

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

ANNA PUTNOVÁ

**Etika podnikání v průmyslové oblasti v České
republice v transformačním období**

**(Business Ethics in Industry in the Czech Republic in the Period
of Transformation)**

**PhD Thesis
ve studijním programu**

Ekonomika a řízení podniku

Školitel : Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

**Oponenti: Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Prof. Ing. Zdeněk Pošvář, CSc.
Doc. PhDr. Lubomír Kostroň, CSc.**

Datum obhajoby: 13. 4. 2000

© 2001 A. Putnová
ISBN 80-214-1842-7

Souhrn

Disertační práce je zaměřena na otázky podnikatelské etiky v průmyslové oblasti během transformačního období.

Práce přináší tyto výsledky:

1. Empirický výzkum obsahuje výsledky analýzy v průmyslových firmách a stanovuje

- a) nejkritičtější oblasti porušování etiky podnikání v podnikatelské sféře
- b) prezentuje názory manažerů a spoluvlastníků firem na současnou situaci z hlediska respektování podnikatelské etiky v průběhu posledních dvou let.

2. Aplikace metod v podnikatelské etice zatím nepoužitých:

- a) kvalitativní modelování přináší scénáře dalšího možného vývoje podnikatelské etiky v České republice a současně otevírá cestu pro další využití nematematických modelů v podnikatelské etice
- b) Aplikace Kohlebergovy stupnice morálního vývoje jedince na průmyslovou oblast nabízí nový pohled na vývoj podnikatelské etiky v transformačním období z hlediska času a vztahu k autoritě
- c) sémantický test srovnává morální hodnoty studentů a mladých manažerů z praxe.

Disertační práce naznačuje směry dalšího vědeckého výzkumu. Současně shrnuje využití této vědecké práce z hlediska podnikatelské praxe, tak i přínos pro podnikatelskou etiku jako samostatnou vědeckou disciplínu.

Abstract

The thesis is concerned with questions of business ethics in industries during the period of transformation.

The results achieved:

1. Empirical research includes the results of an enquiry in industrial companies and identifies

- a) the most critical areas in business where business ethics is violated
- b) it presents the views of managers and co-owners of companies on the present situation as regards the respecting of business ethics in the course of the last two years.

2. Application of methods not used in business ethics to date:

- a) the qualitative modelling brings scenarios of possible further developments of business ethics in the Czech Republic opening a way for further employment of non-mathematical models in business ethics
- b) the application of Kohlberg scale for the moral development of an individual offers a new view of the business ethics development in the transformation period in terms of time and relationship to authority
- c) the semantic test compares the moral values of students and young managers.

The thesis outlines further directions of research. It also summarizes possible applications of this research from the point of view of business practice as well as its contribution to business ethics as an independent discipline of science..

Obsah

I. Současná úroveň vědeckého poznání v podnikatelské etice.....	6
Historie vývoje názorů na podnikatelskou etiku.....	6
Současné pojetí podnikatelské etiky.....	7
Otázky společenské odpovědnosti v podnikání.....	8
Pojetí Business Ethics (BE) v Severní Americe a v Evropě.....	9
II. Formulace problémů a cílů disertační práce.....	10
III. Zvolené metody řešení disertační práce.....	10
Primární výzkum.....	10
Kvalitativní výzkum.....	10
Kvantitativní výzkum.....	11
Kvalitativní modelování.....	11
IV. Hlavní výsledky práce.....	13
Application of Kohlberg's Theory to the Development of the Czech Engineering.....	14
V. Závěr.....	18
VI. Literatura.....	19

I. Současná úroveň vědeckého poznání v podnikatelské etice

Názory na postavení podnikatelské etiky v systému ekonomických disciplín jsou chápány různě. Neexistuje žádný jednotný výklad, který by akademická obec shodně akceptovala.

Předkládám přehled základních myšlenkových proudů, tak, jak se v průběhu času vyvíjely.

Historie vývoje názorů na podnikatelskou etiku

Otázky jak mám žít si člověk klade už od starověku. Etika dává na tyto otázky odpovědi, a proto bývá také nazývána praktickou filosofií.

Profesní etika v ekonomické činnosti, tak jak můžeme podnikatelskou etiku chápat dnes, je vázaná na kapitalistické podnikání a začíná se rozvíjet na začátku dvacátého století. Rozvoj kapitalismu je v tomto období spojován s protestantskou etikou. Jako základní dílo je považována proslulá stať Maxe Webera (1905) Duch kapitalismu a protestantská etika.

Weber zde sleduje úlohu puritánského protestantství při prosazování moderní ekonomické praxe. Racionalizace každodenního života zbavila hromadění peněz starého stigmatu a omezením spotřeby podporovala systematickou akumulaci kapitálu. Podle Webra protestantská etika mohla sloužit jako motivační základna rodícího se kapitalismu. Max Weber (podle Marady) [50] nám umožnil historické poznání sociálních souvislostí náboženského a ekonomického systému.

Význam osobnosti podnikatele v ekonomickém rozvoji rozpracoval Joseph Schumpeter in [71], který analyzoval hodnoty, které motivují podnikatele, jako hlavní motor ekonomického růstu. Ve své Teorii ekonomického rozvoje (1936) definoval tři skupiny motivů, které ovlivňují ekonomického ducha:

- _ touha užívat moc, postavení, nezávislost a založit dynastii
- _ vůle překonávat nesnáze, vítězit, být nejlepší
- _ radost z tvořivé činnosti

Na jeho práci navázal David Mc Clelland a rozpracoval Schumpeterovy teze. Vytvořil zatím nejucelenější psychologickou teorii podnikání a ekonomického růstu. Klíčovým konceptem je motivace dosáhnout něčeho význačného [71]. Svoje poznatky shrnul v díle *The Achieving Society*, které vyšlo v roce 1976.

