

# ZNALOSTNÝ MANAŽMENT A ETIKA Z POHLĀDU PODNIKANIA

Andrea Bencsik, Renáta Machová

## ÚVOD

Najrozšírenejším manažmentom súčasnosti je systém znalostného manažmentu, ktorý vďaka svojej štruktúre a pôsobeniu umožňuje jednotlivcom, ale aj skupinám vytvárať, zdieľať a aplikovať vedomosti kolektívne a systematicky, za účelom dosiahnutia podnikových cieľov. Prvoradým cieľom systému je odhaliť (neviditeľné) tacitné vedomosti.

Na udržanie konkurencieschopnosti firiem sú rozhodujúce nie len fyzické, ale aj mentálne zdroje. Do pozornosti sa dostáva aj etický postoj a etické správanie. Uznanie roly zamestnancov možno dosiahnuť vhodnou podnikovou kultúrou. Podniková morálka a etika v konečnom dôsledku odzrkadľuje podnikové hodnoty, hodnoty určujú mieru etiky, poprípade neetické správanie, čiže určujú prevládajúcu podnikovú kultúru. Európske krajiny vyznávajú tradičné hodnoty, ale sú schopné prijať do svojho hodnotového systému aj prvky iných kultúr [1]. V časech globalizácie je dôležité zachovávať národné kultúrne povedomie, práve kvôli udržaniu hodnôt a konkurencieschopnosti podniku a nemožno ju podceňovať.

## 1 PODNIKOVÁ ETIKA

Úvodom sme sformulovali podstatné základné myšlienky, ktoré slúžili ako podklad pri skúmaní. Pri hodnotení výsledkov sme sa odvolávali na nasledujúce ukazovatele a očakávania.

Hospodárska etika, ako súčasť aplikovanej etiky sa zaoberá analýzou podnikania a taktiež aj vytvára praktické návody a smernice ohľadom správneho alebo odsúdeniahodného správania [2].

Najdôležitejšie zásady podnikovej etiky sú:

- dôveryhodnosť, ktorá je kľúčová pri dlhodobých vzťahoch;
- spoľahlivosť;
- orientácia na dlhodobé vzťahy, ktoré vyžadujú čestné správanie;

- kvalita, z pohľadu vedomostí ale aj výrobkov;
- reciprocita, ktorá sa uskutočňuje smerom k spolupracovníkom, ale aj zákazníkom;
- predvídavosť, úslužnosť, nakoľko každá hospodárska činnosť je do určitej miery aj službou;
- dobrá vôľa, ochota pomôcť, ktorá poukazuje na čestné správanie;
- tradície, uchovanie hodnôt, nakoľko zvyky a tradície sú našimi kultúrnymi hodnotami;
- princíp krásy a estetiky, vo vzťahu k ľudskému správaniu, tvaru výrobkov a budov, obsahu dokumentov a mnoho iných;
- ochrana zdravia a životného prostredia, v súčasnosti jeden z najbežnejších kritérií;
- úcta k osobnosti, nakoľko pochopenie osobnosti obchodného partnera je nevyhnutný prvok vo svete globalizácie;
- úcta k ľudskej dôstojnosti, ktorú treba preukázať aj v problémových situáciách;
- spravodlivý športový duch, vďaka ktorému dosiahnutie cieľa závisí od naozajstného výkonu;
- neustála obnova, ako jedno z kritérií konkurencieschopnosti;
- pozitívny postoj, ako zdroj sily na dosiahnutie cieľov [3].

Uvedené etické zásady by sa mali vzťahovať na každého zainteresovaného v podniku (aj v rámci interného a aj externého styku podniku). Podniky (ako aj jednotlivci - podnikatelia) však v praxi radi a pomerne často využívajú aj niektoré neetické prostriedky.

