středověkého mnišství i kalvinismu. A zejména kalvinismu (v porovnání s luterstvím) umožnila uhájit jako “ecclesia militans” existenci protestantismu.

Čím se liší kalvínská askeze od středověké, je nasnadě. Tím, že nemá “consilia evangelica” a že se přetvářela v askezi světskou. Ani v katolické církvi se ovšem “metodický život” neomezil na kláštery. Ani v teorii, ani v praxi. Již jsme se zmínili, že i při větší morální shovívavosti nemělo být pro katolíky ideálem žít bez mravního systému. Ani ve světském životě ne. Terciářský řád sv. Františka byl např. rozsáhlým pokusem rozšířit askezi do všedního života, a nebyl to pokus jediný. Značný ohlas takových akcí, jako bylo “Následování Krista”, ukazuje, že způsob života, jaký hlásají, se považuje za vyšší, než je pouhé plnění postačujícího mravního minima. Toho minima, které nedostačuje měřítkům, jež klade puritanismus. Když se pak praktikovaly jisté církevní instituce, jmenovitě odpustky – které se právě proto při reformaci neposuzovaly jako okrajový nešvar, ale jako nejvážnější zlořád -, narážela taková praxe opětovně na snahu o systematickou světskou askezi. Co však bylo hlavní: když člověk vedl život v náboženském duchu metodický par excellence, byl stejně pořád mnich. A čím víc se přikláněl k askezi, tím víc jej to pudilo ven, pryč z obyčejného života, protože žít svatě znamenalo právě zanechat světské morálky. To potom odstraňoval Luther – ne jako vykonavač nějaké “vývojové tendence”, ale po svých osobních zkušenostech. Zpočátku ostatně s praktickými kroky nespěchal, dokud ho nepobízela politická situace. Kalvinismus to po něm prostě převzal. Již Sebastian Franck vystihl jádro protestantské víry, když shledal její smysl v zásadě, že každý křesťan musí být po celý život mnichem. Askezi byla postavena hráz, aby neunikala ze světského života. Zanícené introvertní vážné povahy, které dosud dodávaly nejlepší reprezentanty mnišským řádům, byly teď odkázány pěstovat asketické ideály ve světských povoláních. Kalvinismus k tomu však časem dodal cosi pozitivního: že víru máme osvědčovat soustavnou světskou prací. Tím dal pohnutku k askezi i širší vrstvě věřících. A když se k ní připojila etika založená na nauce o



predestinaci, tu pak po mnišské duchovní aristokracii mimo svět a nad světem zaujala místo duchovní aristokracie Bohem od věků předurčených svatých ve světě. I když se různé náboženské společnosti odvozené od asketického protestantství v lecčems liší a kladou na uvedené stanovisko různě velký důraz, přijímají je všechny a působí ve všech. Rozhodující pro věřícího je “být v milosti”, to jest ve stavu, v němž je vyňat ze zatracení všeho stvořeného a vydělen ze “světa”. Taková koncepce se opakuje téměř ve všech denominacích a podle dogmatiky všech denominací si tento stav nelze zajistit nějakými magickými a sakramentálními prostředky nebo ulevující zpovědí nebo jednotlivými nábožnými činy, nýbrž jediné tím, že se osvědčuješ v žití zvláště utvářeném, naprosto rozdílném od stylu člověka “naturálního”. Jedině to pobízí, aby metodicky kontroloval, zdali jeho způsob života svědčí o boží milosti, aby tedy život prodchl askezí. Jak jsme viděli, byla to taková askeze, při níž člověk celou svou existenci orientoval na vůli boží a racionálně ji k tomu formoval.

Askeze již nebyla opus supererogacionis<sup>\*)</sup>, nýbrž byl to výkon doporučený každému, kdo se chce ujistit o své spáse. Náboženství vyžadovalo na člověku život svatého, zvláštní a jiný než život “přirozený”. Ale ten světecký život se neodehrával –to je důležité – stranou od světa v mnišských kolegiích, ale uvnitř světa a jeho řádů. S ohledem na onen svět se racionalizoval život na tomto světě. K tomu vedla koncepce povolání, kterou formuloval právě asketický protestantismus.

Křesťanská askeze, zpočátku prchající ze světa do samoty, posléze světu vzdorující, z klášterů svět církevně ovládala. Přitom celkem ponechávala všednímu světskému životu jeho přirozený nenucený ráz. A tak nyní vykročila na tržiště světa, zabouchla za sebou vrata klášterů a začala prosazovat svou metodiku právě do všedního světského života, přetvářet jej v racionální konání na tomto světě, a přece ne z tohoto světa a ne pro tento svět. S jakým výsledkem, to se pokusíme ukázat v dalším pojednání.

### ***Askeze a kapitalistický duch***

(G.A.R., str. 164)

“Christian Directory” Richarda Baxtera je nejobsáhlejší kompendium puritánské teorie mravnosti, přitom veskrze vychází z autorovy praxe duchovního ...

(G.A.R., str. 174-178)

“Když člověk nemá pevné povolání, téká v příležitostné práci, utrací víc času v lenošení než v dílu,” píše Baxter v této knize a uzavírá: “... zatímco on (pracovník v povolání) splní své dílo pořádně, ten druhý vězí ve věčném zmatku a jeho konání nezná místo ani čas...<sup>\*)</sup> proto je pro každého nejlepší, když má pevné povolání (“certain calling”, na jiných místech tomu říká “stated calling”). Práce nestálá, k jaké je často nucen obyčejný nádeník, je často nezbytná, ale je to pořád jenom polovičatý stav. Životu “bez povolání” chybí systematickosti, metodičnost, to, co žádá, jak víme, světská askeze. Také podle kvakerské etiky má být právě povolání důsledným metodickým cvičením v ctnosti, osvědčením spásy skrze svědomitost, jež se projevuje v té péči, v té metodě, s níž vykonáváme své povolání. Ne jakoukoli práci, ale racionální práci v povolání žádá Bůh. Puritáni v ideji povolání vždycky zdůrazňují metodičnost, a ne jako Luther jen radostné přijetí losu, který Bůh člověku udělil. proto přisvědčují i na otázku, zdali může někdo kombinovat vícero povolání, vícero “calling”: “Může, je-li to pro obecné dobro anebo pro dobro jeho a nikomu ke škodě, a nevede-li to k tomu, že je v některém povolání nesvědomitý (unfaithful).” Ani změna povolání se nevylučuje, neděje-li se lehkomyslně, ale volí-li se povolání bohu libější, to jest podle obecného principu užitečnější.

---

<sup>\*)</sup> Výkon “navíc”, pro “vyšší prémii”.

<sup>\*)</sup> Vynechává Max Weber

A co je hlavní: Užitečnost, a tím i bohuľibost povolání se sice měří v první řadě měřítkem mravním a potom měřítkem důležitosti produkovaných statků pro “celek”, následuje však ještě třetí, v praxi ovšem nejdůležitější měřítko – soukromohospodářská výnosnost. Neboť pakliže Bůh, jehož prst tuší puritán v každém momentu života, ukázal jednomu ze svých věrných možnost zisku, měl přitom jistě nějaký úmysl. Věřící křesťan má jeho pokynu následovat a možnosti využít. “Jestliže vám Bůh ukáže cestu, na níž můžete beze škody pro svou duši a beze škody pro jiné zákonným způsobem vydělat víc než na jiné cestě, a vy to odmítnete a dáte se cestou méně výnosnou, pak maříte jeden z účelů svého povolání (calling), zdráháte se být božími správci (steward) a přejímat jeho dary, jichž jste měli užít pro něho, až o to požádá. Ne zajistě k rozkoši a k hříchu, ale pro Boha smíte pracovat a bohatnout.” Bohatství je nepravost právě jen tehdy, když svádí k línému povalování a k hříšným požitkům; usilovat o ně je nepravost právě jen tehdy, když se tím připravuje bezstarostný a rozmarný život. Ale je-li to z povinnosti k povolání, je to mravně přípustné, ba přikázané. Podobenství o služebníkovi, který byl zatracen, protože svěřenou hřivnu nezúročil, zrovna napovídalo. Když někdo chce být chudý, argumentovalo se často, je to jako by chtěl být nemocný. To je špatná svatost, špatně “vysloužená”, a je na újmu boží slávě. A aby člověk schopný práce dokonce žebřal, to už je opravdu hříšná lenost a podle apoštolových slov hřeší i proti lásce k bližnímu.

Asketicky přístřeným zdůrazňováním pevného povolání dostalo etický punc novodobé odbornictví. Vztahem k boží prozřetelnosti nabyly etického smyslu i kalkulace obchodníka na zisk. Noblesní unylost seigneurů i procovskou okázalost parvenuů nenávidí askeze stejnou měrou. zato se dostává vřelé etické pochvaly měšťáckému selfmademanovi. “God blesseth his trade” (Požehnej Bůh jeho obchodům), řeklo se běžně o takovém svatém, který s úspěchem následoval pokyny boží...

(G.A.R., str. 184-206)

Pudové zážitky by odváděly od práce i od zbožnosti; byly to nepřátelé racionální askeze. Ať už to byl sport panstva, nebo tancovačka a hospoda prostých lidí.

Nevřle a mnohdy nepřátelsky se stavěli protestantští puritáni i ke kulturním statkům, nedaly-li se zrovna využít nábožensky. Ne snad, že by k životním ideálům puritánů patřila zabeďněná tmářská neúcta ke kultuře. Alespoň pokud jde o vědu – s výjimkou zavržené scholastiky -, opak je pravdou...

(B.A.R., str. 184)

Divadlo puritán zavrhoval. V literatuře a v umění nepřestal jen na tom, že vyloučil z dovolených námětů erotiku a nudity. Vždycky měl pohotově odsudky jako “idle talk”, “superfluties”, “vain ostentation” (tlachy povalečů, zbytečnosti, darebná paráda), všemožná označení pro díla iracionální, bezúčelná, neasketická, nesloužící slávě boží, ale jen lidem. Vždycky byl proti záměrům estetickým a vždycky pro suchou účelnost. Také když šlo o osobní ozdobu, například o šaty. Mocná tendence k uniformitě životního stylu, které dnes přihrává kapitalistický zájem o standardizaci výrob, měla tehdy ideální důvod: neuctívat “věci stvořené”. Jistě, nesmíme přitom zapomenout, že puritánství byl svět plný rozporů, že smysl jeho předáků pro nadčasovou velikost umění sahal výš než světáctví “kavalírů” a že tak jedinečný génius jako Rembrandt, třebaže za svůj život by u puritánského Boha sotva došel milosti, byl ve svém umění dost podstatně spoluurčován svým sektářským prostředím. Ale to mnoho nemění na skutečnosti, že teprve v pozdějších pokoleních, a hlavně jen v literatuře, mohlo něco uměleckého vzejít z toho zniternění lidské osobnosti, jež časem v puritánském ovzduší dozrávalo.

Nemůžeme se tu blíže zabývat vlivy puritanismu ve všech směrech. Jen ještě dodejme, že pokud si dovolil radost z kulturních statků přinášejících pouze estetický nebo sportovní zážitek, tedy jenom v příznačných mezích: nesmělo to nic stát. Člověk je přece pouze správcem statků, jež mu byly z boží milosti přiděleny. jako ten služebník v bibli musí o

každém svěřeném halěři skládat účty, a je na pováženou, aby něco vydal na účel, který není ke slávě boží, ale jen k vlastnímu potěšení. Kdo má oči otevřené, nepotkává snad lidi tohoto přesvědčení dodnes? Myšlenka, že člověk má závazek ke svěřenému majetku a jemu podřízen jako služební správce či dokonce jako “mašina na výdělek”, leží na životě jako těžký příkrov. Čím měl kdo majetek větší, tím závažněji měl při prověre asketickým svědomím cítit zodpovědnost, že ho ke slávě boží neztenčeně zachová a vytrvalou prací rozmnoží. Také geneze tohoto postoje sahá některými kořeny až do středověku, tak jako mnohé součásti moderního kapitalistického ducha, ale teprve v etice asketického protestantství našla skutečný etický podklad.

Můžeme shrnout: světská protestantská askeze bránila vši silou prostému užívání majetku, podvazovala konzum, zvláště luxusní konzum. Naproti tomu však svým psychologickým účinkem zbavila výdělečnou činnost zábran tradiční etiky, vyprostila z pout zříznutost, neboť ji nejen legalizovala, ale i dokonce (v uvedeném smyslu) prohlásila, že ji žádá Bůh. Puritáni, a jim po boku i velký apologet kvakerství, výslovně svědčili, že boj proti rozkošem a proti oddanosti hmotným statkům nemá být bojem proti rozumnému zisku, ale proti nerozumnému zacházení s majetkem. To ovšem padalo hlavně na okázalé formy přepychu, na onen prokletý kult věcí stvořených, jimiž se kochá feudál, místo aby se jich utilitárně užilo k životní potřebě jedinců i celku, jak to chce Bůh. Na majetníku se neřádá flagelantské umrtvování všech žádostí; žádá se jen, aby majetek vynakládal na věci nutné a prakticky užitečné. Ten příznačný kruh, v němž ležely mravně přístupné účely, na něž se mohlo jmění vynakládat, se označoval pojmem komfort. A není jistě náhoda, že životní styl spjatý s tímto pojmem se nejdříve a nejzřetelněji pozoroval u nejdůslednějších představitelů celého tohoto životního názoru, u kvakerů. Proti švihů a lesku kavalereských nádhery, jež, opřena o nesolidní ekonomický základ, raději volí ošumělou eleganci než střízlivou prostotu, postavili jako ideál solidní pohodlí měšťanského domova, “home”.

Pokud jde o produkci soukromohospodářského bohatství, bojovala askeze proti nezákonnosti a také proti pudové chamtivosti. Tu zavrhovala – to byla zlá “covetousness”, to byl “mamonismus”. Chtít bohatství jen pro ně samo, jen abych byl boháč, to tedy ne. Majetek je pokušení. Ano, askeze byla silou, “jež vždycky chce dobro a vždycky způsobí zlo”. To zlo byl majetek a pokušení z něho. Pokud někdo usiloval jen o majetek, měli to reformovaní za vrchol špatnosti, ve shodě se Starým zákonem a s hodnocením “dobrého díla”. Bohatství jako plod práce v povolání měli však za boží požehnání. A co bylo ještě důležitější když nábožensky tolik oceňovali neúnavnou, neustálou, systematickou práci ve světském povolání jako vůbec nejvyšší prostředek askeze a zároveň jako nejjistější a nejzřejmější známku omilostněného člověka a pravé víry, nutně to v životě působilo jako mocná páka k expanzi toho, co jsme nazvali “duchem kapitalismu”.

Konzum byl spoután, snaha po zisku uvolněna, a když všechno sečteme, výsledek je nasnadě: z nucené asketické úspornosti se tvoří kapitál. Co se musí uspořít na konzumu získaného jmění, to případně k dobru produktivnímu využití, kapitálové investici. Efekt tohoto působení se samozřejmě nedá přesně vyčíslit. V Nové Anglii se jevila spojitost tak frapantní, že neunikla tak znamenitému historikovi, jako byl kdysi John Doyle. Ale i v Holandsku, kde přísný kalvinismus panoval jen sedm let, v nábožensky zanícených kruzích vedlo oproštění života při enormním bohatství k usilovné akumulaci kapitálu. Nepřekvapuje také, že puritánská antipatie proti feudálním způsobům citelně zabzdila tendenci k “pošlechtování” měšťanských majetků, která kvetla za všech dob a leckde trvá ještě dnes. Angličtí merkantilističtí spisovatelé 17. století vysvětlovali převahu holandského kapitálu nad anglickým tím, že v Holandsku vydělané jmění zpravidla neukládají do půdy a nesnaží se nobilitovat přechodem k feudálním životním zvykům (a to je horší než sám nákup půdy) a že se tím finanční prostředky neodčerpávají kapitalistickému využití. Ani puritáni, např. Baxter, nešetřili chválou zemědělství jako zaměstnání obzvláště důležitého, ale jejich chvála neplatila

landlordovi, nýbrž yeomanovi a farmáři. A v 18. století ne junkerovi, ale “racionálnímu” zemědělci. Anglickou společností se od 17. století táhla trhlina mezi “squirearchii” (vládou “pánů baronů”), dědičkou “staré veselé Anglie”, a puritány, jejichž společenská moc silně kolísala. Ještě dnes se v obraze anglické “národní povahy” setkávají oba rysy: rys nezkalené naivní radosti ze života a rys přísně regulovaného a rezervovaného sebeovládání a vázanosti morální konvencí. A právě tak nejstarší dějiny severoamerické kolonizace provází ostrý rozpor mezi “adventures” (dobrodruhy), kteří si zařizovali plantáže, měli “inventured servants” (připsané služebnictvo) jako pracovní síly a chtěli žít po kavalírsku, a mezi puritány s jejich specificky měšťácky buržoazním založením.