Studium souvislostí mezi ekonomickým a etickým chováním se dostalo do popředí zájmů ekonomů i filosofů 80.letých nejprve v USA a později také v Evropě. V roce 1988 vydal Amitai Etzioni, profesor ekonomie a sociologie na Harvard Business School své zásadní dílo [24] "The Moral Dimension: Toward a New Economics." V něm se snaží ukázat možnosti integrace ekonomie do širšího etického rámce. Vyjadřuje přesvědčení, že moc hraje klíčovou roli ve vytváření a stabilizování ekonomických systémů. Cena zboží pak odráží nejen náklady, ale i relevantní ekonomickou moc výrobců ve vztahu k uživatelům a dalším stranám. Pro morální společnost je pak největší výzvou udržet pod kontrolou prvek moci v cenové rovnici:

$\text{náklady} + \text{moc} = \text{cena}$.

Amartya Sen, držitel Nobelovy ceny na ekonomii v roce 1998 usiluje rovněž o integraci etiky a ekonomie. Rozeznává dva odlišné přístupy k ekonomii, které jsou popsány níže.

Dnes už klasické dílo Francise Fukuyamy - The End of History and the Last Man [30]

(1992), ve kterém se zabývá otázkou svobody a rovnosti (ekonomické i politické) v moderní společnosti. Ve své další knize Trust The Social Virtues and the Creation of Prosperity (1995), hovoří o významu tržního ekonomického systému. Jeho význam vidí v její výkonnosti, která je určena schopností pracovat pro společný cíl. Spolupráce ale vyžaduje schopnost sdílet stejné hodnoty, z nichž nejdůležitější je důvěra. Firma, ve které neexistuje důvěra má větší transakční náklady spojené s detailními smlouvami a kontrolními mechanismy [71].

Současné pojetí podnikatelské etiky

Podnikatelskou etiku je možné chápat jako vědní disciplínu na straně jedné a na druhé straně také velmi praktickou záležitost firmy. Ekonomické chování nelze chápat jako mravně neutrální a vyhýbat se hodnocení postojů a rozhodnutí, která byla na úrovni firmy učiněna. Podle amerického ekonomy Amartya Seny (viz.výše) lze rozlišit dva zásadní přístupy k ekonomickým aktivitám.

První přístup je etický. Bere v úvahu etické souvislosti. Zahrnuje problémy motivace, sociální problémy, klade si otázku jak máme žít, co je to spravedlivá společnost apod. Etika v tomto případě není chápána jako ně co vnějšího.

Inženýrský (někdy uváděn jako technický) přístup se zrodil až s rozvojem průmyslové éry.

Klade důraz na logické, matematické či technické postupy. Etické otázky pro něj nejsou důležité. Ústředním problémem zůstává otázka v hledání prostředků, jimiž lze dosahovat cíle.

Sen tvrdí, že oba přístupy mají význam na formování ekonomických aktivit. Žádný ekonomický směr či škola se ovšem nevyvíjely v čisté podobě [72]. Jestliže porovnáme tyto dva přístupy, pak lze najít rovinu, ve které se tyto přístupy významně

odlišují. Je to rovina motivace. Motivace k maximalizaci užítku nebo maximalizaci vlastního zájmu. V současných neoliberálních ekonomikách převládá pojetí maximalizace vlastního zájmu, které souvisí s nedoceněním role etiky v reálném rozhodování [7 1]. Někteří autoři vidí souvislost s časovým obdobím, které nutí firmy přijímat normy své doby.

Sikula [74] považuje konec toho století za dekádu, která nutí firmy k odpovědnému enviromentálně-etickému chování, viz. tabulka. Názory s ohledem na dnešní éru nejsou zdaleka ojedinělé (Enderle, Hopkins) a potvrzují skutečnost, že minimálně americké pojetí podnikání v sobě zahrnuje zcela uvědoměle a cílevědomě etické přístupy.

Otázky společenské odpovědnosti v podnikání

Neexistuje jednotné pojetí společenské odpovědnosti. Může být chápána např. jako závazek v právním smyslu, ale také jako důkaz sociálního povědomí. Existují argumenty pro i proti společenské odpovědnosti podnikání.

Bohatá [8] shrnuje argumenty pro :

_ Stále silněji jsou pocítovány proměny vnímání podnikání ve veřejnosti (někteří autoři dokonce hovoří o změně paradigmatu, viz Rychetník, níže)

_ Snaha vyhnout se vládním zásahům

_ Potřeba seberegulace podnikání (u nás zastoupena např. snahou o řešení druhotné platební neschopnosti - tzv. zápočtováním). Lze vysledovat minimálně tři hlavní myšlenkové proudy s ohledem na společenskou odpovědnost podnikání, které se odvíjejí od cíle a účelu podnikatelské aktivity. První z nich, nejčastěji spojován se jménem Milтона Friedmana, prezentuje názor, že hlavním a jediným cílem podnikání je maximalizace zisku vlastníků [27]. Tato koncepce nebere v úvahu etické souvislosti, otázky motivace ani sociální problémy. Bývá označována jako inženýrské pojetí.

Ústřední myšlenkou zůstává hledání prostředků, jimiž lze dosahovat stanovených cílů. Toto pojetí preferuje jednu skupinu, která je zainteresována na podnikání, a to vlastníky firmy, kteří mají být v maximální možné míře odměněni za to, že podstupují podnikatelské riziko. Ostatní skupiny (manažeři, zaměstnanci, zákazníci, místní komunita, dodavatelé) vstupují s vlastníky do dobrovolných smluvních vztahů [28]. Každá strana ve výrobě a prodeji získává odměnu, s níž předem souhlasila. Toto uspořádání podle Friedmana maximalizuje ekonomickou svobodu, která je podmínkou pro svobodu politickou [in 7], [2 1], [20]. Na začátku devadesátých let toto pojetí prosadilo i v České Republice [40].