### 1.1 ETICKÁ ZODPOVEDNOSŤ VEDÚCICH

Každá metóda, používaná počas prieskumu sa zaoberala otázkou ako vplyva kultúra, spôsob riadenia a zodpovednosť vedúcich na etické zásady systému znalostného manažmentu a jeho činnosti.

Prijateľné fungovanie systému znalostného manažmentu, ktoré je aj kľúčom úspešnosti firmy, si vyžaduje pozornosť najmä nasledovných procesov:

- Vytvorenie účinnej a spolupracujúcej skupiny. (Vedúci má za úlohu sledovať činnosť takejto skupiny, usmerňovať ju radami a návrhmi a za každých okolností preberať za nich zodpovednosť).
- Pozitívne myslenie. (Aj v rôznych výzvach a neúspechoch je potrebné nájsť pozitívum. V prípade neúspechu je to napr. skúsenosť, nové myšlienky, nové poznatky).
- Vyhýbanie sa škodlivému stresu. (Stres má síce aj blahodarné účinky, ale v prípade neefektívneho zvládania môže spôsobiť škody).
- Účinné vysporiadanie sa so zmenami. (Vedúci by mal v prípade vzniknutých zmien vykonať nasledujúce činnosti :
  - so všetkých možných alternatív vybrať správnu alternatívu;
  - vytvorenie stratégie a načrtnutie predstáv;
  - presvedčenie podriadených o úspešnosti svojej predstavy;
  - dôverovať schopnostiam podriadených pri uskutočňovaní predstáv.)

Podniky sa doteraz zaoberali predovšetkým takými etickými problémami, ktoré sú spojené s vnímaním podniku cez vonkajšie prostredie. V systéme vedomostného manažmentu je však oveľa dôležitejší vnútorný rebríček etických hodnôt (v súlade s vyššie uvedenými charakteristikami), ktorý výrazne vplýva na podnikateľské vzťahy a na vzťah nadriadeného a podriadeného [4]. Všetky tieto témy inicializovali nasledovné otázky:

- Ako je možné zabezpečiť etické fungovanie systému vedomostného manažmentu? (obzvlášť pri získavaní vedomostí – preberaní – šírení vedomostí).
- Ako je možné tieto požiadavky zachytiť v etickom kódexe?
- Ako je to možné uplatniť v praxi?

- Je možné zachytiť neetické správanie, ako áno, tak akým spôsobom, napr. pri odovzdávaní tacitných vedomostí?
- Je možné, že v budúcnosti budeme svedkami aj čisto etického fungovania podniku?

Samozrejme na tieto otázky neexistuje jednoznačná odpoveď, preto bolo dôležité nájsť také nástroje a možnosti, pomocou ktorých je možné zodpovedať, aj keď nie úplne, ale aspoň čiastočne vyššie uvedené otázky. Pri skúmaní praktických skúseností vychádzame z dvoch smerov.

Na jednej strane sme boli zvedaví, ako vnímajú vedúci podnikov svoj podnik, v rámci toho svoje pôsobenie, správanie sa podriadených. Pri tomto výskume sme použili metódy štruktúrovaného rozhovoru. Vo výskume sme viedli rozhovor s viac než 40 vedúcimi.

Na druhej strane sme zisťovali, s čím môžu vedúci počítať pri novej mladej generácii zamestnancov, ako aj pri správaní a rozmyšľaní už pracujúcich zamestnancov, z pohľadu etických očakávaní. Na získanie takýchto informácií, sme preto vytvorili dotazník pre študentov vysokej školy. Prieskum sme robili s poslucháčmi denného štúdia, ktorí sú/boli v pracovnom pomere a takých študentov diaľkového štúdia, ktorí sú momentálne zamestnaní. Na tomto výskume sa zúčastnilo 152 študentov.

Získané výsledky predstavujú úspech nie len pre potreby tohto výskumu, ale môžu byť veľmi užitočné aj pre takých vedúcich, ktorý sledujú etické hodnoty svojich podnikov.