Kam jen sahala moc puritánských životních zásad, všude podporovala sklon k buržoaznímu, hospodářsky racionálnímu pojetí života – a to bylo jistě mnohem významnější, než kdyby nahrávala pouze tvorbě kapitálu. Puritánství bylo hlavní a jediný důsledný nositel takového pojetí. Pravda, v přílišných zatěžkávacích zkouškách puritánské ideály také selhávaly před “pokusením z bohatství”. To puritáni také zažili. Nejoprávněnější přívržence puritánského ducha nacházíme zcela pravidelně ve vrstvách, které byly teprve na vzestupu: mezi drobným měšťanstvem a farmáři. Kdežto “beati possidentes” (blažení majetníci) dokonce i mezi kvakery bývali často ochotni zradit staré ideály. Stejný osud potkával přece i předchůdkyni světské askeze, středověkou askezi klášterní. Jakmile se ustupovalo v přísném řízení života a v omezeních konzumu a rozmohly se účinky racionálního hospodaření, nahromaděný klášterní majetek buď rovnou propadl šlechtě – jako v době rozkvětu –, nebo hrozilo zhroucení klášterní kázně a musela zasahovat jedna reforma klášterů za druhou. Ostatně celé dějiny řádových řeholí jsou z jistého hlediska jen nové a nové potýkání se sekularizačními účinky majetku. Totéž platí v grandiózním měřítku o světské askezi puritánské. Mohutnou “obrodu” v podobě metodismu, který předcházel rozkvět anglického průmyslu koncem 18. století, lze docela dobře srovnat s takovou klášterní “reformou”. Zde se hodí uvést jedno místo z Johna Wesleye, které by mohlo docela dobře stát jako motto nad vším, co jsme dosud řekli. Je z něho patrné, že hlavy asketických hnutí si samy uvědomovaly tyto zdánlivě paradoxní souvislosti a zápletky a odhadovaly je přesně tak jako my. Wesley psal:

“Jednoho se bojím: kde pořád přibývá bohatství, tam se stejnou měrou vytrácí obsah víry. Nevidím již, jak by bylo podle přirozené povahy věci možné, aby jakákoli obroda pravé zbožnosti měla dlouhé trvání. Nábožnost musí nutně plodit pracovitost (industry) i spořivost (frugality); ty však nemohou nic jiného, než vytvářet bohatství. Ale když roste bohatství, roste pýcha, vášně, světáctví ve všech podobách. Jakpak by bylo možné, aby metodismus, náboženství srdce, na takové půdě kvetl jako zelený strom? Metodisté jsou čím dál tím pilnější a spořivější, čili rozmnožují jmění. Proto jim narůstá pýcha, vášně, tělesné a světské choutky a zpupnost. Z náboženství zůstává forma, ale obsah se pomalu vytrácí. Což se nenajde způsob, jak zamezit pokračující úpadek čistého náboženství? Ne, lidem nesmíte bránit, aby byli pilní a šetrní. My musíme všechny křesťany pobízet, aby vydělávali, co jen mohou, aby spořili, co jen mohou, a to nakonec znamená, aby bohatli.” (Následuje napomenutí, aby ti, kdo “vyzískali, co jen mohli”, také “dali vše, co jen mohou”, a tím nabývali milosti a shromažďovali svůj poklad na nebesích.)

Vidíme, že je to do puntíku to, co jsme vyložili. Zcela tak, jak to líčí Wesley. Ekonomické účinky velkých náboženských hnutí, jejichž vliv na vývoj hospodářství spočívá v jejich výchově k askezi, se dostávají zpravidla až tehdy, když už čisté náboženské nadšení překročilo vrchol a začíná roztávat ve střízlivou všední práci. Když náboženské kořeny pomalu odumírají a popouštějí místo profánnímu utilitarismu. Když, podle slov Doedenových, v lidové fantazii namísto Bonyanova “poutníka”, který ve vnitřní osamělosti chvátil skrz “jarmark marnosti” do království nebeského, nastoupí Robinson Crusoe, izolovaný člověk hospodář, konající misijní práci mimochodem. A když už se nastolila zásada “to make best of both worlds” (vést si co nejlépe v obou světech), tu se pak – jak rovněž

postřehl už Boeden – i dobré svědomí nakonec pěkně zařadí mezi zařízení komfortního měšťanského života, jak to pěkně říká i německé přísloví: “Dobré svědomí – měkký polštář.” Co odkázala bouřlivě náboženská epocha 17. století své utilitářské dědičce, bylo náramně dobré svědomí. Směle řekněme: svědomí při vydělávání peněz, farizejsky dobré; postačí, že má zákonnou formu. “Deo placere vix potest” (“To nestačí, aby se Bohu líbilo”) – tato výhrada zmizela beze zbytku. povstal specificky buržoazní étos povolání. Buržoazní podnikatel se mohl drát za svým ziskem s přesvědčením, že je mu Bůh milostiv a že mu zřejmě žehná, když přece nepřekročil hranice formální korektnosti, když nežil nemravně a když nespotořboval své bohatství pohoršlivě. A on se za ziskem drát měl.

Síla náboženské askeze mu nadto získala pečlivé, svědomité, schopné dělníky, pro něž byla práce účelem života, tak jak to chce Bůh. A k tomu ho uklidnila ujištěním, že nerovné rozdělení pozemských statků je dílem boží prozřetelnosti. Že tím, stejně jako nerovným rozdělením své milosti, Bůh sleduje tajemné, nám neznámé cíle. Už Kalvín pronesl výrok, že pokud bude “lid” – to znamená masa dělníků a řemeslníků – udržován v chudobě, zůstane poslušný Boha. Nizozemci (Pieter de la Court a jiní) pak výrok “sekularizovali” a prohlašovali, že lidská masa pracuje, jen když ji k tomu dohání nouze. Takováto formulace jednoho ze základních motivů kapitalistické ekonomiky vplynula pak do proudu teorie o “produktivité” nízkých mezd. Tak se myšlenka nepozorovaně podsunula utilitární interpretace, zatímco náboženské kořeny odumíraly. Zcela podle schématu vývoje, jaký jsme zde pozorovali.

Středověká etika trpěla žebrotu a také přímo glorifikovala žebravé řády. I světské žebráky chválila, že dávali bohatým příležitost k dobrému skutku almužny. Někdy je dokonce řadila mezi “stavy”. Asketickému puritánství připadla úloha, aby spolupracovalo na anglickém tvrdém zákonodárství proti chudině, které přivodilo úplný obrat. A puritáni se do toho pustit mohli, protože jejich sekty a přísné obce ve svém středu žebrotu neuznávaly.

Když se věc brala z druhé strany, ze strany dělníků, pak se zinzendorfovskou pietistickou notou nemálo velebili dělníci, kteří nehledí tolik na mzdu jako na to, aby žili po příkladu apoštolů. Přímou se obdařovali svatozáří učedníků Páně. Ještě radikálněji se podobné názory razily mezi novokřtěnci. A tak je literatura skoro všech asketických konfesí prosycena názorem, že když ten, komu život nedal jinou příležitost, pilně pracuje i za nízkou mzdu, je to též něco, co se Bohu tuze líbí. K tomu nedodala protestantská askeze vlastně nic nového. Zato vydatně prohloubila tento náhled a opatřila jej něčím, co nakonec rozhodlo o jeho opravdové účinnosti: dodala mu psychologickou působivost tím, že prezentovala práci jako povolání, jako nejlepší a nakonec snad jediný prostředek, jak se ujistit o své spáse. Přitom legalizovala vykořisťování této specifické pracovitosti, povýšila totiž i podnikatelovo vydělávání peněz na “povolání”.

Snadno si představíme, jak asi muselo popohánět produktivitu práce v kapitalistickém smyslu, když církevní kázeň nutila právě nemajetné třídy, aby si království boží dobývali výhradně plněním pracovních povinností jakožto povoláním – a přísnou askezí. Stalo se příznačným, že moderní dělník považuje práci za “povolání a že podnikatel zase považuje za své “povolání” zisk. Tak bystrý anglikánský pozorovatel, jako byl sir William Petty, ve své době tuto tehdy novou situaci dobře vystihl: holandskou hospodářskou moc v 17. století vysvětloval tím, že tam jsou hojně “dissenters” (kalvinisté a baptisté) a tihle lidé že vidí v práci a v pílí povinnost k Bohu. Proti “organickému” společenskému zřízení v oné fiskálně monopolistické podobě, k jaké se přiklonilo anglikánství za Stuartovců a zejména v koncepci Williama Lauda – proti tomuto spolčení státu a církve s “monopolisty” na křesťanskosociální platformě -, po styl puritánství, jehož představitelé vesměs patřili k vášnivým odpůrcům takové formy státem privilegovaného obchodního, nákladnického a koloniálního kapitalismu a hájili si své individualistické pohnutky k racionálnímu legálnímu zisku, dosahovanému vlastní zdatností a iniciativou. A právě oni se rozhodující měrou podíleli na budování průmyslu, vznikajícího

často proti svrchované vládě a bez ní, kdežto státně privilegované obchodní podniky v Anglii brzy zase šmahem zmizely. Puritáni (Pryne, Parker) odmítali všechny spolky s “dvořeniny a koncipisty” velkokapitalistického ražení jako se společností mravně pochybnou, hrdí na svou lepší měšťanskou obchodní morálku, kvůli níž byli pravděpodobně právě onou vrstvou šikanováni. Ještě Daniel Defoe navrhoval potřít dissentery” bojkotem bankovní směny a výpovědí depozitních vkladů. Rozdíl obou typů kapitalistické aktivity provázely věrně rozdíl náboženství. Ještě v 18. století haněli protivníci nekonformní protestanty, že mají “spirit of shopkeepers” (duch kramářů) a že jsou zkázou staroanglických ideálů. Tady narážíme i na rozdíl mezi hospodářským étosem puritánským a židovským; již tehdejší současníci (Prynne) věděli, že buržoazní étos je ten puritánský, ne ten židovský.

Racionální vedení života, založené na ideji povolání – jedna z konstitutivních složek moderního hospodářského ducha, ale i moderní kultury – se zrodilo (to měl dokázat náš výklad) z ducha křesťanské askeze...\*)

Myšlenka, že práce v novodobých povoláních má ráz askeze, není ostatně nová. O tom, že soustředění na specializovanou práci, což znamená ztrátu faustovské lidské všestrannosti, je v dnešním světě vůbec cenou za účinné jednání, že se tedy vzájemně podmiňují “čin” a “odříkání” a že buržoazní styl života má tento základní asketický motiv, má-li být právě stylem a ne bezstylovostí – o tom nás chtěl poučit i Goethe na vrcholu své životní moudrosti v “Létech vandrovních” a ke konci života ve “Faustovi”. Pro něho znamenal tento poznatek trpké rozloučení s dobou plného a krásného lidství, které se už v naší civilizaci nevrátí, jako se nevrátí rozkvet starověkých Athén.

Puritáni povolání mít chtěli – my už ho mít musíme. Neboť jakmile se přenesla askeze z mnišských cel do občanských zaměstnání a začala ovládat světskou morálku, pomáhala svým podílem budovat ohromný vesmír novodobého ekonomického řádu, technicky a ekonomicky podmíněný mechanizovanou strojovou výrobou, který dnes neodolatelně vnutil životní styl všem, kdo se do jeho zajetí narodili – nejenom těm, kdo jsou přímo činní ve výdělečném zaměstnání -, a patrně ho bude vnucovat tak dlouho, dokud nebude spálen poslední cent fosilních paliv. Baxter si myslel, že starost o hmotné statky bude na ramenou jeho svatých spočívat jen jako lehký pláštík, který se dá kdykoli odhodit. Sudba však učinila z pláštíku ocelový krunýř. Askeze začala přebudovávat svět a prosazovat se v něm. A hmotné statky tohoto světa nabývaly stále důraznější a nakonec nezdolné moci nad člověkem, jako nikdy dříve v dějinách.

Dnes z toho ocelového pancíře duch puritánské askeze vyprchal – kdo ví, zda navždy? Vítězný kapitalismus již konečně stojí na mechanických základech a tuto podporu nepotřebuje. I růžová nálada osvícenosti, její smavé dědičky, už patrně definitivně vybledla a jako strašidlo ideje kdysi náboženské obchází našim životem “povinnost k povolání”. Kde se již toto “plnění povinnosti” nedá vztáhnout k nejvyšším hodnotám duchovní kultury anebo kde se naopak už prostě nepocituje jako hospodářské přinucení, tam o něm už člověk neuvažuje vůbec. V zemi, kde se nejvíc rozpoutalo, ve Spojených státech, má dnes honba za ziskem, zbavená náboženského smyslu, tendenci spájet se se soutěživými vášněmi, které jí nezdolně dodávají charakter sportu.

Nikdo ještě neví, kdo v tomto našem krunýři bude jednou vězet a zdali se vynoří na konci kolosálního vývoje zcela nová proroctví či mohutné vzkříšení starých myšlenek a ideálů, anebo snad – když nic z toho – zmechanizovaná zkamenělost vyšňořená nějakým křečovitým zdáním důležitosti. Pak by se “posledním lidem” této kulturní epochy nejspíš mohla stát pravdou slova: “Odborníci bez ducha, poživači bez srdce – a tyto nuly si namlouvají, že vystoupily na vrchol lidství, dosud nikdy nedosažený.”

---

\*) Weber se odvolává též na traktát Benjamina Franklina, kterým se zabýval na jiném místě své studie.

Tím však zabředáme do hodnocení a do víry. V historickém pojednání bychom se toho měli vystříhat. Úkolem by mělo být spíše něco jiného: po tom, co jsme svou skicou načrtli, zjistit, jak racionální asketismus působí i na obsah sociálně politické morálky, tedy na způsob organizace a fungování sociálních útvarů od nepočetné kliky až po stát. pak by bylo třeba analyzovat jeho vztah k humanistickému racionalismu, k jeho životním ideálům a kulturnímu působení, a dále k vývoji filozofického a vědeckého empirismu, k technickému pokroku a ke statkům duchovní kultury. Dále by bylo potřebné historicky sledovat cestu racionálního asketismu od středověkých náběhů ke světské askezi až k jejímu rozplynutí v čirý utilitarismus, a to na jednotlivých územích, kde se rozšířila asketická religiozita. pak teprve můžeme změřit kulturní význam asketického protestantství v poměru k jiným plastickým elementům moderní kultury. My jsem se zatím pokusili jen v jednom, byť významném bodě najít motivy jeho utváření a působení.

Nyní by k tomu měl přistoupit výklad, jak byla protestantská askeze, její vznik a její povaha, naopak ovlivněna souhrnem sociálních a kulturních podmínek, zvláště též ekonomických. Moderní člověk si i při nejlepší vůli nebývá schopen představit, jak pronikavý význam kdysi mělo pro způsob života, kulturu a pro národní povahu náboženské vědomí. Avšak proto bychom nechtěli nahradit jednostranný "materialistický" kauzální výklad kultury a dějin stejně jednostranným výkladem spiritualistickým. Možné jsou oba. Ale nemínil-li se jako hledisko, nýbrž jako jediný závěr zkoumání, žádný z nich neposlouží historické pravdě.

## **Příloha č. 2 Protestantská etika a tržní hospodářství**

Gerhard W. Ditz

*Převzato z publikace Ježek, T. ed. Liberální ekonomie. Kořeny euroamerické civilizace. Praha : Prostor 1993, s. 9 až 49.*

### **1. Dvě proměnné**

Při vymezení pojmu etika se opírám o Maxe Webera. V souladu s jeho modelem považuji etiku za nezávisle proměnnou, jež je z dlouhodobého hlediska odvozena od Kalvínovy metafyziky spasení. Individuální a kolektivní ekonomické chování, které je etickými normami strukturováno a institucionalizováno, považuji za závisle proměnnou. Od Webera také přebírám ideální typizaci, resp. úmyslné zvýraznění významnějších proměnných, aby bylo možné lépe vyjádřit hypotézy o příčinné závislosti.