Druhým, stále častěji diskutovaným a stále oblíbenějším přístupem k podnikatelské etice je teorie participujících skupin. Je postaven na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a podřizovat jim zájmy ostatních skupin (manažerů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a místní komunitě). Tyto skupiny nemohou sloužit jako

prostředky k dosažení 4 cílů jiných lidí. Tím by byl porušen Kantův kategorický imperativ [7]. Nejvýznamnějším problémem této teorie je specifikovat práva a povinnosti každé participující skupiny a řešení otázky případných konfliktů [2].

Třetím, samostatným proudem, je chápání podnikání jako aktivity, která má svoji ekonomickou, sociální a environmentální odpovědnost [30]. Podle těchto autorů se firma neřídí jen obecně uznávanými hodnotami, které běžně deklarovány politickými nebo výchovnými institucemi, ale má svou vlastní morální motivaci a poslání [7].

Uznání etické dimenze v podnikání, jak upozorňuje Marie Bohatá [7] ještě neznamená stanovení konkrétních etických norem či hodnot. Je to pouze uznání etické dimenze a její důležitosti jako takové [9].

Podle Múhlera je nutné aktivně formovat podmínky odpovědného chování v moderní společnosti. V diferencovaném sociálním prostředí je důležité vytvářet vědění o tom, co by mělo být rovnováhou mezi funkčně založenými institucemi a morálně založenými institucemi.

T tomto smyslu je tvorba etických hledisek (odpovědnosti) závislá na dvou zdrojích:

_ Morálních zdrojích prvního řádu, které představují osobní zkušenosti

_ Morálních zdrojích druhého řádu - možnosti tvorby orientačního vědění v procesu interakce, komunikace, očekávání sociálních skupin, které umožňují tvorbu legálních norem [55].

Otázkou společenské odpovědnosti se zabývá stále více teoretiků, kteří se pokoušejí vytvořit formální aparát pro její posuzování.

V Severní Americe a také s cílevědomou osvětou a investicemi do vzdělávání v této oblasti [32].

V rámci objektivitu je ovšem také třeba připustit, že existuje také obecný argument proti společenské odpovědnosti podnikání. Spočívá v tom, že přebíráním společenské odpovědnosti na sebe, podnikání zasahuje do pluralistického střetávání zájmů (podnikání, vláda a různá zájmová sdružení), z něhož vyrůstá zdravá společnost a prosperující podnikatelská sféra. Zastánci tohoto názoru tvrdí, že společenská odpovědnost narušuje pluralismus [8].

Pojetí Business Ethics (BE) v Severní Americe a v Evropě

Jako samostatná disciplína se začala podnikatelská etika rozvíjet nejdříve v Severní Americe a s několikaletým zpožděním v Evropě. Kulturní i ekonomické rozdíly se však projevíly v přístupu jak v oblasti výzkumu, tak i praktického zaměření. Georges Enderle srovnal na základě svých zkušeností i výzkumu přístup "americký a kontinentální Evropy" [22]. Jakkoli není Česká republika v tomto výzkumu začleněna, na základě svých poznatků mohu potvrdit, že naše země se nevymyká v žádném ohledu evropskému pojetí. I když

České republice teoretické práce o podnikatelské etice vznikaly až v polovině devadesátých let.

II. Formulace problémů a cílů disertační práce

Téma podnikatelské etiky začalo přicházet do povědomí podnikatelské veřejnosti v polovině 90. let. V té době vznikaly první výzkumy, především veřejného mínění, zaměřené na tuto problematiku. Analýza ukázala, jak hodnotí situaci sami "aktéři hry." Průmyslové podniky nebyly vybrány náhodou, jejich výběr je motivován významem v českém hospodářství a současně koresponduje se zaměřením pracoviště, tedy Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Z tohoto se zaměření vyplynuly následující cíle:

1. Analyzovat situaci v českém průmyslu z hlediska dodržování etických principů v období transformace české ekonomiky
2. Data , která jsem získala na základě svého výzkumu jsem mohla aplikovat na metody, které nebyly dosud v této oblasti uplatněny, a to:
 - a) Použít Kohlebergův morální vývoj jedince na českou průmyslovou oblast
 - b) Modelovat vývoj podnikatelské etiky metodou common sense
 - c) Metodou sémantického výběru porovnat morální hodnoty studentů a manažerův praxi.

III. Zvolené metody řešení disertační práce

Výzkumná část disertační práce je postavena na třech metodách. Primárním výzkumu, obsahové analýze a aplikací metod v podnikatelské etice dosud nepoužitých.

Primární výzkum

Zikmund. Definiuje primární výzkum v podnikatelské oblasti jako systematický a objektivní proces získávání, zaznamenávání a analyzování dat, které pomáhají při rozhodování v podnikání. [86]

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum využívá induktivní logiku. Začíná sběrem informací u velmi omezeného počtu vzorků. Dává však prostor pro velmi důkladný sběr informací. Jeho cílem je porozumění problému a jeho zobecnění [11],[43].

Informace v primárním výzkumu byly získány:

- _ standardizovanými rozhovory s managementem firem
- _ analýzou firemních dokumentů
- _ zúčastněným pozorováním

Metoda kvalitativního výzkumu byla užita v práci Putnové [63]. Tyto poznatky byly využity v aplikaci Kohlebergovy metody na českou průmyslovou oblast.

Kvantitativní výzkum

V kvantitativním výzkumu byla využita technika dotazníkového šetření. Tentýž dotazník vyplňovalo opakovaně v roce 1998 a 1999 98 manažerů velkých českých firem.

Kvalitativní modelování

Modely jsou budovány pro různé účely: především za účelem vysvětlení skutečného vývoje a dále za účelem hledání cest k ovlivňování skutečného vývoje v určitém směru. Další hledisko je dáno tím, zda předmětem vysvětlování nebo určování záměrů hospodářské politiky je krátkodobý či dlouhodobý pohyb. Existuje velký počet dalších alternativ, na které se mohou modely zaměřit některé budou diskutovány dále

Model je definován jako zobrazení existujících vztahů uvnitř reálného systému [31].