## 1.2 TEST Z PRAXE

*Rozhovor s vedúcimi podnikov* - u opýtaných sme zisťovali názory na kultúru, dôveru, spôsob riadenia, na existenciu opatrení na zdieľanie vedomostí, na uplatňovanie etických princípov, na etický kódex a na pravidlá a ich spôsob dodržiavania, na existenciu systému vedomostného manažmentu a problémov jeho dodržiavania. V našom prieskume sme sa opýtali 40 maďarských, jedného egyptského a jedného slovenského podnikateľa, ktorý

vystupujú na úrovni podnikových vedúcich. Početnosť maďarských podnikov je rovnako zastúpená v kategórii mikro a malých podnikov, stredných podnikov a veľkých podnikov.

Rozdielnosť **podnikovej kultúry** nám ukazuje prekvapivo zmiešaný obraz. V oblasti mikro podnikania a malého podnikania sa spomínajú nasledovné ukazovatele: dôvera, disciplína, zaviazanosť, rodinná a/alebo neutrálna atmosféra. Na úrovni stredných a veľkých podnikov sa najčastejšie spomína náladovosť, nedôvera, neistota, disciplína, rodina, tradície, snaha o vysokú kvalitu, priateľské prostredie. Je vidno, že výrazy ako sú disciplína a rodina sa vyskytujú v oboch prípadoch, ale čo sa týka ostatných ukazovateľov, tie sa značne odlišujú, ako napr. dodržiavanie pravidiel, neistota stability pracovného miesta a vedenia podniku, nedôvera, náladovosť. Tieto faktory ovplyvňujú ochotu podriadených zdieľať svoje vedomosti negatívnym spôsobom. Z tohto nám môže vyplývať, že podniková kultúra malých podnikov viac praje rozvoju systémov znalostného manažmentu.

V prípade **spôsobu riadenia** podniku a nerozlučnosti spôsobu a kultúry sa v oblasti stredných a veľkých podnikov: uplatňuje aj autokratický štýl popri demokratickom, niekedy aj liberálny v závislosti od situácie, ale takisto badať aj znaky agresívneho a manipulatívneho štýlu. V kategórii malých a mikro podnikov sa častejšie spomína demokratický, laissez-fair a priateľský štýl, ale aj tu sa môžeme stretnúť s nedostatočnou lojalitou a s chýbajúcou rozhodovacou možnosťou.

**Vzťahy medzi podriadenými a medzi podriadenými a nadriadenými** boli hodnotené ako dobré, bez závislosti na spôsobe riadenia alebo kultúre. Podrobnejšie informácie sa nám nepodarilo získať, ale získané názory boli skôr pozitívneho charakteru. Podobne, v prípade každého podniku (v nezávislosti od veľkosti a činnosti) bola preferovaná tímová spolupráca, ktorej dôležitosť bola zdôrazňovaná hlavne z hľadiska úspešnej spolupráce. Aj toto kritérium patrí medzi kritériá používané v systéme znalostného manažmentu.

Nasledujúce otázky sa snažia skúmať **zdieľanie vedomostí** v praxi v prípade nových

spolupracovníkov a v každodennom fungovaní podniku. Zaujímavosťou je, že v každom podniku sa vyjadrili, že zdieľanie vedomostí je samozrejماً vec, bez toho sa ani nedá fungovať. Keď sme sa však viac zahĺbili do spôsobu realizovania tohto zdieľania, zistili sme, že tieto techniky ostali na úrovni „starých osvedčených praktík“. Čiže v prípade veľkých podnikov pri obchode zamestnanca obsadia toto pracovné miesto zamestnancom v predstihu, aby sa proces zdieľania vedomostí ešte mohol uskutočniť. V niektorých prípadoch sme postrehli poznámku aj privolania mentora. V prípade malých a mikro podnikov sa na proces zaučenia nového zamestnanca podujme vedúci podniku. Z tohto vyplýva, že pod pojmom zdieľania vedomostí chápe väčšina zamestnancov len odovzdanie explicitných vedomostí a nezaoberajú sa touto témou hlbšie, z pohľadu nutnosti odovzdania praktických alebo tacitných vedomostí. V **prípade zdieľania** vedomostí nie je charakteristické pre podniky zavedenie určitých **pravidiel** alebo **zásad**, v kategórii používaných nástrojov sa v praxi vyskytuje odovzdanie vedomostí opísateľných.