Ve svém určení pojmu ekonomika připojuji další synonyma k zaběhnuté, i když opotřebované dichotomii hojnost versus vzácnost: nadměrně rozvinutý versus nedostatečně rozvinutý, na spotřebu orientovaný versus na výrobu orientovaný. Tato volba byla určena důrazem samotného Webera, že na ekonomiku je třeba nahlížet jako na systém tržních vztahů.

### **2. Od politické ekonomie k ekonomii**

Dokud byla vláda ve středověku předmětem apoštolského následnictví papeže nebo Bohem určeného krále, ekonomické stejně jako duchovní bohatství narůstalo ve sféře vladaře. Podnikatelé, obchodníci a dělníci dostávali mzdu. Zisky připadaly představitelům božské moci. S příchodem Kalvína panují božští vladaři a vrchnost už jen formálně. Duchovní a materiální vývoj lidstva byl naplánován na začátku stvoření. Obyčejným smrtelníkům však plány vyjeveny nebyly. Etické odůvodnění tvorby bohatství už není nadále odvozováno od Bohem určeného vladaře. Individuální tvůrce bohatství musí svůj ekonomický pokrok od nynějška posuzovat sám a od toho pak musí odvozovat sám i své pravděpodobné postavení v božském programu spasení. Kalvín postřehl implicitní paralelu mezi výkonností v soutěži a božským nevyzpytatelným rozhodnutím spasit jenom nemnohé. Jedním z historických důsledků této víry bylo, že američtí puritáni přestali uznávat morální povinnost platit daně anglickému králi. Tento přebytek použili k vybudování nejmocnějšího hospodářství v historii. Od té doby je ekonomie něco jiného než politika. Individuální snaha o zisk, soukromé podnikání a neomezená soutěž se staly morálními činnostmi. Nová ekonomická filosofie, kodifikovaná moralisty, jako byl Adam Smith, odrážela kalvínskou metafyziku, i když byla prezentována jako pozitivní věda. Protože se božský plán jevil lidskému chápání jako neurčitý, muselo být individuální jednání motivováno vlastním zájmem. I pád světa se děje podle božského plánu. Víra v nekonečnou dobrotivost neviditelné ruky napovídala, že agregátní výsledky sobecky zaměřených individuálních jednání přinesou maximální prospěch největšímu možnému počtu lidí. Důraz měl být kladen na „možnost“ v souladu s teologickým předpokladem, že jenom nemnozí budou spaseni. (Tuto ekonomickou prognózu potvrdila historicky americká společnost.)

Obecněji, i když to zde nelze zcela dokázat: Moderní ekonomický vývoj koreluje s přijetím a prosazováním kalvínské etiky. Efektivnost a účinnost kalvínského (nebo amerického) kapitalismu uznali dokonce i ti nejzásadovější odpůrci kapitalismu. Komunisté od Marxe až po současné sovětské mluvčí připouštějí, že se výsledky kapitalistů ukazují jako lepší. Tato svědectví jsou však zpravidla doprovázena nepříznivými prognózami budoucnosti kapitalismu. Takové prognózy nejsou nutně v rozporu s míněním dřívějších ekonomů, kteří na rozdíl od moderních nepředpokládali nevyhnutelný pokrok nebo neomezenou hojnost.



Všímal si opatrnější orientace v kalvinismu s jeho příslibem spasení jenom pro nemnohé, s jeho doktrínou o predestinaci lidského osudu, jenž není určován člověkem, s pozemským královstvím jako sférou, kde se rozhodne. Moderní liberálové\* i klasičtí marxisté jsou se svou vírou v hospodářství hojnosti a neomezený pokrok v rozporu s kalvínskou metafyzikou a v tomto směru se navracejí ke středověkému optimismu s jeho jistotou všeobecného spasení.

### 3. Hybný moment produktivity

Vzácnost je klíčovou koncepcí ekonomie, odráží tak kalvínský pesimismus. Ekonomická teorie začíná s předpokladem o relativních vzácnostech a končí dosažením relativních nadbytků, kapitálem v marxistickém smyslu. Je zvláštní, že jednotlivci a společnosti, věřící na vzácnost, produkuje ohromné nadbytky, zatímco ti, kteří popírají vzácnost, se přes ni nemohou dostat. Zdá se, že toto je problém současných nerozvinutých společností. Dřívější ekonomové, kteří se zaměřovali na přírodní zdroje jako na nezávisle proměnnou ekonomického rozvoje, si zřejmě nevšimli, že Švýcarsko mělo jen „bílé uhlí“. Adam Smith se zaměřoval na dělbu práce, ačkoli již existovala v nejprimitivnějších hospodářstvích. Dělbba práce pak byla aplikována v Sovětském svazu s problematickými výsledky. Zdá se, že samotné využívání přírodních zdrojů a specializace vedou k růstu produktivity jen tehdy, jsou-li dodržovány normy práce a akumulace bohatství. Nic z toho neukládala středověká etika. Práce byla trestem božím za lidský hřích. Byla pokutou, nikoli posvátným závazkem, nijak se netýkala přetrvání života. Posvátnou hodnotou se racionální práce stala v některých středověkých řádech, kde „oremus et laboremus“\* tvořilo základ disciplíny, která byla dobrovolně přijímána nemnoha „povolánými“ a „vyvolenými“. Kalvín prohlásil racionální pracovní úsilí zaměřené na tvorbu bohatství za hlavní posvátný závazek pro ty, kteří se cítí být povoláni a chtějí být vyvolenými. Ve středověké kultuře byl pracovní úspěch jen jedním z mnoha náboženských povolání. Duchovní rozjímání, péče o druhé, dokonce žebrota, vyvolávající dobročinnost jiných, byla institucionalizovaná povolání. Tato povolání s kalvinismem skončila. Středověkého žebračka dali do dílny. Meditace z povolání byla odsouzena. Pouze stav zaměstnanosti, tj. zjevné angažovanosti v produktivní činnosti, může být příslibem možné milosti. Zahálka, požitkářství, hazardní hry, samoučelné rekreace zaručovaly upadnutí v nemilost. Poprvé v moderních dějinách byli nečinní lidé uvězněni jako povaleči. Rodičům se ukládalo posílat děti do práce nebo do školy, aby se tam pro práci cvičily. Obojí mělo morální prioritu před rodinným životem. Jakákoliv činnost nebo nečinnost, která se racionálně nevztahovala k materiálnímu pokroku, byla morálně podezřelá.

### 4. Sklon k úsporám

Pracovní výcvik a specializace vedly k růstu produktivity. Jsou-li přebytky zpět investovány, následuje další specializace a růst produktivity. K zajištění přebytku musí být maximalizován rozdíl mezi vstupy a výstupy, musí být podporována výroba a omezována spotřeba. V předkalvínských a pokalvínských společnostech se spotřeba omezovala nedostatkem nebo vnějším donucením. Středověcí králové, církve a šlechta stanovovali disponibilní důchod svých poddaných. Podobné vnější donucení se praktikuje v komunistických zemích. V kalvínském pojetí se volba mezi spotřebou a úsporami stávala etickou záležitostí. Kdo se chce kvalifikovat pro spasení, kdo by chtěl být jako svatý, musí se podobně jako středověký mnich sám upsat pozemskému asketismu. Zaslíbení chudobě však ani ve středověkém klášteře, ani v puritánském společenství nebránilo produktivitě. Jak středověcí, tak puritánští duchovní věděli dávno před Freudem, že civilizační pokrok spočívá na principu sublimace slasti. Od těch, kteří se obávali, že by mohli být, nalézajíce se v nemilosti, eventuálně pominuti, a

---

\* *Jde zřejmě o americké chápání termínu liberál, tj. levičák. (Pozn. překl.)*

\* *„Modleme se a pracujme.“ (Pozn. překl.)*

usilovali o ujištění, vyžadoval kalvinismus asketismus skoro jako v klášteře. Novými ctnostmi se stala šetrnost, spořivost, střídmost, odříkání smyslových požitků a zážitků včetně estetických. I sex byl legitimní výlučně ve své rozmnožovací funkci jako kompromis mezi dualistickým předpisem kanonického práva pro laiky a kněží.

Souhrnně vzato, poprvé v dějinách se staly dvě hlavní výrobní zásady, tj. maximalizace výroby a minimalizace spotřeby, prvky téže etické matice. Na rozdíl od středověké nebo komunistické kultury nebyly tyto normy vytvořeny jen pro určité jednotlivce nebo skupiny. Hypoteticky patří kdokoli k tomuto světu, z něhož Bůh vybral jen nemnohé ke spasení, aniž by zjevil počet a složení těch, jež vyvolil. Svět, ze kterého Bůh volil, nemá žádná známá omezení co do biologického nebo sociálního původu, nadání nebo specializace v zaměstnání. Nikdo nemohl být vyvolen mimo tento proces, nicméně každý musí jednat tak, jako by byl skutečně vyvolen. Neboť smrtelným hříchem bylo protivit se Bohu svým chováním, které by bylo v rozporu s primárním božím rozhodnutím o vyvolení. Kdokoliv nejen mohl, nýbrž musel předpokládat svou potenciální svatost a v tomto smyslu optimalizovat svou činnost jako výrobce i spotřebitel, čím více vyniká jeho výkon v rámci příslušné skupiny, tím vyšší je pravděpodobnost, že bude přece vyvolen. Nová etika tedy vykonávala rovnoměrný tlak k efektivní výrobě a účinné spotřebě, podporou produktivity zároveň maximalizovala úspory a potenciální kapitál pro investice.

## **5. Riziko při investování**

Spoření bez investování by buď oddalovalo spotřebu, nebo by vedlo k zahálčivému využívání volného času namísto výdělečného podnikání. Ani v jednom z obou případů by z úspory nevznikl kapitál. Aby z úspor byl kapitál, musí se spořicí stát investorem, ti. musí riskovat. Psychologicky a ekonomicky jsou spoření a investování opačnými póly. Ve středověké společnosti bohatí okázale utráceli a chudí spořili z nutnosti. Spoření nebylo o nic více ctností než žebrota nectností. Neexistoval žádný finanční podnět ke spoření, protože požadovat úrok bylo tabuizováno. Investování, tj. použití úspor jako prostředku k dosažení zisku, morálka bránila. Pouze duchovně nepochybní a nepochybně mocní lordi - duchem i majetkem - mohli požadovat úrok a mít zisk. Jejich kapitálovým zdrojem však nebyly dobrovolné úspory, nýbrž daně a násilné vyvlastnění. Tyto zdroje byly malé a eticky problematické.

Kalvinismus vytvořil historicky jedinečnou konstelaci spasení, která postavila spoření eticky výše než utrácení, investování výše než spoření. Přednost spoření před utrácením byla předepsána asketickými normami. Převzetí rizika spadalo pod imperativ hospodárnosti.

Akumulace úspor neurčených ke spotřebě již psychologicky vybavuje k investování.

Hladovění smyslů živí instinkt získávat. Ekonomická moc jako výsledek efektivních investic pak kompenzuje odříkání ve spotřebě. Odříkání ve spotřebě plodí neúnavnost ne nepodobnou neúnavnosti profesionálního hráče, avšak nová etika ostře odlišuje hazardní hru od investování. Kalvínova teologie dala pozitivní podnět k riskování, protože riziko spadá vjedno s duchovní neurčeností. Katolické přijímání svátostí zaručovalo spasení. Luteránům zaručovala jejich osobní víra, že se stanou boží nádobou. Pro kalvinisty, i když byla volba předurčena, zůstávalo spasení u každého jednotlivce předmětem nejistoty, ze které nebylo úniku. Začíná-li každý pouhou možností spasení, může svou pravděpodobnost spasení zvýšit neustálým vyhledáváním a efektivním využíváním příležitostí, které nechali druzí uniknout. Pátrat po riskantním podniku, realizovat šance, získávat, kde ostatní ztratili, tím vším věřící progresivně zvyšuje svou subjektivní pravděpodobnost spasení, i když nikdy nedosáhne jistoty spasení.

V rámci racionální struktury kalvínského přesvědčení dostává finanční riziko poprvé v dějinách atribut duchovního imperativu. Ve středověké Evropě bylo zapůjčování peněz a

investiční bankovníctví svěřeno opovrhovaným menšinám, které tato povolání vykonávaly, aby se vůbec uživily. Urození dobrodinci těchto finančních lichvářů je na oplátku za finanční expertízy ochraňovali před zlobou dlužníků a bankrotářů. Národy jako Švýcaři, Holanďané a Skotové rozvinuly přijetím kalvinismu svůj vlastní finanční talent. Ze Švýcarů se stali světoví bankéři. Všechny původní britské banky, včetně Bank of England, založili Skotové. „Být skot“ se stalo domácím výrazem s podobným nádechem pohany jako ve středověku být Žid. Opovrhované zaměstnání obyvatel středověkého ghetta se stalo v Americe zaměstnáním pro elitu. Banky a navazující finanční instituce se přestěhovaly z židovských uliček na Wall Street. I když se záštita finančního rizika přesunula od středověkých urozených kuplířů k neproniknutelnému a nevyočitatelnému kalvínskému Bohu, náhoda a prohra v profesionálním riskování zůstaly stejné. Ukázalo se jako nepravděpodobné, že by akademické nebo profesionální expertízy nějak pozitivně ovlivnily výsledky investování. Ztráty z investic lorda Keynesa a záznamy průmyslových vzájemných fondů jsou toho dokladem. V investování, podobně jako v kalvínském spasení, jsou mnozí povolání, ale jen málo vyvolených. Pokusení uniknout riziku se nyní stalo něčím nemorálním, což ještě více znesnadnilo toto nové elitní povolání. Finanční riziko pro kandidáty svatosti bylo naprogramováno do jejich pozemského života. Pokoušet se mu vyhnout znamenalo prohrát na celé čáře.

## **6. Kalkulující orientace**

I když investování může být stejně iracionální jako hra v karty, nová etika na ně pohlížela jako na činnost vrcholně racionální a prokalkulovanou. Etika odvozená z teologie formuluje svoje normy z obrazu svého Boha. Pro kalvinisty to byl obraz racionální a kalkulující, asi ne úplně nepodobný nadlidskému počítači, který matematicky analyzuje pozemské a posmrtné šance. Kandidát spasení se snažil vyrovnat se stylu svého stvořitele. Skládat osobní účty bylo kardinálním pravidlem. Hlavní starostí byla starost o vlastní životní výkonnost. Řídit a hodnotit tuto výkonnost pomocí kalkulovatelných cílů bylo předepsanou technikou. Současná výkonnost měla připadnout na účet minulé výkonnosti a měla být s touto minulou výkonností a s budoucími cíli srovnávána. Měla se vyrovnat úspěchu v dosahování naděje na spasení u ostatních lidí v daném oboru, odvětví, povolání, společenství. Základní pravidlo bylo matematické: mnozí jsou povolání, jen nemnozí vyvolení. Jak v duchovním, tak ve světském myšlení podněcoval kalvinismus kvantitativní uvažování. To kontrastovalo s magickým myšlením středověkého věřícího. Magické procesy se více hodí do pastorálně zemědělských hospodářství, kde výroba závisí spíše na organických a sezónních silách. Průmyslové a obchodní činnosti vyžadují racionální cíle a kalkulované strategie. Zpracovatelský průmysl a obchod jsou činnosti městské a pod střechem, stranou od přírody. Výsledky těchto zaměstnání jsou předvídatelné, stanovitelné předem, plánovatelné. Efektivnost a účinnost v těchto zaměstnáních vyžaduje kalkulaci vstupů a výstupů, poptávky a nabídky, nákladů, cen a zisků. Etika stimulovala kvantitativní a praktické uvažování v podnikání, ve vědě a v ostatních oborech. Matematické uvažování se už nezaměřovalo na metafyzické spekulace o počtu andělů, kteří mohou tančit na špičce jehly. Matematika byla od nynějška aplikována empiricky s cílem kvantitativně racionalizovat praktické oblasti života a obživy. Zvládnutí aritmetiky se stalo základním požadavkem na všeobecné vzdělání. Kvantitativní znalosti se staly obsahem povolání; písaři se stali účetními, příbyli mechanici, inženýři. Nová kalkulující orientace transformovala spekulativní filosofii politické ekonomie v pozitivní vědu - ekonomii a ekonometrii jako inženýrskou disciplínu. Celý průmysl, a vůbec podnikání tak byly progresivně racionalizovány a kvantifikovány.