Strukturu modelu vytvoříme na základě počáteční informace o
_ systému determinovaném na zvolené rozlišovací úrovni
_ znalosti použití následně vytvořeného modelu.

_ odhadnutí parametrů vhodně zvoleným experimentem

Postup při sestavení je podle mého následující [68]:

- 1) stanovení seznamu uvažovaných proměnných
 - 2) stanovení rovnic či vztahů popisujících závislosti mezi jednotlivými proměnnými
 - 3) testování zda rovnice přesně zachycují sledované vztahy a provedení odhadu koeficientů pokud se zde vyskytují
 - 4) testování modelu pomocí experimentálně získaných dat
- Zvláště v důsledku bodu 3) a 4) můžeme být donuceni revidovat body 1) a 2), abychom získali uspokojivou shodu reality a teorie obsažené v modelu.

Identifikace modelu je proces ztotožnění modelu s reálným systémem. Cílem identifikace je model jehož chování by odpovídalo chování reálného systému [10].

Kvalita modelu je v takových případech dána především tím, jak se použítá metodologie vyrovnává s formalizací a efektivním využitím neurčitosti, která je pro popis složitých (ucelených) soustav charakteristická [56].

Model může být používán k různým účelům, tj. pro řešení různých problému. Výhodou obecného modelu na jedné straně je, že nás nutí k vytvoření "kompletní" teorie (teorie, která bere v úvahu všechny relevantní vztahy a jevy) a na straně druhé konfrontuje při testování námi vytvořený model s realitou (tj. naměřenými údaji).

Kvalitativní modelování využívá tzv. selské,naivní logiky ("common sence") ke konstrukci modelů, postavených na využití mělkých i hlubokých pravidel. Závěry jsou pouze kvalitativní a nenesou žádnou numerickou hodnotu. S využitím metod intervalové matematiky jsou proto konstruovány semikvalitativní modely, jejichž závěry jsou již numerické [16].

Vágní modely jsou charakterizovány těmito aspekty [42],[36].43
_ nejsou formalizovány soustavami algebraických či diferenciálních rovnic

_ riziko ztráty informace

_ vícestavová logika

_ různé formální aparáty pro prezentaci i vyvozování neurčitých pojmů

_ konstrukce a kvalita modelu je do značné míry závislá na existenci kvalitního experta pro danou oblast

_ podstatná role znalostního inženýra vede dialog s expertem čerpá jeho znalosti určuje metody pro formalizaci a vyvozování

_ model je úzce specifikován

_ možnost zahrnutí i vývoje jednotlivých charakteristik v čase (dynamické systémy)

_ nutnost kvantitativního zpřesnění ekonomických veličin, relevantních pro postižení změn

_ kvalitativní model může být vytvořen transformací z matematického (konvenčního) modelu

Předpokládáme, že existují pouze tři kvalitativní hodnoty, podrobněji: [1 7]

kladná, nulová a záporná (1)

Kvalitativní řešení kvalitativního modelování je plně definováno pokud všechny jeho n

kvalitativní proměnné

X_1, X_2, \dots, X_n (2)

jsou popsány kvalitativními trojicemi

(X, DX, DDX) (3)

kde DX a DDX jsou první a druhá kvalitativní derivace vzhledem k nezávislé proměnné

t (což bývá většinou čas).

Všechny proměnné jsou kladné, ze své podstaty. První derivace jsou nejdůležitějšími informacemi, neboť popisují všeobecné trendy. Soustava druhých derivací může být využita nebo ne. Například ne všechny druhé derivace jsou využity a to ze dvou důvodů:

_ nejsou známé.

_ model je v počátečních fázích vývoje a z toho důvodu nejsou známy dokonce ani první derivace a teprve budou vyhodnoceny. Ve snaze udržet celkový počet kvalitativních řešení nízký nejsou druhé

derivace brány v úvahu až dokud není stanoveno chování prvních derivací.

To, že druhé derivace nejsou důležité nebo jsou neznámé, je vyjádřeno za pomoci následujících hodnot:

* = *kladné* nebo *nulové* nebo *záporné* (4)

IV. Hlavní výsledky práce

V tomto oddíle jsou shrnuty výsledky vlastní práce, ty doposud nepublikované, tak i z uveřejněných prací:

1. Obsahová analýza v týdeníku Ekonom odhalila naprosto nedostatečný informační servis pro manažery a podnikatele z hlediska aktivit v podnikatelské etice.

2. Kvalitativní výzkum ve firmách přinesl poznatky o nejslabších místech podnikatelské etiky, které dotazovaní manažeři vyjádřili takto:

- a) Neuspokojivá platební morálka.⁸²
- b) Nedodržování smluv a dohod
- c) Nečisté praktiky ve výběrových řízeních
- d) Nedostatečná ochrana duševního vlastnictví

3. Kvantitativní výzkum, uskutečňovaný během posledních dvou let ukázal na měnící se přístup k podnikatelské etice. Manažeři a podnikatelé nejsou se současnou situací spokojeni, jsou ochotni se zapojit do projektů, vedoucích ke zlepšení současného stavu. Významně stoupá procento firem, které zavádějí etický kodex.

4. Z aplikace Kohlebergova morálního vývoje jedince na naše průmyslové podniky vyplývá požadavek postupného zavádění a kontroly etických principů do podnikání. Tato kultivace potrvá dlouho a neumožňuje přeskakovat jednotlivá stadia.

5. Pomocí kvalitativního modelování jsem vygenerovala tři možné scénáře vývoje podnikatelské etiky v ČR. Z těchto scénářů je zřejmé, že pouze cílevědomá a trpělivá kultivace podnikatelského prostředí může vést ke zlepšení. Představy liberálních ekonomů, kteří se domnívají, že princip tržní ekonomiky sám postupně odbourá špinavé praktiky v podnikání, je podle těchto výsledků iluzorní.