V súvislosti so **znalostným manažmentom** a **etikou** je druhou kritickou otázkou **spôsob získavania vedomostí**, ktorý môžeme zosumarizovať nasledovnými odpoveďami:

- elektronické knihy, knihy, časopisy, odborné časopisy, katalógy,
- kupovanie know how,
- doškolenie, školenie, odborné školenie, škola, samovzdelávanie,
- účasť na konferenciách, odborné výstavy, odborné fóra, veľtrhy, prednášky, podnikové porady, výstavy tovarov,
- nariadenia, zákony, právne zázemie,
- nový spolupracovník,
- externý odborník, externá firma, poradca,
- training, work shop,
- seniori, odborná komunita,
- externé -interné školenia,
- učenie sa od druhých,
- údržba (hardver, sfoftver), intranet, internet,

Aj v tomto prípade sme sa stretli s odpoveďami, ktoré jednoznačne odmietali potrebu školení a

nových vedomostí a boli spokojný aj s rutinou. Z vyššie uvedeného zoznamu je viditeľné, že v zdieľaní vedomostí a v získavaní vedomostí existuje určité prekrytie a používajú sa také metódy v praxi, u ktorých nie je až tak relevantná otázka etiky.

Po kritických prvkoch vedomostného manažmentu sme sa snažili objasniť **význam etiky** a jej **dôležitosť**. Čo sa chápe pod týmto pojmom, čo znamená v podnikaní a v hospodárení? [5] Dostali sme nasledovné odpovede. Etika je:

- spokojnosť, dôvera, uznanie, to čo očakávaš od iných, by si mal očakávať aj od seba,
- rešpektovanie ľudských hodnôt, mať na zreteli záujem klientov, orientovanie sa na klienta,
- dodržiavanie pravidiel, očakávaní, právnych predpisov, mravné bariéry,
- lojalita, dané slovo, podanie ruky,
- korektné, spravodlivé jednanie, príkladnosť, formovanie vedomia,
- rozvoj kultúry, poctivý, korektný plat, absencia lovenia pracovných síl,
- absencia korupcie, čestnosť, úcta voči druhému, bezúhonnosť,
- korektné jednanie a riešenie úloh, atď. [6].

Je vidno rozsiahlosť tohto pojmu, ktorá nám ukazuje, podľa akých rozmanitých princípov žijú, riadia a hospodária podnikoví vedúci. Ak už len toto berieme do úvahy, je nám zrejmé, že nemôžeme očakávať jednotné etické správanie firiem, nakoľko ani rebríčok hodnôt nie je v každej firme totožný. Tento fakt sa nám aj neskôr potvrdil.

**Etický kódex** môžeme nájsť iba vo väčších podnikoch, ale našli sme aj jeden mikro podnik, ktorý nám potvrdil existenciu etického kódexu vo firme. Napriek tomu sa však tento kódex nezaobera očakávaniami a pravidlami ohľadom zdieľania a získavania vedomostí. Vo väčšine prípadov sa realizujú nepísané pravidlá, dôležité je to, čo sa „dedí“ po spolupracovníkoch, alebo hodnotový systém vedúceho. V tých podnikoch, kde existuje etický kódex, vzťahuje sa väčšinou na bezpečnosť, na ochranu údajov, na obliekanie, obchodné správanie, na obsluhu klientov, na

prezentovanie hodnôt, na hospodársku zodpovednosť, správanie spolupracovníkov, na udržanie obchodného tajomstva, na spoluprácu partnerov a na udržovanie obchodných vzťahov. Uplatnenie a dodržiavanie týchto princípov je kontrolované vedúcimi podnikov, alebo za to zodpovednými osobami.