Nové mentální procesy šly ruku v ruce se změnami v lidských vztazích. Osobní interakce mezi výrobcí a spotřebiteli, manažery a dělníky, prodavači a kupujícími založily cestu k masové produkci a masovému marketingu. Aby totiž mohl být nový systém rozumově

uchopitelný a zvládnutelný, musel být kvantifikovatelný. Ve všech vztazích, mezi člověkem a strojem, kontrolorem a dělníkem, poptávkou a nabídkou, vstupem a výstupem, hotovostí a úvěrem, prostředkem a cílem, zásobami a oběhem, se začaly progresivně uplatňovat matematické systémy.

### **7. Posvátnost získávání: zisk jako znak povolání**

Podle marxismu byla božská práva králů nahrazena za kapitalismu božskými právy vlastnictví. Nová etika to potvrzovala. S příchodem kalvinismu klíče k tomuto nebo onomu světu už neměli papežové ani králové. Nová smlouva o spasení už nevyžadovala prostředníky. Namísto lordů se jak skutečně, tak duchovně stali novou elitou vlastníci a ti, kteří řídí proces tvorby zisku. Centry moci a prestiže nových měst už nebyly zámky a katedrály, nýbrž továrny, obchody a banky, které z nejvyšších poschodí řídil jejich majitel. Ekonomické vlastnictví, které poskytovalo zaměstnání ostatním, stále umocňovalo svou sílu. Bylo nyní posilováno novou proměnnou, která spojovala duchovní a ekonomickou vzácnost, bohatství stvořené člověkem se spasením.

Pro středověkého moralistu bylo vlastnictví ospravedlnitelné, sloužilo-li uspokojení fyziologických potřeb a jako ochrana proti lidskému násilnictví. Soukromé vlastnictví bylo legitimní jen podmíněně, jen proto, že lidská hříšnost udělala z eticky vyšší rajske zahrady něco neproveditelného. Rozšíření vlastnických práv o tvorbu zisku odsoudil Tomáš Akvinský stejně ostře jako později Marx. Oba moralisté hodnotili vlastnictví jako prohřešek proti druhému přikázání. Kalvín se navrátil k prvnímu přikázání.\* Pro Kalvína byla vlastnická práva morálně ospravedlněna ne proto, že z nich plynula majiteli a lidem na něm závislým obživa, nýbrž proto, že přinášela zisk nepřítomnému Bohu, majiteli, toho všeho. Vlastník, partner, akcionář, investor byli v první řadě a především hospodáři Páně. Fyzické a právní řízení byly pouhé nástroje. Maximalizace zisku byl prvořadý cíl, posvěcený základní smlouvou mezi Bohem a jeho sluhy, usilujícími o svatost.

Nová etika minimalizovala legální a společenská omezení vlastnických práv, tak hojná v nekalvínských kulturách. Odosobněná, kalkulovatelná maximalizace zisku se nyní stala základem ekonomického systému. Idea neosobní, ne-fyzické korporace poskytovala optimální právní strukturu. Vlastnických práv bylo možné se nyní vzdát, bylo možné je směniti, prodat, rozdělit pomocí symbolických kousků papíru, podáním ruky, přikývnutím. Odosobnění, klíčová vlastnost korporativního vlastnictví, je zakořeněno v kalvínské metafyzice, ve které je jedině významný vztah mezi Bohem a jeho hospodářem. V poměru k tomu jsou vzájemné lidské vztahy sekundární. Být odcizený svému materiálnímu a společenskému prostředí, což je Marxovo nejdrtivější obvinění kapitalismu, je pro kalvinisty ctností. Odosobnění lidských vztahů zajišťovalo větší ekonomickou pružnost. Ekonomické statky tak mohly být maximálně manipulovány, fyzicky, právně, aritmeticky. Výsledkem toho všeho byl ekonomický systém, jemuž se svou efektivností nevyrovná žádný v předkalvínské ani pokalvínské společnosti.

Hodnocení protestantské etiky se zpravidla omezovalo na tvorbu zisku a bohatství, jinými slovy na etickou racionalizaci vlastního hmotného zájmu. Takové interpretace přehlížejí, že tyto materiální zájmy jsou podřízeny mnohem základnějšimu pojmu „povolání“. Pojem povolání se teologicky vyvíjel a v nové etice znamenal oddanost každému úkolu pro úkol sám, bez dalších motivů. Povolání se tedy rovná morálnímu závazku, který je plněn ve vlastním životním zaměstnání bez ohledu na jeho specializaci. Pilnost švýcarských hodinářů, uschovatelská oddanost švýcarských bankéřů, věrnost švýcarských žoldnéřů, sloužících cizím papežům a králům, pocházejí ze stejné kulturní žíly jako maximalizace zisku švýcarských podnikatelů. Všechny ekonomické činnosti tak spadají pod stejný etický příkaz.

---

\* *Druhé přikázání: Miluj bližního svého. První přikázání: Miluj Boha. (Pozn. překl.)*

Kalvinismus tak přidal k instinktu získávat, který je starý jako člověk sám, ideální, resp. utopickou dimenzi. Když se vlastnictví a ekonomická moc spojily s metafyzicky chápanou povinností „povolání“, získal ekonomický systém dynamiku vlastní modernímu kapitalismu. Tato dynamika je mnohem mocnější, než když ekonomické zájmy odrážejí pouhou chtivost a lakotu, existující samozřejmě ve všech kulturách. Tam, kde je metafyzicky projektovaná autorita nahrazena autoritou politickou, jako v komunismu, efektivnost a účinnost ekonomiky je mnohem nižší. Ať jsou pojmy jako hospodář Páně, povolání a skládání účtů jakkoli ne-skutečné, metafyzické, ukázaly se silnější než strach, loajalita nebo identifikace s králi, diktátory, rodinami a přáteli, šéfy a odbory, kmeny a společenskými třídami. Aby Sověti zajistili ekonomickou efektivnost, i třeba na mnohem nižší úrovni než kapitalismus, museli pravděpodobnost nebeského zatracení nahradit jistotou pozemského zatracení, a uvrhli tak lidi do horšího nevolnictví, než jaké existovalo ve středověké Evropě včetně carského Ruska.

### **8. Od nákladů práce k ziskům**

Pro lidi před kalvístvím byla práce božím trestem. V rajské zahradě nebyla ani práce, ani nedostatek. Na vrcholu vládl Freudův princip slasti. Ani v nebi se nepracovalo. Pro ty, kteří se do nebe nemohli dostat, byly pekelné tresty neporovnatelně tvrdší než pozemská práce. Ačkoliv práce byla nákladem, resp. měla zápornou užitečnost, pohlíželo se na ni ve středověku jako na hezký trest. Kající se hříšník pracuje s radostí, ale ne z donucení. Mít k vlastní práci masochistický poměr bylo stejně špatné jako být sadistický k práci druhých. Pracovní nadšení je jevem pokalvínské doby. Marxistické pojetí práce představuje návrat k předkalvínským postojům. Marxismus je středověk, ale bez slitování. Pro Marxe je práce původcem ekonomické hodnoty, ale také příčinou vykořisťování lidí. Práce tu není pro obecně lidskou hříšnost, nýbrž pro hříšnost (vykořisťování) kapitalistů. Jakmile se kapitalismus odstraní, vykořisťování, vzácnost práce, hřích zmizí, a rajská zahrada, socialismus, bude opět otevřena. Než k tomu ale dojde, marxistická dvojznačnost v pojmání práce v komunistických zemích pokračuje. Socialistická práce je ctí, a přitom vynikající pracovníci tvoří privilegovanou třídu. Práce je v komunistických zemích opět nedobrovolná. V dosud nebývalém měřítku se dokonce používá otrocké práce trestanců, politických úchylníků a nonkonformistů všeho druhu. Fakt, že vzácnost a kapitalisticky vykořisťovaná práce musely být nahrazeny souostrovím Gulag, dokumentuje zásadní mezeru v marxistické teorii.

Kalvínský postoj se liší jak od středověku, tak od marxistů. Je morálně neutrální, pokud nepřináší zisk. Tvrdě pracující hospodář číslo dvě, který vyždímal dosti hrubě zisk z vinice, aby se mu pokryly náklady vlastní práce, patří pekelným ohňům stejně spravedlivě jako hospodář číslo jedna. Ten podle socialistických principů, resp. principů rajské zahrady, uspokojoval své životní potřeby z kapitálu. Až hospodář číslo tři, který maximalizuje zisk, dochází spasení. Pro kalvinismus je tedy vše, co zvyšuje zisk, dobré, a vše, co ho snižuje, špatné. Dřít v potu tváře nevede ke spasení ani na tomto, ani na onom světě. Jen je-li práce efektivní, vede-li ke snížení nákladů, tj. zvyšuje-li zisk, získává etický souhlas.

### **9. Etika a obchod**

Uzpůsobenost kalvinismu pro práci, výrobu a zisky je téměř všeobecně známa. Jeho uzpůsobenost pro obchod je už známa mnohem méně. Předkalvínská a pokalvínská etika se obdobně zaměřovaly na výrobu a spotřebu. Zprostředkující ekonomické činnosti se pouze braly na vědomí. Marx, podobně jako Tomáš Akvinský, neuznával, že obchod zvyšuje ekonomickou hodnotu. Ve středověké společnosti měl obchodník nízký a pochybný statut, byl první na ráně v čase hospodářských krizí jako terč rozezleného davu. V komunistických režimech jsou obchodníci po převratu „převychovávaní“ nebo jsou z nich řadová mravenci. Kalvinismus naopak odňal výrobě i spotřebě znak etické nadřazenosti. Ani spotřebitelův hlad,

ani výrobcův pot nemají etický význam. Nejvyšším cílem je duchovní dychtivost po spasení s nadějí naplňovanou maximalizací zisku. Místem zaměstnání se v nové etice stával čím dál tím více obchod. Kalvinismus přispěl k jeho novému statutu ze své zvláštní směsi kosmického optimismu a pesimismu. Přestože Bůh je nanejvýše spravedlivý, většina lidí má být zatracena, a nikdo proti tomu nic nezmůže. Tato misantropická pozice poskytla manipulativnímu obchodníkovi, inzerentovi a prodávajícímu nový morální prostor pro jejich zaměstnání. Obchodníci přinášeli, upomínajíce na poslání bílého muže, požehnání moderního průmyslu nejširším masám, naučili je efektivněji spotřebovávat, a tím i efektivněji vyrábět. Podobně jako kalvínský kazatel a vychovatel, také obchodník pomáhá snaze spotřebitele dostat se výše a nalézt lepší cestu. Obchodníkové sdělení, které bylo původně jen obyčejnou informací, se nyní mění v napomenutí. Balení, sloužící původně k pouhé ochraně zboží, nyní inspiruje. Nový obchodní žargon „pozor na spotřebitele“, „tvrdě při prodeji“, „nalož, co to unese“ vyjadřuje kalvínské myšlení a filosofii Adama Smithe v tom smyslu, že ekonomický zájem zaměřený na sebe sama naplňuje plán neviditelné ruky. Ideový vliv nezůstal jednostranný. S rostoucí konkurencí muselo být první přikázání (maximalizace zisku) doplněno druhým přikázáním (vcítit se do spotřebitele). Společenská etika se stala ideologickou doménou obchodníků. Výrobce se zaměřuje na materiální vstupy a strojní procesy. Dvornost k cizincům, aby se z nich stali zákazníci, jejich manipulace až do bodu jejich uspokojení a vytrvalá loajalita, to je hájemství obchodníkové. Kalvinismus také pomohl tržní ideologii tím, že rozvolnil starou vnitroskupinovou etiku příbuzenství a sídelní komunity. Nové náboženství sjednocovalo lidi podle vyznání a výkonnosti, bez ohledu na jejich biologický, geografický a sociální původ. A v tomtéž duchu obchod prořal tradiční hranice mezi tvůrcem a uživatelem, interní výrobou a externím prodejem, mezi firmou a trhem. Všichni se tak říkajíc srovnali pod společným jmenovatelem ekonomické hodnoty.

Je tu také společenská dynamika. Obchodníková cesta, stejně jako cesta puritánského poutníka, nemá konce. Cíl stále v dohledu, ale nikdy na dosah. Na rozdíl od výroby není obchod nikdy ukončený nebo ustálený, permanentní nebo zajištěný, důvěrně známý nebo předvídatelný. Kalvinismus podpořil obchod také tím, že nově definoval pojem vlastnictví. V předkalvínské době měli pouze výrobci a spotřebitelé morální právo na vlastnictví a majetek. Spotřebitel ho odvozoval od svého práva na život a výrobce od svého práva tvořit. Koncepce hospodáře šla důraz jak ze spotřeby, tak z tvoření. Nová morálka kladla důraz na tržní hodnotu, kterou mohl kdokoli a kdekoli zvyšovat. Obchodní cestující, majitel obchodního domu, majitel krámu, dopravce, burzovní makléř nebo bankéř fyzicky netvoří. Přidávají však užitek, a tím zvyšují hodnotu výrobku. Jako tvůrci hodnoty získávají tito zprostředkovatelé svěřenecká práva bez ohledu na vlastnictví výrobků. Obchodník na sebe bere jako příslovečný hospodář riziko za zboží, které ještě nebylo vyrobeno, za transakce napříč časem, prostorem a sférami politických vlivů. Tvoří hodnoty, které jsou neuchopitelné, ale kalkulatelné, neskutečné, ale legální, neosobní, ale svěřené.

## 10. Nové elity

Kalvinismus změnil vztah mezi bohatstvím, mocí a statutem. Ve středověké společnosti byly pozemské šance pro různé lidi odlišné od kolébky až do hrobu. Rozdělení lidí na kasty se považovalo za Bohem určené. Až po smrti se mohli boháči ze zámku a žebrák od vrat setkat jako rovný s rovným v nebi. Pro Kalvína byl přísně a neodvolatelně strukturovaný až život po smrti. Jenom nemnohým bylo dáno dostat se do nebe. Předurčenost k vzestupu však zůstala každému skryta, odrážela se mu jen jako pravděpodobnost v pozemských životních příležitostech. Byla naznačena výkonností úspěšného muže, který slepě, ale s důvěrou sledoval své Bohem předurčené povolání. Nová etika pobízela každého věřícího, aby šel výše ve vzdělání, v zaměstnání, ekonomicky, aby spoléhal na vlastní síly a věřil v boží spolupráci.

Neustálá snaha dostat se nahoru se stala kardinální ctností. Jen velmi vzácně vybavil Bůh někoho pronikavými charismatickými vlastnostmi. Ale i pak musel tento člověk demonstrovat své charisma v konkurenci s ostatními charismatiky a toto charisma museli uznat lidé z jeho společenských kruhů, kongregace, komunity, podílníci, voliči. Ve středověkém chápání měly nebe a země protikladný statut. Lidé s boží přízní byli často pronásledováni mučedníci. Chudákovi se dostávalo zvláštního požehnání. Knězi a řeholníci se měli zaslíbit pozemské chudobě. Vládla představa, že Pán se navrátí jako žebrák. S příchodem kalvinismu jsou kandidáty svatosti úspěšní podnikatelé, kapitáni průmyslu, volení političtí vůdci v nových demokraciích, osvědčení znalci a uznávaní tvůrci veřejného mínění. Kalvinismus měl podobně jako středověká společnost pyramidovou třídní strukturu, avšak třídy byly otevřené a pomíjivé. Syn nemusel následovat otce. Nízký národnostní nebo sociální původ nebyl nepřekonatelnou překážkou. Sociální struktura zůstala pyramidová, odrážela princip vzácnosti. Mnozí byli povolání, ale jen nemnozí vyvoleni ve vzdělání, v podnikání, v politice. V rámci pyramidové struktury existoval pohyb dolů i nahoru. Týkalo se to jednotlivců, národnostních a profesních skupin i celých národů. Na rozdíl od středověkého systému bylo málo důležité, kde člověk začal. Pro jeho pozemský i posmrtný život bylo významné, kam se dostal. Ne jakýkoliv společenský vzestup byl však považován za posvěcený; vnější úspěch měl být doprovázen vnitřním smyslem pro spravedlnost a čest, což muselo být společensky uznáno. Úspěšný podnikatel měl být také dobrým občanem, vnitřně i navenek morálním člověkem.