6. Srovnání mravních hodnot mezi studenty a manažery poukázalo na možnost vzdělávání a formování názorů i u dospělých lidí. Je to pádný argument pro výuku podnikatelské etiky na vysokých školách. Cíle, které byly zadány na počátku práce, byly naplněny.

Předkládám jednu ze stěžejních prací, formou konferenčního příspěvku

Application of Kohlberg's Theory to the Development of the Czech Engineering

Anna Putnová: Faculty of Business and Management, The Technical University of Brno Regional Potentials in an Integrating Europe, International Conference 18th - 21st September 1999, University of the Basque Country, Spain

Introduction

At this conference we talk about the things that the regions can do for a unified Europe. I would also like to say something in this line. I do research into moral standards of society.

My question is: Can you transform a centrally planned economy into a market one without paying much attention to moral standards? I wanted to find out something about it and so I followed the development of several Czech firms that are the backbone and also a mirror of Czech economy.

I have chosen Kohlberg's theory of the development of individual and applied it to our economy during transformation. You might argue that this is rather far-fetched but I think that Kohlberg's system is still very inspiring.

My research has assured me that the ethical behaviour of the society is a dynamic process depending on many parameters. I have been considering whether it is possible to relate the development of an individual to that of the whole society. In biology there is a law confirming this: "Ontogenesis is a shortened form of phylogenesis". As an application of this law to ethics we could compare Kohlberg's development of moral reasoning in an individual with the development of Czech engineering.

Methodology - Research in Firms

The research is a qualitative research in selected engineering enterprises. Since the information I received in the firms is considered confidential, I was asked not to publish their names. Thus I will keep to the rules of anonymity agreed upon. I selected 3 large engineering enterprises residing in South Moravia. I have intentionally selected Czech firms with Czech management and Czech capital. They are ranking among the largest in Moravia and, in their range, influence significantly the rate of employment. I visited all these firms repeatedly and performed structured interviews with their top management. In particular, I interviewed directors general, financial directors, commercial directors and, in one case, director of machine production. The main point of these interviews was to discover the most delicate problems that the firm had to face in business ethics. The reason I decided to make the interviews with the

top management was that the rules of ethics are set by these people. By making their decisions they send clear signals to the employees at lower levels. I repeat therefore that these decisions are of strategic significance and they can only be made at the top management level.

Characterization of selected companies

All the three companies which I have decided to analyse have been engaged in engineering production for a hundred years or longer. They are characterized by their positions in the region. All the companies passed through restructuring processes from 1989 to 1995. After 1989 their managements have been changed at least once. They are solely Czech managements. These companies rank among the "Czech top 1 00" companies by total revenues. In engineering they are among the 1 3 most successful companies by the same criterion, two of them are among the first ten. They are joint-stock companies. The supreme body of the company is the board of directors. The activities of this body are supervised by the board of supervisors. The executive management is subordinate to these bodies.

Three of these companies complied immediately with my request for cooperation on an analysis of business ethics in their company. The fourth company agreed only after a repeated request and a guarantee of anonymity, which was given by the management of the Faculty.

Summary of Kohlberg's Theory

Kohlberg's Stage Theory of the Development of Moral Reasoning

I. Pre-conventional Level

Rules are set down by others.

Stage 1 . Punishment and Obedience Orientation

Consequences of an action determine its goodness or badness.

Rules are followed in order to avoid punishment.

Stage 2. Instrumental Hedonistic Orientation

"Right" is defined in terms of satisfying one's own needs or attaining rewards. Will do things for others in order to get favours in return: " You scratch my back and I'll scratch yours."

II. Conventional Level

Individual takes on the rules and standards of the family, group, or nation. Rules and laws are viewed as valuable in themselves, taking precedence over the needs of individuals.

Stage3. "Good boy - Good Girl" Orientation

"Right" is whatever pleases others and is approved of by them.

Emphasis is on being considered "nice" and avoiding disapproval.

Stage 4. Law and Order Orientation

"Right" is doing one's duty, showing respect for authority, and maintaining the social order for its own sake.

III. Post-conventional Level. 11 4

"Right" is defined in terms of general ethical principles that the individual has chosen.

Stage 5. Social Contract Orientation

Rules and laws are considered generally beneficial because they preserve the rights of individuals and the welfare of society. If a particular law is unjust, it should be changed.

Stage 6. Universal Ethical Principle Orientation

"Right" is defined according to self-chosen ethical principles, which are abstract rather than specific and concrete (such as the Ten Commandments).

Stage 7. Cosmic Ethical Principle Orientation

What is right is defined in terms of sense of cosmic unity.

Results

I will substitute a company for the developing individual and government and law for the authority. At the first level obedience is stressed in the first stage. The individual is punished if he declines obedience. This situation is well known from the totalitarian regime. Over 40 years the communist regime set the moral criteria and values for the society. People deferred to these false moral rules for fear of punishment. The handful of "naughty" dissidents were prosecuted in various ways: from psychological pressure to arrests. At the economic level this meant central planning. Production plans were imposed upon the companies. If a company was not able to fulfil the plan, its management used camouflage to avoid punishment.

General falsehood reigned both in society and the production sphere. This situation in economy is only possible in a totalitarian system. A democratic regime does not allow money being directed from the state budget to a production with no prospects and thus rescuing non-competitive producers. In the second stage a relativistic orientation prevails.

A developing individual hopes to avoid running into trouble or expects a consideration for his activities. I consider this stage as being the closest to the situation in our companies from the point of view of business ethics.

As my research has shown the companies do not want to enter an open conflict with their business partners, shareholders and trade unions. Also the high degree of corruption and requiring commissions over the scope of contracts testify to expecting a

consideration from the other party. The violation of the terms of payment as well as other terms is a consequence of casting doubts upon contracts and making them relative. All these facts make me draw a conclusion that the great majority of our engineering companies are in the second stage of the first level of Kohlberg's system.

The second level stresses the social expectation. In the third stage an individual adopts such behaviour which pleases other people and is approved by them. I have not come across this type of behaviour in the productive companies. It may be observed in companies active in services. The everyday dealings with the customers and prevailing cash payments push the companies into the role of "Good boys".