Ve středověké společnosti setrval kandidát svatosti buď uzavřen v klášteře, nebo žil mimo něj v nějakém poníženém postavení. Pozemský úspěch byl duchovně podezřelý. V kalvinismu náboženské řády zmizely a stejně tak zmizel i rozdíl mezi pozemskou a duchovní svatostí. Nábožná společenství trvala v určitém smyslu dál, avšak asketismus zesvětšil. Bohatý nesměl spotřebovat své peníze, musel je investovat i je věnovat na dobročinnost. Amerika se stala zemí nadací. Předvádět bohatství bylo stejně nemorální jako předvádět chudobu. Puritánská společnost zakazovala dostat se do extrémního ekonomického postavení a stavět ho na odiv. Bohatý i chudý byli v Americe k nerozeznání, vypadali oba stejně, jako lidé docela slušného postavení. Jejich způsob oblékání, stravování a mluvení byl mnišsky střídmý. V hmotném projevu a ideologicky se Američané stali národem střední třídy par excellence. To se projevovalo v politických, pracovních i obecně společenských vztazích. Na rozdíl od nekalvínských společností se nedoporučovalo používat titulů označujících statut. Všichni členové společenství včetně vůdců byli bratři a sestry, neexistovali žádní pozemští „otcové“. Používání křestního jména pokračuje až dodneška dokonce i ve formálních organizacích, existuje nechuť k privilegiím za zásluhy.

Ve středověké kultuře stály systémy pozemských a nebeských statutů proti sobě jako odlišné a opačné; chudý byl požehnaný a bylo snazší, aby velbloud prošel uchem jehly... S příchodem kalvinismu se staly oba systémy paralelními, předpokládalo se, že mohou eventuálně splynout. Středověký systém byl stabilní a odolný vůči změně. Jestliže změna nastala, ať v politice, náboženství nebo ekonomické struktuře, měla revoluční formu. V kontrastu k tomu byla v kalvínských společnostech nestabilita zabudována v jednotlivcích i ve společenských skupinách. Samotný princip změny byl institucionalizován a eticky potvrzen. Na jednotlivce i kolektivity, kteří se nikdy neměnili, se pohlíželo jako na zaostalé, nekřesťanské, neamerické. Změny v ekonomické a politické struktuře si však revoluční dimenze podržely. Kalvínské kultury ve srovnání s katolickými měly tendenci k většímu liberalismu, abychom použili moderní termín. Méně často plodily radikální hnutí, avšak častěji prožívaly chronickou nestabilitu.

## 11. Nové demokracie

Pod vlivem kalvinismu byly aristokracie nahrazeny meritokraciemi, tj. vládou těch, kteří se zasloužili. Noví vůdcové ve vládě, podnikání, církvi a profesích byli demokraticky voleni. Voliči potvrzovali vnitřně orientované předurčení svých vůdců. Hlas lidu začal splývat s hlasem božím; charisma se stalo rutinní záležitostí. Efektivní komplementarita božské a lidové volby vyžaduje příznivé okolnosti. Charismatická autorita je mnohem nejistější než autorita tradiční. I když si to liberalismus neuvědomuje, demokracie západního střihu byla jen zřídkakdy efektivní v neprotestantských společnostech. Běžný úsudek o individuálních zásluhách může být velmi dobře mylný. Minulé zásluhy jen vzácně poskytují záruku budoucího výkonu. Ti, kteří vynášejí rozsudek, musejí být souzenému nadřazení, avšak systém nadřazenosti má v liberální demokracii tendenci se rozpadat. Charismatické nároky jsou každopádně problematické; ten, kdo takový nárok vznáší, může upřímně pociťovat, že byl povolán, a jeho stoupenci mohou sdílet jeho pocit povolání, a přesto jsou zklamáni. Takové problémy jsou viditelné, jen když se duchovně pojatá kultura sekularizuje. Protestantské společnosti vyvinuly organizační nástroje, které učinily demokracii efektivní; oddělení zákonodárné a výkonné politické moci, konfederace suverénních států, soutěžící politické strany, reprezentativní struktury v podnikání, odborech, vzdělávacích a náboženských institucích.

Tržní systém rozšiřuje demokracii na ekonomické vztahy. Trhy decentralizují ekonomickou moc. Peněžní transakce jsou ekvivalentem hlasování. Maximalizace spotřebitelova uspokojení je potvrzením demokracie. Moderní kapitalismus byl demokratičtější než kterýkoli předchozí systém a doposud je demokratičtější než systémy, které po něm následovaly. Tržní hospodářství rovněž demokratizovalo řád v povoláních. Atributy připisované povoláním v tradičních hierarchiích ztratily na významu vstupem peněžních hodnot. Začalo být méně důležité, jak si kdo vydělává na živobytí, důležitější bylo, kolik kdo vydělává. Nešlo už tolik o to, kdo věc vyrobil, jako spíše o to, kdo za ni zaplatil. Strojní technologie, masová výroba, masový trh se současně odosobnily a demokratizovaly. Záleželo méně na tom, zda je užitečnost vnitřně přítomna v samotném fyzickém produktu nebo v čase a v místě transakce nebo v informaci o vzestupu osoby. Objem celkové užitečnosti produktu je identifikován s peněžní hodnotou.

Nový důraz na peníze modifikoval tradiční systém statutů povolání. Už neexistovala méněcenná povolání, nýbrž jen povolání méně placená. Dveře k povoláním byly otevřené. Jiná diskriminace práce než podle kvalifikace začala být méně častá. Specializace povolání a jeho technická složitost si vyžadovaly předem orientované vzdělání. To také demokratizovalo strukturu povolání. Důraz na peníze demokratizoval společenské třídy. Důchod se stal hlavní determinantou statutu. Morální posvěcení peněžní hodnoty zvýšilo sociální mobilitu. K nespokojenosti marxistů je snazší změnit finanční statut než biologický a sociální původ. Sociální mobilita implikuje pohyb nahoru i dolů. Dokud je na dosah stále širšího okruhu spotřebitelů stále širší sortiment zboží rostoucí kvality, je vytvořen minimálně dojem společenského vzestupu lidí. Peníze se stávají hlavním prostředkem společenské odměny za individuální zásluhy. Ekonomická demokracie posiluje demokratické atributy ostatních částí společenského systému. Kdo má více peněz, osvojuje si vyšší spotřební styl, stěhuje se do prestižních čtvrtí, poskytuje lepší vzdělání svým dětem, angažuje se v politických a oddechových činnostech, které mu otevírají další kanály společenského vzestupu. Jsou-li svoboda, rovnost a bratrství akceptovanými atributy moderních demokracií, pak nová etika každopádně vyzdvihla první dva.

## 12. Řešení organizovaného konfliktu

Srovnáme-li kalvínské společnosti s jejich předchůdci a následovníky, ukazuje se u nich tendence vyhýbat se revolucím a válkám. Jejich kultury zdůrazňují individualismus,



antitradicionalismus, nonkonformismus. Kalvínské sekty odpíraly lojalitu zavedeným vládám a církvím, vojenské službě a veřejnému vzdělání. Když narazily na útlak, stáhly se a odešly jinam. Velká část současného západního pacifismu má svůj původ v kalvínských sektách.

Moderní tržní hospodářství osvědčuje protiválečnou a proti-revoluční tendenci. Jeho ekonomická filosofie je individualistická, staví se proti zasahování státu a proti celospolečenskému plánování. Odtahuje se od politických pletek; všechna iniciativa se ponechává jednotlivcům jednajícím na vlastní účet. Celkové výsledky redukuje vzácností, čímž se řeší problém frustrace a agresivity. „Laissez faire“ neodstraňuje chudobu nebo nedostatek, ani je nevyrovnává. Ti, kteří zůstávají chudí, mají tendenci být individuálně i kolektivně slabší i přes své ekonomické příležitosti. Zpravidla však nejsou militantní nebo revoluční, každopádně nepodněcují ani revoluce, ani války. V moderním hospodářství zisky nahrazují moc.

Povolání, která vznikají a vzkvétají v tržním hospodářství- podnikatelé, manažeři, obchodníci, burziáni, bankéři - nejsou militaristická, a dokonce ani politicky agresivní. Tato povolání prosperují v míru a politickém klidu. Užitek z trhu nevyžaduje fyzické vlastnictví nebo kontrolu. Vyžaduje však právní a morální systém, který trh podporuje a chrání. Totéž platí i pro individuální chování. Političtí revolucionáři a profesionální odbojníci se normálně nerekrutují z kalvínského prostředí ani z tržních povolání. Individuální svoboda a ekonomické příležitosti snižují sklon k militantnímu chování. Když přesto dojde k revoluci nebo k válce, jsou tyto kultury méně pohotové k účinné obraně. Na represivní policejní akce, protirevoluční strategie, na efektivní mobilizaci k odražení vojenského útoku nejsou kalvínské kultury stavěné. Jejich ekonomiky nejsou vymezeny hranicemi vlastního státu. Nejsou připraveny na centrální řízení, které je v době národního ohrožení nezbytné. Jejich politické klima je antiautoritativní, a tím i méně schopné prosadit národní vůli silou. Jejich policie nebývá budována celostátním měřítkem a nemá centralizované vedení. Jejich ozbrojené síly jsou organizovány často jako dobrovolná vojenská služba.

### **13. Marxismus, kalvinismus a masový trh**

Podle Marxe je neodstranitelnou vadou kapitalismu jeho neschopnost uspokojit potřeby mas. Tvorba kapitálu vyžaduje podle něho vykořisťování. Z nutnosti vykořisťování vyplývají mzdy na hranici životního minima. Takové mzdy minimalizují disponibilní důchod, a tím brání rozvoji trhu. Početní vzrůst dělnické třídy a odpovídající pokles počtu kapitalistů tento trend ještě zesiluje. Zaškrcování kupní síly mas je tedy vnitřní vlastností kapitalismu a rozvoj marketingu nic nezmuže. Marxovo stanovisko k funkci trhu bylo negativní a k tržním povoláním opovrhlivé. Některé tradiční rysy kalvínské etiky se vztahují ke koncepci marketingu rovněž negativně; asketismus a šetrnost jsou v rozporu s ideologií marketingu. Byly tu však opačně působící rysy. I když měla výroba etickou přednost, nemohla se rozvíjet při statické spotřebě. S kalvinismem a jeho důrazem na kalkulatelné uvažování přišla i podpora dynamické spotřebě. Princip nejistoty a předpoklad paralelnosti hmotného a duchovního výkonu podpořily spotřebu. Etika podněcovala každého, aby dokázal sobě i ostatním, že je na materiálním i duchovním vzestupu. Finanční úspěch a úspěch v zaměstnání je racionální, ale ne nutně viditelný důkaz. Rostoucí standard a životní styl jsou vidět. Formule o spasení, původně obrácená k jednotlivci, byla modifikována společenskými hledisky. Církev a obce začaly samy na sebe pohlížet jako na kolektivity potenciálně svatých. Jejich nároky na kolektivní charisma mohly být nyní demonstrovány vyšším životním standardem obce. Už jejich středověcí předchůdci, klášterní řády, poněkud modifikovali své zaslíbení chudobě. Kalvinismus však měl z chudoby hrůzu.

Puritáni vyřešili tyto nejednoznačnosti tím, že se vystříhali jak nápadné spotřeby bohatých, tak nápadné nespoteřeby chudých. Idealizovali střídmy, ale ctihodný životní styl střední třídy, o němž se předpokládalo, že se bude postupem času zlepšovat. Americký masový trh se dal na cestu vzestupu, orientoval se na střední třídu. Na výrobky, které se nalézaly mimo finanční a ideový dosah vedoucí vrstvy skupiny, v níž se určitý člověk pohyboval, se nepomýšlelo, avšak luxus jedné generace se stal nezbytností pro generaci následující. Životnímu způsobu nižší třídy se každý vyhýbal důsledněji než životnímu způsobu vyšší třídy. Calvinismus měl hrůzu z pohybu směrem dolů. O lidi pod hranicí chudoby pečovali jejich spoluvěřící, později daňoví poplatníci. Nový trh středních tříd smířil konfliktní požadavky elitářství meritokracie a rovnostářství. Obchodní dům nabízí v suterénu laciné zboží pro nemajetné zákazníky nebo zákazníky skromné ze zásady, ale nabízí také drahé zboží podle poslední módní linie. Většinu potřeb je možné uspokojit buď úsporným, nebo luxusním způsobem. Úsporné modely kupují také ti, kteří si chtějí zachovat obraz vlastní skromnosti, i když by si mohli dovolit více. V luxusním stylu nakupují také ti, kteří si to nemohou dovolit, ale chtějí dokázat, že jsou na vzestupu. Vznik cílově se chovající a vlastní situaci si uvědomující střední třídy nedává za pravdu Marxově námitce o nevyhnutelné polarizaci životní úrovně a ideologie. Americká dělnická třída nebyla proletarizovaná ani ekonomicky, ani ideologicky. Přitažlivost dosažitelného životního standardu střední třídy pro většinu pracujících a vyhlídka na další vzestup pro jejich děti daleko převážily lákadla revoluce a politické moci. Marxova věštba, že smyslem socialistické výroby bude uspokojení spotřebitele a ne zisk, je mnohem blíže pravdě v Americe než v kterékoli části komunistického světa.

#### **14. Manipulace spotřebitelem**

Zpočátku byl prodej pouhým prodloužením výroby; hotový výrobek byl zabalen, označen, rozříděn, skladován a odeslán. Byly to fyzické operace podobné operacím při výrobě. S pokrokem strojní technologie se manipulace s výrobkem jak při výrobě, tak při prodeji omezovala. S rostoucí hojností spotřebních statků získal prodej novou manipulativní dimenzi určenou k transformaci nekupujících v kupující. Tento proces vyžadoval vyjít vstříc potřebám spotřebitele nevyužitými výrobními možnostmi, odhalit průzkumem trhu fyzické a ideové vlastnosti nového výrobku, rozvržení poptávky po něm, jeho žádoucí balení a způsob prodeje. Ve fázi výzkumu a testování je manipulace spotřebitelem ještě minimální, což lze snad přirovnat k vyšetřování pacienta v medicíně. Manipulace člověkem ve smyslu přimět někoho, aby jednal podle cizí vůle, se však nakonec mocně prosazuje. V rozvinutém hospodářství je velice málo běžných potřeb, jejichž uspokojení by čekalo, až se na trhu určitý výrobek objeví. I když průzkum trhu odhalí takovou poptávku, manipulace spotřebitelem je nezbytná, aby byly zajištěny úspory z rozsahu výroby, standardizace výrobku a efektivní distribuce.

Manipulace se provádí v rámci koncepce podpory prodeje, která zahrnuje strategie reklamy, osobního prodeje, tvorby cen, balení a další. Náklady na podporu prodeje často převyšují skutečné náklady na výrobu. Záměr manipulovat se jen zřídka dává najevo. Zájmy kupujících na maximálním uspokojení z výrobku a na minimálních nákladech se potenciálně rozcházejí se zájmy výrobce na maximálních ziscích. Adam Smith tvrdil, že takové rozpory jsou v souhrnu výhodné pro obě strany a pro celé národní hospodářství. Tuto větu napadali jak předkapitalističtí merkantilisté, tak pokapitalističtí socialisté. Merkantilisté tvrdili, že král a církve musejí na obchodníka dohlížet, aby byly zajištěny politické a církevní domény. Marxisté tvrdí, že kapitalisté a jejich obchodníci nedělají nikdy nic ve prospěch dělnické třídy. Obě strany považovaly kapitalismus za nemravný a dlouhodobě neefektivní. Kalvínský protiargument předpokládá odevzdanost ekonomických aktérů božimu všehomíru, který je manipulován ve prospěch věřícího. Pochopení kalvinismu pro manipulativní trh je odvozeno od teologické perspektivy, která postuluje absolutní manipulativní moc Boha.

Manipulativní implikace kalvinismu mají rodovou povahu. Rané puritánské komunity žily v manipulované vojenské disciplíně podobající se středověkým klášterním řádům, jako starozákonní lid. Rodiče měli morální právo manipulovat své děti, kazatelé své farníky, učitelé své žáky, političtí vůdci své voliče, předáci své dělníky, prodavači své kupující. V pozdějším kontextu vyřešil kalvinismus tradičně podřadný statut obchodníků. Středověký obchodník stál v podřízeném a úslužném postavení k boháči, který tehdy pro něho samojediný představoval celý spotřebitelský trh. V současných společnostech minimálně ovlivněných kalvinismem obchodník stále prosí, vemlouvá se a lichotí potenciálnímu kupci. V Americe vede, řídí, předvádí, vychovává a manipuluje.

Tržní manipulace dostala další etickou podporu od kalvínské představy, že vlastní hmotný pokrok a hmotný pokrok druhých je morálně žádoucí. Protože každý a všechno patří do božího světa, je zdokonalování tohoto světa součástí mravního imperativu. Pojem hospodáře završuje morální přitakání sobeckému jednání při koupi a prodeji. I když kalvinismus pohlížel na uspokojování smyslových žádostí jako na něco duchovně problematického, přesto poskytoval získávání materiálních statků větší morální podporu než středověká církev. V získávání materiálních statků viděl puritán boží odměnu za individuální píli a efektivní hospodaření. Středověký Bůh se dal věřícímu smyslově poznat prostřednictvím svátostí a zázraků. Kalvinisté by takové magické průniky nepřijali, viděli uznání toho, že jednotlivci nebo obec obstáli ve víře a jednali v souladu s božím plánem, v materiálním pokroku.

Zdokonalování materiálních podmínek života bylo rovněž podpořeno větou, že rozumné a umírněné užívání božích darů činí člověka schopným k efektivnější práci a výrobě. Manipulativní trh našel rovněž podporu ve strachu puritánů z bídy a nečinnosti. Výsledkem toho bylo, že jak prodávající, tak kupující byli méně chudí a méně nečinní. Vzájemně výhodné směnné transakce byly považovány za eticky hodnotnější než dary a charitativní gesta. Morální preference vlastního materiálního pokroku jako výsledku vlastního úsilí v soutěži spíše než jako výsledku altruistických citů někoho druhého je prioritou bázně boží před láskou k člověku.

## **15. Trh a americká kultura**

Největší rozmach trhu nastal v Americe po druhé světové válce. Rozvoj trhu, v masovém měřítku podporovaný sdělovacími prostředky, zcela likvidoval Marxovu předpověď, že kapitalismus zajde na rozdělávání. Tisíce výrobních linek na nové produkty uspokojovaly nově zjištěné potřeby. Mnohem více nových artiklů se dostalo na trh ne pro nějakou novou vlastnost, nýbrž pro novinku v balení, ve způsobu prodeje, pro výhodnější způsob placení nebo pro pouhé nové jméno, nový nápis nebo symbol. Rozšíření tržních činností bylo umožněno specializací povolání. Obraz amerického podnikání vypadal v posledních desetiletích skvěleji v inovacích trhu než v inovacích výrobní techniky. Obojí tvoří samozřejmě součást téže materiální kultury. Protože je většina přírodních a lidských zdrojů zaměstnávána pro uspokojování potřeb, byla americká kultura nazvána materialistickou. Nevidí se však, že za své vyniknutí jak ve výrobě, tak na trhu vděčí Amerika prvkům své kultury ideové. Tato ideová kultura obsahuje hodnoty a ideály plus postoje a instituce, které se na jejich základě vytvářejí. Tato stat' ukázala na metafyzické kořeny této ideové kultury a rozlišila její hodnoty. S tím, jak metafyzické kořeny nyní degenerují, se z původních materiálních prostředků k dosažení ideálních cílů staly cíle samy pro sebe. Progressivní sekularizace naší kultury se bere za danou. Budoucnost materiální kultury zůstává ale problematická, jsou-li její ideály opouštěny.

## **16. Weberovská problesknutí budoucnosti**

Weberův model byl multikauzální. Kalvinismus byl významnou příčinou moderního tržního hospodářství, které marxismus nazval kapitalismem. Na rozdíl od Marxe nepovažoval Weber

konfiguraci ekonomických, politických a náboženských institucí spadajících pod kapitalismus za determinovanou nějakým pevným zákonem. Byla to jen jedna z možných vývojových linií se zvláštní americkou konfigurací jako historickou nahodilostí. Tato nahodilost se svou svobodou a společenskou rovností byla dostatečně přitažlivá pro milióny outsiderů, kteří se chtěli stát Američany, nebo pro jejich země, které chtěly být jako Amerika. Až doposud bylo vypůjčování kultury vždy efektivnější v oblasti materiální než ideové. Použijeme-li weberovské dichotomie, mnohé národy byly ochotny a připraveny přijmout techniku a metody amerického demokratického kapitalismu, ale nemohly přijmout jeho utopické nebo transcendentní ideály. Weber nepovažoval ostatní světové kultury (které stejně jako Toynbee ztotožňoval s jejich náboženskou tradicí) za tak příznivě uzpůsobené k přijetí kapitalistického uspořádání. Jeho hypotézy mohou patrně vysvětlit i problémy s kopírováním amerických institucí v rozvojových zemích a také to, proč je marxismus zřejmě výhodnější pro většinu těchto nových národů.

Co se týče budoucnosti amerického kapitalismu, sdílel Weber implicitně (i když zdaleka ne tak jednoznačně) Marxovu pesimistickou prognózu. Cítil, že kapitalismus je jak svou materiální, tak svou ideovou částí mnohem nestabilnější a institucionálně zranitelnější než předchozí systémy. Pokud jde o ideovou stránku (kterou Weber zdůrazňoval mnohem více než Marx), přičítal nestabilitu fragmentačnímu efektu náboženství, které odnímalo význam zprostředkovatelské roli kněží, obřadů a svátostí. Kalvínské sekty se nevyhnutně měnily v méně dynamická společenství, a eventuálně ve statické, ekumenicky otevřené církve. Z Weberovy analýzy vyplývá, že kalvinismus oslabil i jiné stabilizační instituce, jako je příbuzenství, obec a národ. V jiné souvislosti Weber ukazuje, že vysoce dynamická podoba charismatického vůdcovství, tohoto typického atributu kalvínského sektářství, má sklon ke krátkému trvání. Pokud není vůdce nahrazen novým charismatickým vůdcem, mění se charismatický řídicí mechanismus sám v méně dynamickou byrokracii. Pokud jde o různé kalvinismem ovlivněné prvky tržního hospodářství, Weber tvrdil, že puzení získávat bohatství bude slábnout s ochabováním touhy po spasení. Kalkulující orientace, kterou přivedl kalvinismus na svět a která je nezbytná pro efektivní tržní hospodářství, produkuje kulturní úchytky, jakmile utopická vize degeneruje a sociálně ekonomické instituce se přesouvají od elity k masám. Tak jak slábne kalkulující orientace, je věda a technika nahrazována pověrou a mytologií.

Efektivní hospodářství se svobodným podnikáním vyžaduje princip povolání (povolnosti), který se vztahuje na nábožensky inspirovanou oddanost přesně vymezeným pozemským úkolům. Splnění každého úkolu je samo odměnou, nevyžaduje ani finanční ohodnocení, ani smyslové uspokojení nebo zadostiučinění poskytnutím statutu. Se zplaněním praktické náboženské víry degeneruje i síla povolnosti. Na jeho místo se dostává pozemštější a diverzifikovanější, ale také nestabilnější systém odměňování. Tržní hospodářství také získalo z kalvínského rozvolnění tradičních institucí, jako je příbuzenství, národní pospolitost a formální statut. Uvolnění těchto pout vedlo ke zvýšené mobilitě lidských zdrojů, která je nezbytná k větší specializaci práce a k efektivnějšímu užití ostatních vstupů. Oslabení těchto institucí však zanechalo mezery v celkové sociální struktuře. Jakmile hospodářství přestane absorbovat sociální energii uvolněnou uvadnutím starých institucí, musejí toto prázdno absorbovat instituce nové.

## 17. Pokles produktivity

Jak řekl ekonom Arthur Laffer, „USA jsou nejrychleji se nerozvíjející zemí na světě“. V přírůstku produktivity (bez zemědělství) jsou USA za všemi hlavními zeměmi západní Evropy kromě Velké Británie. Často uváděným vysvětlením je úpadek techniky, kdy např. počet amerických patentů poklesl v sedmdesátých letech o dvacet pět procent. Výše byly diskutovány historické souvislosti mezi kalvinismem a moderní technikou. Paralelní úpadek Spojených států a Velké Británie je v tomto kontextu příznačný; v obou zemích působil kalvinismus po Švýcarsku historicky nejsilněji.

Jiným často uváděným vysvětlením jsou státní zásahy, zejména hnutí za lepší životní prostředí a lepší spotřebu. Obě hnutí jdou proti kalvínské tradici. Hnutí za lepší spotřebu se blíží ideologicky spíše Marxovi než Adamu Smithovi, protože do postavení vykořisťovaného staví místo dělníka spotřebitele. Marxovi je tu výroba pro spotřebu; kalvinismu pro zisk. Jestliže neviditelná ruka předem naplánuje a vede svobodný trh k nejvyššímu prospěchu co možná největšího počtu lidí, pak není legislativní ochrana spotřebitele oprávněná. Kalvinismus si „dává na spotřebitele pozor“. Ideologie ochránců a uchovatelů životního prostředí jsou rovněž principiálně protikalvínské. Jednoduše vyjádřeným cílem zůstala pro kalvinisty maximalizace ekonomického bohatství. Zachování přírodních krás, ekologické rovnováhy, zachování rekreačních příležitostí a kvality života stojí na jejich hodnotové stupnici nízko. V nejlepším případě je možné se o ně zasazovat jako o podmínky růstu produktivity.

Státní omezování dovozu, podpora domácích odvětví s nízkou produktivitou a dotace upadajícím podnikům odporují etice kalvinismu. Skoro polovina amerického hrubého národního produktu je tvořena službami s nízkou technickou úrovní, a tudíž s nízkým přírůstkem produktivity. Příznačný růst těchto odvětví služeb má protikalvínský ráz. Kalvinismus klade důraz spíše na hospodaření na statcích Páně než službu bližním.

Koncentrace a monopolizace podnikání je dalším vysvětlením nízké produktivity. Kritici počínaje Marxem a konče Galbraithem považovali monopolizaci za nevyhnutelnou, nezvratnou a namířenou proti produktivitě. Již Adam Smith spatřoval v monopolu hlavní nebezpečí pro prosperitu tržního hospodářství. Ze všech kapitalistických zemí sváděla Amerika nejvytrvalejší boj proti monopolu, který nyní pravděpodobně prohrává. Co z toho vyplývá, je zcela zřejmé.

Je mnoho těch, kteří spatřují příčinu poklesu pracovní morálky a produktivity v odborovém hnutí. Silným argumentem pro to je, že růst síly odborů byl v USA a Velké Británii z celého západního světa nejsoustavnější. Ideologický osten kalvinismu směřoval proti odborům. V tomto kontextu připomíná růst odborového vlivu na pracovní podmínky ideologický návrat ke středověkých cechům, jejichž prvotním cílem nebyla produktivita.

Další vysvětlení podává marxismus ve své prognóze, že pozdní monopolní kapitalismus bude militaristicky agresivní. Se zužováním domácích trhů, rostoucí zahraniční konkurencí a mezinárodními obtížemi při získávání surovin budou muset být zahraniční trhy zajišťovány vojensky, aby bylo možné udržet zisky a absorbovat domácí nezaměstnanost. Američtí neomarxisté tak označili šedesátá léta za období ovládnuté vojenskoprůmyslovým komplexem. Je-li tato perspektiva správná, bude spadat vjedno s úpadkem kalvinismu, který odmítá jak monopolní kapitalismus, tak militarismus.

Naším cílem zde samozřejmě není porovnávat správnost různých argumentů vysvětlujících nepříznivý vývoj produktivity. Nechceme ani hodnotit etiku nebo ideologii produktivity, odborového hnutí, monopolů, konzumní společnosti a ostatních výše diskutovaných proměnných. Naším cílem bylo lépe vyjádřit hypotézu, že ideje, na kterých spočívá americká kultura, byly oslabeny a že pokles produktivity je jedním z důsledků tohoto oslabení.

## **18. Ústup od spoření: od asketismu k vyznávání libida**

Kalvinismus poskytl novou kulturní matici pro maximalizaci jak reálných výdělků, tak reálných úspor. V Americe však asketismus odumírá a spolu s ním i pracovní morálka. Míra úspor zůstává v Americe vesměs pod úrovní kterékoli západoevropské země. Jednotlivci i rodiny, města, státy a federální vláda, výdělečné i nevýdělečné organizace vynikají ve spotřebovávání současných i budoucích výdělků. Život nad poměry a neplacení dluhů s sebou nenese legální sankce, dokonce ani společenské opovržení. I v tomto bodě se vracíme do středověku. S věřiteli se sice nenakládá jako se středověkými párii, ale na druhé straně věřitelé již také nejsou nespornou elitou jako v puritánské době. Dluhy se nesmazávají zničením věřitele; smazávají se však kolektivním oslabením hodnoty peněz. Malý spořitel, penzista, nenarozená generace, ti všichni hradí ztráty.

Zadlužení už není věcí potřeby, nýbrž moudrosti, je to dokonce známka finanční mazanosti. K získání úvěru většinou stačí platit úroky z dřívějších nezaplacených dluhů. Kdo nemá dluhy, je finančně podezřelý. Úvěrové karty jsou symbolem postavení. Calvinisté vedli účetní knihy a počítali své peníze a bankovky - naše nová střední třída vytasí svou úvěrovou kartu, stejně jako středověký boháč vytasil bez počítání pytlík zlatých dukátů. Mít pasivní saldo na účtě neznačí neopatrnost, neprozíravost nebo prostopášnost; je to svědectví finanční bystrosti, důvěry v budoucnost a potvrzení vlastního vzestupu. S nepřetržitým růstem cen jsou budoucí peníze vždy levnější než přítomné. Dluhy se stávají investicí. Účty, které je třeba zaplatit, zvětšují přístup k úvěrům. Hypotéka zvětšuje prodejnost domu.

Namísto kalvínského asketismu nastoupil freudovský hedonismus: Maximalizace spotřebitelova uspokojení se považuje za důležitější než maximalizace zisku. Iluze hojnosti vytlačila pojem vzácnosti. Princip spasení byl nahrazen principem slasti. Už se nepředpokládá, že spotřebitelova volba je racionální, nýbrž instinktivní nebo impulzivní. Obchodník nastoupil namísto neviditelné ruky a se svou znalostí hloubek psychologie se stal hlavním manipulátorem. Po freudovských koncepcích a technikách, které mají svůj původ v upadající katolické kultuře, chtivě sáhla upadající kultura kalvínská. Freudovské libidinózní tužby, potlačení, deprivace a transference byly zapojeny do služeb obchodu. Proměňují člověka nuceného spořit v člověka nuceného utrácet. Z hlediska psychoanalýzy spořit peníze znamená potlačovat vyměšování stolice, což zabraňuje dosažení libida.

## **19. Úpadek ochoty podstupovat riziko investic**

Investiční rozhodnutí a rizika jsou stále méně individuální a soukromou záležitostí. Etické přitakání pojmu hospodáře bylo významně oslabeno. Už puritánští duchovní varovali své věřící, že jejich bohatství vede „k pýše a lásce k tomuto světu ve všech jeho částech“. Marxův výrok, že kapitalismus v sobě nese zárodky svého vlastního zániku, je možné aplikovat na kalvínskou etiku. Myšlenkově i v praxi se navracíme k předkalvínským hodnotám. Když dividendy z kapitálových investic vynášejí méně než úrok ze státních dluhopisů, tak proč by se měly úspory investovat? Když úroky nestačí pokrýt inflaci, tak proč by se mělo spořit, a ne utrácet?