The fourth stage is sometimes called the stage of the morality of conscience and authority. Performing the duties and respect for the authority, in our case respect for the law. In my opinion it is possible to attain this stage in our companies. This would, however, require a restoration of confidence in governmental institutions. The strategy I have suggested should lead to this level. I do not believe that it is possible to skip the previous stage. The third - post-conventional level could be required at the company level perhaps only in the fifth stage. This is sometimes denoted as legalistic. An individual (a company) acts in accordance with moral requirements of the society because he acknowledges the general goods. The devaluation of moral values under the communist regime degraded the sensitivity of society to ethical behaviour in companies. The motto coined under the survived even under the new circumstances. The following stages of the development relate to ethical orientation based on religious thinking.

Conclusion

Despite all criticism that Kohlberg has brought about with his theory a wide field of inspiration is opening for ethical development of our immature developing companies. First, it is the time factor. Kohlberg but also other authors stress the significance of the early stage for the forming of moral self-regulation. In a human individual these self-regulations are formed at the age of 7 to 8 years. Thus from the point of view of the companies it is necessary for the practices referred to in business environment as substandard not to become standards due to their long-term use. Unfortunately, at present, it is already clear that the economic transformation, which has not always been performed in keeping with ethical standards, is bringing this burden along.

Second, the question of authority becomes prominent. The communist system acted as an authority towards the society but also towards the companies. It made decisions on their production programmes, prices and personnel. No wonder that the companies found themselves at the lowest degree of Kohlberg's scale as small irresponsible children who need firm guidance. After the changeover

in 1989, along with the economic liberalization, the role of the state as an authority diminished in a large degree. The state started to behave towards the companies as towards grown-up individuals. It refrained from every control of the enterprises relating to their moral regulation. Some of the entrepreneurs interpreted this in their own way.

This basic change of attitude of the "authority" towards the companies along with the insufficiencies in legislature is the cause of the state the business ethics in this country is in now. The architects of the economic transformation believed that it is possible to skip some of the stages of the moral development. The practice of the last seven years has shown that it is not the case.

To end my speech I want to stress that every economic transformation has many faces and one of them is always the moral standards of society. It seems that no transformation can be successful when it loses this particular face.

References

1. Annual reports of three companies
2. Bohatá, M., Müller, L.: Etika, ekonomie a etický přístup k teorii firmy. Discussion Paper. NHÚ, Praha 1 995.
3. Keřkovský, M.: Productivity - a Strategic Factor in the Future Development of Czech Mechanical Engineering. Paper for Conference FP VUT in Blansko 1 996.
3. Kohlberg, L.: Stage and Sequence: The cognitive developmental Approach to socialization. In Handbook of Socialization Theory Research. Chicago 1 969.
4. Kohlberg, L.: The philosophy of Moral Development. New York 1981.
5. Putnová, A.: Questions of Business Ethics in the Machinery Industry in the Period of 5. Putnová, A.: Questions of Business Ethics in the Machinery Industry in the Period of Economic Transformation in the Czech Republic. Conference EBEN, Prague 1 997.

V. Závěr

Etika v podnikání je samostatná vědní disciplína, mladá a velmi dynamicky se rozvíjející.

Potýká se s řadou nevyjasněných a také protichůdných a názorů. Přínos své práce vidím:

- 1 . K zavádění exaktních metod do této disciplíny (kvalitativní modelování), které umožňují vytváření možných budoucích scénářů vývoje. Na základě těchto scénářů je možné rozvíjet teoretický aparát pro koncepci podnikatelské etiky.

2. Využitím Kohlbergovy stupnice morálního vývoje na podmínky českého průmyslu jsem zprostředkovala využití teoretického aparátu na společné rysy v nově transformovaných a.s. a poukázala na vývoj, který z tohoto teoretického nástroje vychází.

3. Výsledky sémantického výzkumu považuji za argumentační aparát, který dokumentuje potřebu vzdělání v této oblasti nezávisle na věku. Díky těmto výsledkům je možné vzdělávací systém přizpůsobit požadavkům v praxi.

VI. Literatura

- [1] Akademický slovní cizích slov. Academia, Praha, 1 998.
- [2] Allison,E.,R.: Ethical values as Part of the Definition of Business Enterprise and Part of the Internal Structure of the Business Organization. Journal of Business Ethics 1 7/1 998 : p. 1015 -1028.
- [3] Assenmacher,M., Dytrych,Z., Skipala,J.and Volejníková, J.: Etika managementu a podnikání Scriptum - Universita Pardubice, Pardubice 1 996.
- [4] Bělohradský,V.: Ř íkáte morálka. Co je to? Ekonomč.11 /1 998 , str.10 -12.
- [5] Bělohradský,V.:Ekonomika obsahuje také etiku. Lidové noviny, 1 6/111 996, str. 11 .
- [6] Bohatá, M.: Modelový etický kodex. Discussion Paper. NHÚ, Praha říjen 1 994.
- [7] Bohatá,M.: Diskusní materiály. Etika a ekonomika- sborník ze semináře, CERGE -NHÚ, diskusní materiál č. 29, únor 1 994.
- [8] Bohatá,M.:Etika, ekonomie a etický přístup v teorii firmy. CERGE - NHÚ, Diskusní materiál,č.70, květen 1 995.
- [9] Brázda,R. a kol.:Vybrané problémy soudobé etiky. Masarykova universita. Brno1993.
- [10] Colin,B.: "Artificial Intelligence Terminology: a reference guide" John Wiley & Sons, NY, 1 989.
- [11] Collier,J.: Business Ethics Research as Dialogue: A European Perspective. Business Etics. A European Review. Volume 6, numer 3, July 1 997, str. 1 68 -1 74.
- [12] Covey,S.,R.: The 7 Habits of Higly Effective People. NY, Simon and Schuster, 1994..1 36
- [1 3] Čermák,I.: Některé psychologické problémy mravního vědomí. Kandidátská disertační práce. FF UJEP Brno, 1 989.
- [1 4] David,E.: Representations of Commonsense Knowledge, Morgan Kaufmann, San Mateo,1 990.
- [1 5] Ditrich,V. a kol: Ochrana životního prostředí. Skripum Vysoké školy báňské Ostrava. Praha 1997.