S rostoucí zadlužeností se střední třída stává podobně jako středověký chudák zástavou věřitelů nebo žebrákem odkázaným na veřejnou charitu. Že je to tak, je vidět i z toho, že technika půjčování je odosobněná, a odosobněna byla i technika žebrání. Finanční rozhodnutí se už neprovádějí jako odpověď na etické imperativy. Z pobírání sociální podpory už nikoho hlava nebolí. Příjemce podpory se k ní cítí oprávněn podobně jako středověký žebrák. Současný liberální postoj k chudobě má blíže k postoji středověku než puritánů. Stejně jako

středověcí žebráci a jejich církevní ochránci vyzdvihovali výhodnost almužny pro spasení, zdůrazňují moderní správci fondů výhodnost charitativních příspěvků pro daňové úlevy. Hromadné sdělovací prostředky neodsuzují bankroty, veřejné sympatie jsou zpravidla na straně neplaticího dlužníka. Nezaměstnanost budí větší strach než inflace. To všechno jsou známky antikalvinismu. Velké úspory, tj. přebytky disponibilního důchodu, nalezneme zejména u bohatých. Příznačně se mění v rezidence, umělecké předměty, drahé kovy, vzácná vína a cizí valuty. Takové investice nezvyšují efektivnost hospodářství. Oceňují se jenom proto, že peníze ztrácejí hodnotu. Vzácnost neredukují, nýbrž zachovávají. Mizí s nimi významný rozdíl mezi utrácením, spořením a investováním. Investice do uměleckých předmětů a realit zhodnocují životní styl investora, což bývá často vlastním motivem investování. Obecněji, tyto investice nejsou výrazem racionální kalkulace nebo ochoty k riziku; podobají se spíše rozhodnutím v karetní hře. Bohatý i ne tak bohatý mají tendenci minimalizovat rizika. Individuální investice byly nahrazeny investicemi institucí. Kvetou jedině fondy vzájemné podpory, které jsou kapitálem, jenž přináší pevný důchod a spoří daně; s pokračující inflací se však i ty mohou stát pouhou iluzí. S nepříznivým vývojem směnných relací a měnového kursu a s přílivem zahraničního kapitálu se z Ameriky věřitele stane Amerika dlužník.

## **20. Oslabování kalkulačnické racionality**

Rozšiřování počítačové techniky by mohlo vzbudit dojem, že kalvínská kalkulačnická racionalita má navrch - je to však jen rutinní pozůstatek. Pro kalvinisty tvořila racionální kalkulace pravděpodobnosti vlastního spasení jádro náboženského vědomí, stála na místě autority katolického kněze "nebo víry luteránů, nepodmíněné rozumem. Všechna tato přesvědčení se oslabila, a u kalvinistů nejvíce. Spasení je dnes definováno v jazyce humanismu. Metafyzický determinismus byl nahrazen city, intelektualizovanými vírami a ideologizovanými hodnotami. Objevily se nové náboženské a kvazináboženské kultury; jsou často disfunkční, zaměřené dokonce proti tradiční americké kultuře, zejména proti její orientaci na racionální kalkulaci.

Vliv kalvinismu v naší materiální kultuře stále ještě přežívá - odtud rozkvět našeho počítačového průmyslu. Máme stále ještě více studentů, kteří se vzdělávají v „kalkulačnických“ profesích (účetní, inženýři, programátoři atd.), než ve starých nekalvínských zemích. Není to však už významně určeno žádným zvláštním pocitem „povolání“, nýbrž jen příležitostí dobře placené práce, tj. prvky materiální kultury. A protože tyto prvky nemají základ v odpovídající kultuře ideální, rozdíly v zaměstnáních budou mizet. Odpor proti výuce aritmetiky a kvantitativního myšlení tu už je. Velký díl popularity počítačů je dán nechutí k mentálním kalkulacím. Roste neochota a neschopnost, dokonce i mezi „vzdělanými“, zabývat se osobně problémy výnosů a důchodové daně, bankovními přehledy a statistickými informacemi všeho druhu. Inflace a znehodnocování peněz odrážejí antikalkulační trend. Projevuje se lhostejnost ke kvantitativním měřítkům a opovrhování jimi. Tradiční ukazatele ekonomické hodnoty a výkonu ztratily na jednoznačnosti, a jsou tudíž neoperacionální. S tím se oslabuje vyznávání starých ekonomických ctností. Nekalkulovaná očekávání budoucnosti mají pak za následek, že lidé méně cenově rozvažují, méně spoří a méně investují. Obyvatelstvo v ekonomikách s chronickou inflací vykazuje zpravidla nižší schopnost kalkulace. Spoří a investuje méně, dopouští se přestupků v placení dluhů a daní a všeobecně si dělá méně starostí s peněžními záležitostmi.

Oslabování kalkulačnického uvažování se projevuje ve výše uvedeném ústupu Ameriky z vedoucích pozic v technice vzhledem k tradičním nekalvínským, a dokonce i komunistickým společnostem. Komunistické společnosti aplikují namísto Kalvínova duchovního prokletí nucenou práci. Efektivnost sovětského systému se odráží ve vzestupu úrovně jeho vojenské techniky. A opět zde platí zvláštní paralela mezi marxismem a kalvinismem co do jejich příklonu k racionální kalkulaci. V kalvinismu byla kalkulace zaměřená na individuálně pojaté

duchovní hodnoty, v marxismu na kolektivně pojaté materiální hodnoty. Obě tyto utopie předpokládaly, že tato kalkulační orientace je záležitostí menšinové elity; že jenom „nemnozí budou vyvoleni“ (tj. k členství v komunistické straně). Příklon komunistů k fyzickému trestu pro ty, kteří neuspěli, není kalvínské tradici cizí. Kalvín požadoval přísný fyzický trest pro neprospívající žáky ve škole. Tyto ideje a praktiky byly běžné v nejstarších a nejtihodnějších amerických kolejích vesměs puritánského původu. Obecněji sdílel kalvinismus s marxismem zatracující postoj k smyslovosti, citovosti, erotice, alkoholu a hrám - krátce ke sklonům a praktikám, které brání racionální kalkulaci.

## **21. Vytrácení posvátnosti vlastnictví**

Úpadek etiky je viditelný v erozi vlastnických práv. Počet zločinů proti vlastnictví roste a s ním roste i lhostejnost veřejnosti. Odvážné bankovní loupeže, ženská kleptomanie, vandalství dětí a mladistvých vyvolávají málo veřejného odsouzení, leda jen ze strany postižených. Povolnost veřejnosti je ještě větší v oblasti hospodářské kriminality, které se dopouštějí lidé s vyšším statutem. Klesající vnímavost pro vlastnictví jde ruku v ruce s rostoucí vnímavostí pro lidská práva, zejména pro práva chudých. To vše znamená návrat k předkalvínské etice. Zločiny proti vlastnictví se tolerují, protože vlastnictví se méně ctí. Bankroty a špatné dluhy se neodsuzují, protože se méně respektují peněžní ctnosti.

Rostoucí zdanění podkopává soukromé vlastnictví a nahrazuje tak dobrovolné ekonomické jednání nedobrovolným a individuálně dohodnuté platby platbami kolektivně uloženými. Ekonomické a politické činnosti, které kalvinismus odděloval, se nyní rostoucí měrou prolínají. Celkový podíl statků a služeb placených prostřednictvím daní roste. Má-li daňový poplatník pocit, že za své peníze nedostává spravedlivý ekvivalent, jeho obrana musí být politická a kolektivní, nikoli ekonomická a individuální jako u soukromého kupujícího. Daně jsou zpravidla progresivní, tj. znemožňují získávat bohatství - brání v životě této tradiční kalvínské ctnosti. Ekonomický a morální význam rostoucích mezd a zisků, vyšších úroků a dividend a racionálních koupí a prodejů se tedy oslabuje, působí-li daně a inflace proti systému odměňování.

Růst státních zásahů podkopává ctnost, kterou kalvinismus spojoval se získáváním vlastnictví. Stát se stal největším zaměstnavatelem a hospodářským partnerem, prodávacem a kupujícím, věřitelem a dlužníkem. Vstup státu do hospodářství nebyl spojen s revolucí politické levice ani pravice. Oškubaný stát se k propuštěnému nebo zbankrotělému člověku nechová utlačovatelsky nebo totalitárně. Jeví se jako spravedlivější a benevolentnější než soukromá firma. Chudý, neúspěšný a konkurence neschopný, tj. humanista, dává státu přednost před neviditelnou rukou. S rozmazáváním obrysů tradiční ideové kultury stále více lidí ztrácí schopnost rozpoznat rozdíl mezi tržním a státně řízeným hospodářstvím. Tržní hospodářství je individualistické, státní kolektivistické. Trh straní nadprůměrným, stát podprůměrným. Trh formuje meritokracii, tj. elitu těch, kteří se zasloužili, stát vytváří humanistické rovnostářství. Trh plodí charisma, stát byrokracii.

## **22. Narušování suverenity spotřebitele**

Tržní hospodářství zvyšuje moc spotřebitele, zpočátku na úkor státu, později na úkor výrobce. Daně a inflace mají opačný trend. Obojí redukuje reálný disponibilní důchod, který tvoří základ spotřebitelovy ekonomické moci. Moderní „liberál“ je toho názoru, že ztráta ekonomické moci je kompenzována ziskem moci politické. Tento názor je nerealistický, pokud není spotřebitel politicky organizovaný. Podnikatel má ekonomické zbraně, tj. může přesunout zdroje do oblastí s nižšími daněmi a nižšími mzdovými náklady. Spotřebitel tuto mobilitu nemá. Organizovaní dělníci mohou stávkovat za vyšší mzdy. Stávka spotřebitelů proti vysokým cenám a daním byla zřídka účinná. Celková slabost spotřebitele je dána heterogenitou jeho zázemí a zájmů. Zvlášť velká je ztráta ekonomické moci u starších osob



střední třídy, které postrádají vyvažující podporu odborů nebo státu. Kalvínská etika americkou střední třídu vytvořila a úpadek této etiky ji ruší.

S rozrušováním asketické etiky se spotřebitelova sebeúcta upnula k udržení dosaženého spotřebního stylu. V upadajícím hospodářství je to stále těžší. Spotřebitelova obrana je typicky iracionální. Svou rostoucí zadlužeností pouze odkládá řešení svých problémů. Zvětšování rodinného výdělku zapojováním dalších členů domácnosti zvyšuje daňové zatížení a často destabilizuje rodinu. Důsledkem je růst rozvodovosti a negativní míra reprodukce obyvatelstva. Rozličné strategie převádějí spotřebitele střední třídy na opačné třídní pozice. Protože ideová kultura už nepodporuje asketismus, cítí se spotřebitel povolán platit vysoké ceny. Jako účinná obrana se mu jeví daňová revolta, avšak postpuritánská střední třída už ztratila revoluční horlivost. Zvětšování důchodu zapojováním dalších členů domácnosti nebo tlak na sociální podpory státu vede zpravidla k poklesu sociální mobility.

Americká střední třída dosud nenalezla žádné řešení ve svém vlastním duchu a historická fakta ukazují, že zřejmě žádné není. Začlenění tradičních povolání střední třídy do odborového hnutí trauma poněkud zmírnilo. Jsou tu rovněž neustálé naděje, že kvazikalvínské politické vedení může nějak zastavit inflaci a omezit daně a že současně s tím se bude starat o podnikání, odbory a jednotlivé prvky blahobytu. Neustálý vzestup lidí z nižších tříd odsouvá a zakrývá erozi moci střední třídy. Milióny Američanů a stamilióny cizinců stále ještě pohlížejí na hmotné a ideové postavení americké střední třídy jako na pozemský ráj. Podpora státu konzumnímu způsobu života působí rovněž zmírňujícím způsobem. I když spotřebitel už není pánem, stále ještě jako bývalý pán přijímá poklony. Obchodník ho ujišťuje, že rostoucí ceny jsou vyrovnány růstem kvality výrobků, výhodnými nákupními a platebními podmínkami a vyšším spotřebitelským uspokojením.

Ani historie, ani empirická zkušenost nesvědčí pro to, že by inflace a daně mohly být sníženy bez podstatného omezení státních výdajů, bez připuštění značné nezaměstnanosti a bez silného řízení ekonomiky státem. Žádná z těchto alternativ se nezdá proveditelná v převažujícím politickém klimatu. Síly, které umožnily Americe vytvořit tržní hospodářství s převahou spotřebitele, mají původ v její ideové kultuře. Rozhodující proměnná veličina nebyla zeměpisné nebo biologické povahy. To, co přimělo jednat americké Iry, Italy, Poláky, černochoy a Španěly jinak než podle zvyklostí jejich původní kultury, bylo šíření protestantské etiky americké elity. Pokud byl zdroj a obsah šíření silný, nezáleželo příliš na tom, zda se přistěhovalci vzdali forem národní a náboženské identity. Nejpevnějšími zastánci puritánských hodnot se v posledních desetiletích stali katolíci i katolické instituce. Problém začíná tehdy, když zdroj šíření vysychá, zatímco potřeba náboje je větší než kdykoli předtím.

### **23. Nové rovnostářství**

Bez ohledu na vzácnost spasení člověka byl kalvinismus použit k podpoře myšlenky, že všichni lidé jsou si ve stvoření rovni. Lidem nejsou známa kritéria božího výběru a lidský soud nemůže nahradit soud boží. Protestantská revoluce spadá historicky vjedno s odstraněním mnoha středověkých nerovností biologického, sociálně ekonomického nebo národního původu. Jako antiteze byly vytvořeny nerovnosti nové: Z karvínského předpokladu paralelnosti duchovního a pozemského osudu vyplývá, že vynikající pozemský výkon je duchovně významný. Ti, kteří prokazují svou nadřazenost v určitém pozemském povolání, mohou snad říci, že přece jen byli vyvoleni.

Syntéza byla historicky novým kompromisem mezi rovností a elitářstvím. Její sociálně ekonomická aplikace morálně opravňovala princip konkurence: každý musí dostat stejnou příležitost k maximálnímu výkonu a úspěchu. Pravidla podnikání, pracovní právo a podstoupení rizika musejí platit pro všechny bez rozdílu. Protože však schopnosti lidí, jejich motivace a úsilí nejsou stejné, výkon a jeho výsledky se budou lišit tak, jak se samozřejmě liší u všech lidských činností. Protože se odměna za namáhavost práce a za riziko řídí

ekonomickými výsledky, bude rovnost příležitostí kombinovaná s konkurencí ve skutečnosti maximalizovat nerovnost. Tímto způsobem se stal sociálně ekonomický systém založený na kalvinismu paralelou ke svému duchovnímu vzoru. Právě tato směs rovnostářských a elitářských kritérií vytvořila neefektivnější ekonomický systém v dějinách.

Současné trendy však upřednostňují rovnostářství na úkor postavení těch, kteří se zasloužili, což má nepříznivé důsledky pro efektivnost a účinnost. Naše měnící se materiální kultura, technika masové produkce a marketing, politika pro masy a vzdělání namířily systém proti meritokracii (těm, kteří se zasloužili) a proti efektivnosti. Tvrdíme zde, že degenerace ideové kultury je nezávisle proměnnou. Církev odvozené z kalvinismu opustily nerovnostářský, antimasový princip spasení. Tak se snažení o pozemskou rovnost a masové materiální spasení stalo mohutným proudem. Statisíce Američanů i cizinců jsou vnitřně přesvědčeny, že jim Amerika dluží tu nejvyšší životní úroveň.

Čistě sociální vědomí pozemského humanisty už není pacifikováno principem stejné příležitosti. Rozdílný výkon a výsledky - ať už ve škole, zaměstnání, podnikání, politice, manželství nebo soudních rozhodnutích - musejí být vždy vysvětleny výlučně vnějšími vlivy. Protože je společnost rostoucí měrou považována za odpovědnou za tyto vnější vlivy, je každý individuální neúspěch nebo jen relativně malý úspěch nezměnitelně přisuzován společenské diskriminaci. Tento postoj popírá morální oprávnění konkurence. Podkopává principy vlády těch, kteří se zasloužili. Znemožňuje vytvoření funkčních elit. Zachvátil celý společenský systém, a nejvíce pak systém ekonomický. Není-li práce pro všechny, není-li stejný pracovní výkon, nejsou-li stejné zisky a ekonomické výsledky, následují obvinění ze sociální, právní a politické diskriminace. Aby se takovým obviněním předešlo, bývá oblíbenou strategií zahlazovat všechny viditelné výsledky a přičítat je náhodě. Důsledky se vyvíjejí podle Greshamova zákona. Nižší produktivita vytlačuje vyšší produktivitu, nízké zisky a vysoké náklady se stávají standardem. Aby se předešlo problémům se zákonem, s odbory a s mezilidskými vztahy, velí manažerská moudrost přizpůsobovat zisky, výrobu, náklady a mzdové sazby ostatním, zarovnávat výsledky podle konkurence a příliš se neodchylovat od minulých let.

Rovnostářství brání inovacím, podnikání a riskování, což jsou vlastnosti, které dělají konkurenční systém efektivním. Posun od prvního ke druhému přikázání v ideové kultuře\* znamená, že všechna náklonnost musí být zaměřena na společnost. Nejvyšším příkazem tedy je, že musíte milovat své zaměstnance, dodavatele, zákazníky, konkurenty bez ohledu na to, jak přispívají k vašemu podnikání. S koncepčním zakrytím neviditelné ruky se ekonomický sebezámek stal morálně podezřelý. Jednotlivci i organizace působící v ekonomické oblasti musejí vyhlášovat neekonomické motivy a cíle. Vytvářet zisk už není mravné. Hlavní úlohou podnikatele je jednat jako občan, jemuž leží na srdci veřejné blaho. Obraz, který si o úloze podnikatelů vytvořila veřejnost, je kopií obrazu neziskové organizace. Podnikatel se stále více podobá sebezpotlačující středověké dobročinné sestře nebo modernímu sociálnímu pracovníkovi. Konkurence, vyniknutí a vítězství se zakazují, dokonce budí ošklivost. To, co z konkurence ještě zůstává, se považuje spíše za hru nebo sport. Poraženému se gratuluje za dobré sportovní vystupování. Je povzbuzován a nabádán, aby to zkusil znovu. Když ho prohrávání unaví, dostane veřejnou penzi. Nikdy se na něj nepohlíží jako na morálně poraženého nebo snad podezřelého. Obezřelý musí být vítěz, za své zisky se musí omlouvat a tvrdit, že k nim přišel čistou náhodou. Tvůrce zisku bude vysvětlovat, že to dělá jen pro obživu, aby udržel zaměstnání pro sebe nebo své zaměstnance a vyrovnal se konkurenci.

Aby bylo dnes možné efektivně prodávat, musí se stanovit mimořádně nízké ceny a zcela zvláštní diskonty. Zákazníkům se musí nadbíhat dárky, úplatky a vyjadřovat jim hluboké sympatie a nekonečnou oddanost. Fenomenální růst odborového hnutí a jeho veřejné

---

\* *Od „miluj Boha“ k „miluj bližního svého“.* (Pozn. Překl.)

přijímání jsou výsledkem faktu, že se egalitářství dostalo na vrchol etického žebříčku. Totéž platí o růstu blahobytu financovaného z veřejných prostředků. Amerika se stala nejrovnostářštější společností. A to je příčinou současných ekonomických nezdarů. Je třeba si však uvědomit, že tyto nezdary nejsou ani dočasné, ani náhodné. Jsou cenou, kterou platíme za rovnostářství.

## **Příloha č. 3 Akcelerátory růstu spotřeby**

Ladislav Blažek

Jsou pouze dvě oblasti, kde žádná omezení neexistují: je to počet generací, vůči kterým jsme odpovědni za stav, v jakém jim naši planetu i lidskou společnost předáme, a dále naše tvořivost.

J. Tinbergen

Mnozí z přemýšlivých lidí, kterým není zcela lhostejný osud obyvatel chudých zemí i osud generací, které budou naši planetu obývat po nás, se ptají po příčinách stále rostoucí spotřeby v zemích bohatých. Míra vyčerpání zdrojů, stupeň znečištění životního prostředí i rostoucí sociální a ekonomické rozdíly mezi bohatými a chudými jsou dostatečně silnými podněty pro hledání odpovědi na tuto otázku. Dlužno hned úvodem varovat před přílišným optimismem, neboť jednoznačná a nezpochybnitelná analýza příčin akcelerace spotřeby a možností jejího snižování dosud, pokud známo, provedena nebyla. Následující řádky vážící se k této problematice je proto třeba chápat spíše jako poznámky vedené snahou o rozkrytí některých aspektů růstu spotřeby, než jako reprezentativní rozbor vytvářející předpoklady pro řešení daného problému.

Pro industriální společnost opírající se o tržní mechanismus je typický akcelerující rozvoj v řetězci **přírodní vědy - technické a technologické vědy - technika a technologie - výroba - nabídka - spotřeba - potřeba - poptávka**, jehož přímé i zpětné vazby lze schematicky charakterizovat takto: Výsledky přírodních věd se zúročují v rozvoji věd technických a technologických, jejich výsledky se pak materializují v rozvoji techniky a technologie. Rozvoj techniky a technologie je základním faktorem rozvoje potenciálu výroby. Realizace výrobního potenciálu znamená produkci výrobků, tvořících nabídku. Spotřeba těchto výrobků zabezpečuje uspokojování aktuálních potřeb, zároveň však vede, jak se dále ještě zmíníme, k upevňování stávajících či vytváření nových potřeb, které vyúsťují do poptávky. Poptávka povzbuzuje rozvoj výroby, pro který je však nezbytný rozvoj techniky a technologie. Požadavky rozvoje techniky a technologie podporují rozvoj technických a technologických věd, požadavky jejich rozvoje pak vytvářejí požadavky na rozvoj přírodních věd.

Pro dané podmínky je typické, že pokud pro něco existuje technické řešení a může to lidem přinášet nějaký užitek, je to dříve nebo později realizováno a spotřebováno. Člověk je tvor adaptabilní. Jestliže je mu nabídnuto něco, co je pro něj užitečné, rád si na to zvyká a zpravidla příliš nehloubá nad doprovodnými, v nejednom případě i negativními účinky, které tato spotřeba může přinášet.

Ochota ke spotřebě je ovlivňována mnoha faktory, z nichž mnohé si v každodenním životě ne vždy dosti jasně uvědomujeme. Pro příklad si připomeňme situaci, která byla ještě před několika desetiletími typická pro život na vesnici: Pro vodu se muselo chodit ke studni, často dosti vzdálené, ohřev vody byl spojen s rozdělováním ohně a nošením dříví či uhlí. Zavedením vodovodu, jak lze statisticky doložit, se spotřeba vody velmi rychle a výrazně zvýšila a rozšířil se okruh jejího používání, zejména do oblasti osobní hygieny a hygieny obydlí. Instalací průtokových či zásobníkových ohřivačů došlo k dalšímu výraznému zvýšení spotřeby, a to nejen vody, ale rovněž energie potřebné pro její ohřev.

Co bylo příčinou tohoto zvýšení? Ve výchozím stavu byla spotřeba spojena s bezprostřední obětí v podobě fyzické námahy a nepohodlí (nošení těžkých věder s vodou, řezání a štípání

dříví na topení) a podmíněna jistou zručností (zatápění v kamnech) V cílovém stavu je spotřeba a oběť (úhrada nákladů) časově, místně, někdy i personálně odlišena. Chci-li se osprchovat, nemusím udělat nic jiného, než otočit kohoutkem, přičemž je stejně snadné otočit kohoutkem s červeným označením jako s modrým. Starosti spojené s instalací příslušných zařízení a jejich úhrada je již věcí minulosti, poplatky za vodu, plyn či elektřinu se automaticky odečítají ze sporozirového účtu v bance, práce, pomocí níž se získávají finanční prostředky na krytí výdajů za zmíněné poplatky a spolu s nimi na desítky dalších výdajových položek spojených s chodem domácnosti, probíhá v rámci zaměstnání jako součást nezbytné životní rutiny.

Popisovanou situaci lze chápat jako projev principu oddělení výroby a spotřeby a principu dělby práce, o kterých jsme se zmínili v rámci jedné z dřívějších přednášek. Díky dělbě práce a na ní navazující specializaci a směně byla původní živá, bezprostředně vynakládaná, málo produktivní fyzická práce, nahrazena nepoměrně více produktivní specializovanou prací, zvěcnělou v instalovaných technických zařízeních. V důsledku toho je oběť vynaložená na jednotku spotřeby ve stavu cílovém nižší, než ve stavu výchozím.

Míra dostupnosti spotřeby ovlivňuje charakter spotřebních návyků a s nimi souvisejících potřeb. Původní, chvályhodný návyk “šetřit vodou” se mění na nový, rovněž nepochybně chvályhodný návyk “dbát na osobní hygienu”, spojený s mnohonásobným zvýšením spotřeby vzácných přírodních zdrojů.

Bylo by možno uvést bezpočet dalších příkladů, kde zvyšování bezprostřední dostupnosti vede ke zvyšování spotřeby. Daný trend je úzce spjat s trendem dělby práce a směny. Zatímco v dřívějších dobách byla spotřeba vedoucí k uspokojení určité potřeby, resp. dosažení určitého cíle spjata s bezprostředním vynaložením úsilí, dnes si většinou dosažení cíle prostě koupím, přičemž symbol vynaložené oběti - peníze na úhradu ceny - zůstávají diskrétně skryty za platebními kartami a řadou dalších moderních technik placení.

Dlužno v této souvislosti poznamenat, že uspokojení z dosažení cíle může být za určité situace a pro určité osoby významně závislé na bezprostředním úsilí vyvinutém pro jeho dosažení. Dosažení vrcholu hory vlastními silami znamená pro horolezce nesrovnatelně více, než se tam dostat prostřednictvím zakoupení jízdy lanovkou. Kupujícímu, který si před dvaceti léty vystál v hodinové frontě nedostatkové mandarínky, přinesl kilogram tohoto ovoce podstatně vyšší uspokojení než dnes. Předmět vytvořený vlastníma rukama má pro svého tvůrce zpravidla vyšší hodnotu a přináší mu větší uspokojení, než obdobný výrobek získaný cestou směny. Z uvedených příkladů lze vyvodit, že zatímco spotřeba díky dělbě práce a směně roste, uspokojení z ní plynoucí má tendenci klesat.

Spotřeba každé domácnosti, každého člověka je limitována výši příjmů vyplývajících z pracovní činnosti. Podle toho, jak se daný subjekt s danou situací snaží vypořádat, můžeme rozlišit tři strategie: defenzivní, ofenzivní a kombinovanou.

Překročí-li náklady spojené se spotřebou příjmy, pak se dle defenzivní strategie daný subjekt snaží náklady snížit. K tomu má v zásadě dvě možnosti. Buď dojde ke snížení objemu spotřeby (cesta extenzivní), nebo ke snížení nákladů na jednotku spotřeby (cesta intenzivní). Zatímco snížení spotřeby bude zároveň zpravidla znamenat i snížení uspokojení (spokojenosti), ve druhém případě tomu tak být nemusí. Snížení nákladů na jednotku spotřeby představuje široký vějíř konkrétních možností, kam na jedné straně mohou patřit například technická opatření vedoucí k úsporám energie vynaložené na provoz spotřebičů, na straně druhé pak například optimalizace spotřebního koše.

Naproti tomu ofenzivní strategie se snaží zmíněnému problému čelit zvyšováním příjmů. I zde jsou, principiálně vzato, dvě možnosti. Buď je zvýšení příjmu dosaženo extenzivní cestou, tedy větším časovým rozsahem vykonávané práce, nebo cestou intenzivní, kdy zvyšování výdělku za časovou jednotku vykonávané práce je podmíněno zvyšováním produktivity.

Spojením obou těchto strategií vzniká strategie kombinovaná. Nejvyššího efektu lze dosáhnout spojením intenzivních cest obou strategií, kdy z výchozí situace nedostatku příjmů na krytí spotřeby lze přejít k dalšímu zvýšení spotřeby při zachování časového rozsahu vykonávané práce.

Využití té které strategie závisí na řadě subjektivních a objektivních faktorů. Nicméně zpravidla nejméně atraktivní pro převážnou většinu subjektů se jeví ta varianta defenzivní strategie, která vede ke snižování spotřeby, i když i ona může být určitými skupinami lidí za určitých okolností preferována. Naproti tomu asi nejčastěji se v současné společnosti setkáváme se snahou realizovat ofenzivní strategii v její intenzivní, nebo alespoň extenzivní variantě. Vysoká spotřeba na základě vysokých příjmů z úspěšné pracovní činnosti je stále převládajícím znakem společenské prestiže, je atributem kulminující industriální společnosti. Intenzivně a poctivě pracovat a potom co nejvíc bezstarostně spotřebovávat, tak zní příkázání společnosti konzumu.

Vedle snadné dostupnosti spotřeby stojí další důvody, které vedou lidi ke zvyšování spotřeby ve smyslu získávání a užívání statků a motivují k preferenci ofenzivní strategie. Tyto důvody lze členit do tří skupin, jimiž jsou:

Prestiž a konformita: Někteří už to mají, chci to mít taky! Jsem přece neméně úspěšný jako oni. Už to mají téměř všichni. Jak to, že to ještě nemám?

Užitek a hedonismus: Je to pro mne užitečné. Přináší mi to pohodlí. Přináší mi to potěšení (samo o sobě, ne coby zdroj prestiže)

Vlastnictví a jistota: Konečně to mám, moje úsilí bylo korunováno úspěchem. Nejsem závislý na jiných, na náhodě, na osudu. Je to hodnota (ani ne tak z hlediska použití, jako z hlediska oběti, která byla pro získání vlastněné věci vynaložena a z hlediska jistoty, kterou vlastněná věc přináší).

Základním motivem veškeré lidské činnosti je touha po uspokojení či spokojenosti (satisfakci). V této souvislosti je na místě připomenout studii A.C. Michalose "Global Report on Student Well-Being. Volume I. Life Satisfaction and Happiness. New York: Springer Verlag 1991. Autor v ní na základě rozsáhlého sociologického výzkumu dochází k závěru, že satisfakce je funkcí diskrepancí mezi tím, co člověk má nyní a co

- by chtěl mít
- mají nyní jiní lidé
- měl nejlepšího v minulosti
- očekával, že bude mít nyní
- očekává, že bude mít v budoucnosti
- si zaslouží (dle vlastního názoru)
- potřebuje (dle vlastního názoru)

Spokojenost člověka je určována faktory, které souvisí s rovinou časovou a společenskou. Ta úroveň materiálních i nemateriálních podmínek života, která může určitému člověku či skupině lidí přinášet pocit spokojenosti, může být pro jiné lidi, nacházející se v jiné situaci, naprosto nepřijatelná, vedoucí k silné nespokojenosti.

Obecně vzato, člověk se pro zachování stavu své spokojenosti musí nacházet ve stále zlepšujících se podmínkách. V rovině časové sehrává rozhodující roli víra v pokrok, typická pro industriální společnost. V myslích většiny lidí je pevně zakořeněná představa, že je přirozené a plně legitimní, že se v současnosti mají lépe než v minulosti a že se v budoucnosti budou mít lépe než v současnosti. Pokud tato představa není naplňována, úroveň spokojenosti se snižuje.

V rovině společenské jde o poměrování se s jinými lidmi. Na jiných vnímáme spíše to pozitivní a v tom se jim snažíme vyrovnat, nebo je předstihnout. Negativa sice vnímáme také a jejich vliv na úroveň vlastní spokojenosti existuje (*bud' rád, že toto neštěstí nepostihlo i tebe*), ale je rozhodně méně významný, než v případě pozitiv. Vzhledem k tomu, že objem

informací o jiných lidech stále narůstá, a to jak v důsledku stále rostoucích bezprostředních kontaktů, tak díky masmédiím a dalším prostředkům přenosu informací, počet lidí, se kterými se srovnáváme neustále roste. Roste počet těch, se kterými poměříme svoji materiální spotřebu, svoji životní úroveň, svůj životní styl, svoje schopnosti, svůj úspěch. A právě díky tomu, že se setkáváme ať už bezprostředně či zprostředkovaně se stále větším počtem těch, kteří jsou na tom v tom kterém ohledu lépe, je v nás neustále podněcována touha se jim vyrovnat či je dokonce předstihnout.

Tak jako ostatní působí na nás, tak my jako součást společnosti působíme na ostatní. Tato vzájemná soutěž stimuluje to, co chápeme jako pokrok, který je však v podmínkách současné civilizace spjat s neustálým růstem spotřeby. Je těžko představitelné, že by pokrok mohl být zastaven. Je však představitelný odklon od té formy pokroku, která je nutně spojena s růstem materiální spotřeby a příklon k takové formě, která by byla méně náročná na spotřebu materiálních zdrojů. Ani tato cesta není snadná a souvisí s výrazným oslabením současné dominance výroby a spotřeby materiálních statků a jejich postupným nahrazováním statky jiné povahy.

---

<sup>i</sup> Je možné, že zástupce podniku (korumpovaný) je schopen a ochoten vyjednávat s dodavatelem (korumpujícím) tak, aby došlo k takovému řešení, u kterého se celková hodnota zvýší (viz hra s nenulovým/kladným součtem). Pak i podnik může dostat svůj díl z dané transakce. Nicméně o této výši rozhoduje zástupce podniku bez vědomí podniku, což je nelegální a neetické.