- [16] Dohnal, M.: A qualitative approach to pattern identification for financial datamining. *Journal of Computational Intelligence in Finance*, 5-6/1 1997, str.27-36.
- [17] Dohnal, M.: A Methodology for Common sense Model Development. *Computers in Industry*, Vol.16, 1991, str.141-158.
- [18] Donaldson, T., Werhane, P.: *Ethical Issues in Business Ethics*, Printice-Hall, 1998.
- [19] Dytrt, Z., Roudný, R., Skopala, Volejníková, J.: *Etika podnikání a veřejné správy*. 1997.
- [20] Enderle, G., Almond, B., Argandona, A.: *People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Kluever Academic Publishers, 1990.
- [21] Enderle, G.: The Role of Corporate Ethics in a Market Economy and Civil Society, *Engineering Optimization*, 20, 1993, p. 323-339.
- [22] Enderle, G.: A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe *Business Ethics - An European Review* 5(1), 33-46, 1996.
- [23] *Etika podnikání v koncepci cílů prosperity*, Kolektiv autorů. Praha 1994.
- [24] Etzioni, A.: *Morální dimenze ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- [25] Fairweather, N., B., and Hopewell, D.: *Business Ethics on the Internet*. *Business Ethics an European Review*, Volume 6, July 1997, str. 125-134.
- [26] Fishbein, M., Ajzen I.: *Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research*. Reading, Addison-Wesley. /Cit. J. Výrost, I. Slaměnik, 1997, *Sociální psychologie*. 237-261. Praha: 1975/..137
- [27] Friedman, M.: *The social Responsibility of Business is to increase its Profits*. *New York Times Magazine*, 9 / 1970.
- [28] Friedman, M.: *Za vším hledej peníze*. Praha: Grada Publishing 1997.
- [29] Friedmann, M., and Friedmann, R.: *Svoboda volby*. H and H. Praha 1992.
- [30] Fukuyama, F.: *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London 1995.
- [31] Gil-Aluja, J.: *New trends in Financial Modelling. Financial Modelling in the new paradigm of decision theory*. In: Zoponidis C.: (Ed): *New Operational Approaches for Financial Modelling*. A Springer Verlag. New York 1997.
- [32] Goodpaster, K.: *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, *Business Ethics Quarterly*, č.1, 1991.
- [33] Grác, J.: *Persuázia. O vplyvňovanie človeka človekom*. Martin: Vydavateľstvo Osveta. 1985.
- [34] Hayek, F., A.: *Cesta k nevolnictví*, Praha: Občanský institut 1991
- [35] *Hodnocení odborníků*, LN 7/2 2000, str.12.
- [36] Holland, J.: *HIDDEN ORDER*, New York, Addison Wesley, 1995.

- [37] Horák,P.: Vybrané aspekty firemní kultury BVV.as. Diplomní práce FP VUT v Brně, 2000.
- [38] Horáček, P.: Václav Klaus - trojský kůň ekologů. LN 2/2, 2000, str. 1 .
- [39] Inflation Report, July 1 999, Czech National Bank.
- [40] Kabele, J.: Diskusní materiály. Etika a ekonomika- sborník ze semináře, CERGE -NHÚ, diskusní materiál č. 29, únor 1 994.
- [41] Kaptein,M.: Auditing and Developing the Etical Content of Organizations, Kluewer Academic Publishers, 1998..1 38
- [42] Kauffman, S.: THE ORIGINS OF ORDER. Oxford, Oxford University Press,1993.
- [43] Kerlinger, F.,N.: Foundation of behaviour research. 2nd Edition, New York, USA.Walt Reinhart and Winston, Inc.,1 973.
- [44] Keřkovský, M.: Productivity - a Strategic Factor in the Future Development of Czech Mechanical Engineering. Paper for Conference FP VUT in Blansko 1 996.
- [45] Kissinger,H .A.: Velcí státníci pot ř ebují morální přesvědčení. Lidové noviny, 1 7/1 0 1998 , str.1 9.
- [46] Klaus,V: Šedá ekonomika a akce čisté ruce. Lidové noviny, 1 7/1 0 1 998 ,str. 11 .
- [47] Kohleberg, L.: Stage and Sequence: The cognitive developmental Approach to socialization. In Handbook of Socialization Theory Research. Chicago 1 969.
- [48] Kohleberg, L: The philosophy of Moral Development. New York 1 98 1 .
- [49] Kubátová,S. a kol: Dobrodružství ekomanagementu. Praha 1 996.
- [50] Marada,R.: Max Weber: Náboženství utváří sociální vztahy. LN, 7/11 , str.22.
- [51] Maršalová,L. a kol: Metodológia a metody psychologického výzkumu. Bratislava : SNP 1 990. str.300 -303.
- [52] Mlčoch,L: 1 994: Ekonomická transformace jako morální problém. Etika a ekonomika- sborník ze semináře, CERGE - NHÚ, diskusní materiál č. 29, únor 1994.
- [53] Mlčoch, M.:Zastřená vize ekonomické transformace, Praha: Karolinum , 1 997.
- [54] Molitor B.:Etika hospodářství. Česká křesťanská akademie, Praha 1 998.
- [55] Muler, K.:Problémy rozvoje podnikatelské etiky v nových demokraciích. Etika a ekonomika - sborník ze semináře, CERGE - NHÚ, diskusní materiálč. 29, únor 1 994.
- [56] Mulvey, J.,M.:Generating Scenarios for the Towers Perrin Investment System, Inter-faces,vol. 26(2), 1 -5. 1996..1 39
- [57] N. Bissantz and J. Hagedorn, Data mining Wirtschaftsinformatik, Vol. 35, 1 993, p.48 1 -487
- [58] Nesnídal, J.: Ombudsman přichází. Ekonom 5/ 2000 str.33-34.
- [59] Nesnídal,J.: Zachovávat dobré mravy = právní povinnost. Ekonom 8/1 997, str.55.
- [60] Owen, H: The Spirit of Leadership, Liberating the Leader in Each of Us Berret. Koehler Publisher's 1 999.

- [61] Puffer, S.M. and D.J. McCarthy. "Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics," California Management Review, Winter 1995.
- [62] Putnová, A.: Business Ethics- an Integral Part of Education of Future Businessmen. 7th EBEN Research Meeting, Barcelona IESE - International Graduate School of Management, April 28 -29. 1995.
- [63] Putnová, A.: Questions of Business Ethics in the Machinery Industry in the Period of Economic Transformation in the Czech Republic. Conference EBEN, Prague 1997.
- [64] Putnová, A. a kol: Dílčí závěrečná zpráva GA ČR: Etika jako faktor úspěšného začlenění ČR do evropských struktur. GA ČR – 1084, 1999.
- [65] Putnová, A.: Business Ethics and Ethics as a Part of Manager Education. Universities at preparing Economists to enter the European Union. MU Brno 1998. str. 239 - 242.
- [66] Rolný, I.: Etika a podniková strategie. Nakladatelství Albert Boskovice, 1998.
- [67] Rycheník, L.: A Multidimensional approach to the transformation strategy in Central Eastern Europe: The case study of the Czech Republic. EAEPE Conference, Athens 1997.
- [68] Saaty, T.L.: The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York. 1980.
- [69] S.Kuru and T.Güngör, Sign Analysis Technique for Predicting System Behavior, International Journal of Intelligent Systems, Vol.7, No.5 pp. 419-444. 1995.
- [70] Sbírka zákonů české a slovenské republiky. Zákon č.92/91 Sb.: O podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby. Ročník 1992.
- [71] Seknička, P., Bohatá, M., Šemerád M.: Úvod do hospodářské etiky, CODEX Bohemia Praha, 1997.
- [72] Sen, A.: On Ethics and Economics, Oxford, Basil Blackwell, 1987.
- [73] Setter, O.: Internet, Intranet, Transparency and Ethics. International Conference Jerusalem, June - 1999.
- [74] Sikula, A.: Applied Management Ethics, New York 1996.
- [75] Solženicyn, A.: Život ve lži. Samizdat 1974.
- [76] Steinmann, H., Lóhr, A.: A Conceptual Framework of Corporate Ethics. 7th EBEN Research Meeting, Barcelona IESE - International Graduate School of Management, April 28 -29. 1995.
- [77] Steinmann, H., Lóhr, A.: Základy podnikové etiky, Praha: Victoria Publishing, 1995.
- [78] Šiklová, J.: Morální rozměr ekonomické transformace. Respekt č. 13, 1996. str.2.
- [79] Transparency International: IT - Corruption Perception Index 1999, Newsletter (September 3) 1999.
- [80] Tykvová, T.: Růst závisí na investicích. Ekonom str. 45/1996, str. 26-27.
- [81] Vlček, J. a kolektiv: Výkladový lexikon pojmů tržní ekonomiky. Victoria Publishing, Praha 1992.

- [82] Výrost, J., Slaměnik, I: Sociální psychologie. 237-261 . Praha: ISV -nakladatelství.1997.
- [83] Výrost, J., Slaměnik, I. ed. : Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál. 1998.
- [84] Weltzien- Hoivik, H.: The Concept of Business in Society and the Role of Ethics. Research Report, CERGE -EI, Str.43 -108, 1996.
- [85] Zavadil, P.: Máme šanci se přidat k civilizované Evropě. Lidové noviny. Příloha My a Evropa. 31.3.1998, str.1 - 4.
- [86] Zikmund, W., G.: Business research methods. 4th Edition. Fort worth, Texas. The Dryden press, USA,1994.
- [87] Zsoltanai, L.: The European Difference Business Ethics in the Community of European Management Schools. Kluwer Academic Publishers. 1998.
- [88] Internetový zdroj: www.mhinternational.com
- [89] Internetový zdroj: www.nijenrode.nl/research/eibe/html

CURRICULUM VITAE

RNDr. Anna Putnová, MBA
Ústav ekonomiky a managementu FP VUT v Brně
Gorkého 13, Brno
Tel. 4121 9005, E-mail : putnova@fbm.vutbr.cz

Datum narození: 24.7.1960

Místo narození: Brno

Zaměstnání: Proděkanka FP VUT v Brně

Výuka předmětů : Podnikový management , Etika a etiketa podnikání

Kvalifikace: 1985 - doktorát z obecné biologie na UJEP Brno
1993- studium MBA, Nottingham Business School
1997 - Master of Business Administration
2000 - PhD

Zaměstnání:

1992- 1985 VŠZ, studijní pobyt – z toho tři roky
mateřská dovolená
1993- 1992 BIC Brno – podnikatelské centrum, pozice
manažera
1993 – FP VUT v Brně

Prof. příslušnost:

Společnost pro etiku v ekonomice od r.1995 – členka výboru
An Academic Response to Racism and Anti-Semitism in Europe,
od roku 1995 - člen
Asociace podnikatelek a manažerek – čestná předsedkyně brněnské
pobočky
Pedagogická činnost na FP VUT v Brně od roku 1993

Stáže v zahraničí:

4/93 Technopark Oulu, Finsko
opakované krátkodobé stáže na Nottingham Business School v U.K.
v letech 1993 – 1997

3/96 Workpeace- Gloucester, U.K.

Každoročně se účastním mezinárodních konferencí, které se týkají
managementu nebo podnikatelské etiky.

Publikuji v domácím ekonomickém tisku.

V Brně 2.2.2001