Na otázku, či došlo už pri **odovzdávaní vedomostí** (získavaní informácií, zdieľaní, posúvaní, pomoci, pri spoločnej práci) k **porušeniu etických princípov** sme dostali s výnimkou dvoch podnikov negatívnu odpoveď. Naivný čitateľ by si mohol myslieť, že aká je to ideálna situácia, ale sme presvedčené, že tieto odpovede vyplývajú len z nezohľadnenia skutočnej podstaty otázky, a nie z etického správania. Ak to zhrnieme, tak názor, že podnik funguje podľa etických princípov a očakávaní, v správaní kolegov nie je čo vytknúť a všetko sa deje na očakávanej úrovni, je názorom podnikových vedúcich. Ďalšia otázka sa týkala toho, ako vnímajú vedúci podnikov správanie ostatných podnikov, aký majú názor, nakoľko je správanie týchto podnikov **etické**. Je naozaj prekvapivé, že kým vedúci pokladajú správanie svojho podniku za korektné, tak v súvislosti s ostatnými podnikmi sme dostali naozaj negatívne hodnotenia. Je na zamyslenie, že kým každý považuje svoj podnik za etický, ako je možné, že sa objavuje toľko negatívnych príkladov pri tejto otázke. Odpovede, ktoré sme dostali, mali skôr prívlastky ako katastrofálny až nadmieru hrubé správanie. Každý z opýtaných obviňuje z problémov iné firmy a hospodárske prostredie. Vo viacerých prípadoch sme počuli sťažovanie sa na sústavné dlžoby, a to nie len v stavebníctve. Často sa vyskytujú nevýhodné zmluvy a ponuky, nekorektné plnenie služieb, problémy s kvalitou. Vo všeobecnosti dostal najviac kritiky obchod a hospodárske prostredie, väčšina podnikov považuje za problém to, čo sa vyskytuje už ako samozrejmosť alebo ako štandard pri správaní ostatných podnikov. Požiadali sme opýtaných, aby sa zamysleli a tvorili si názor o tom, čo by sa malo zmeniť, aby sa spomínaná ťažká situácia pohla pozitívnym smerom, aby sa správanie podnikov mohlo považovať za **etické**? Dostali sme nasledovné odpovede.

Najviac hlasov dostalo príkladné správanie vedúcich, ocenenie podriadených, politické zázemie a zmena postojov, zmena hospodárskeho prostredia, zmena legislatívy. (V porovnaní s predchádzajúcim, viacerí sú presvedčení, že zmena z vonka je príčinou terajšieho stavu.) Je na zamyslenie, či majú pravdu. Opýtaní sa tak isto zmienili aj o práci vyhovujúcej množstvom aj cenou, o dobrej pracovnej atmosfére, o navrátení hodnoty čestnosti, o odstránení bezmocnosti, o podriadení záujmu jednotlivca v prospech záujmu spoločnosti, o spravodlivom trhovom správaní, o trestaní neetického správania, o raste spokojnosti zamestnancov, o zmene mentality, o posilňovaní komunikácie a dôvery. Tieto faktory sú už oveľa bližšie k ľuďom a hovoria o vzťahoch v rámci podniku a o vnútorných pravidlách správania sa. Tak predsa sa len vyskytujú oblasti v rámci etických princípov podnikov, ktoré by sa dali zlepšiť? Kde je pravda? Ide o problém, alebo nie? Ak je všetko v poriadku, tak ako je možné, že sa predsa len vyskytujú takéto efektívne opatrenia na zlepšenie situácie?

Ďalej by sme Vám chceli predstaviť, len pre zaujímavosť, názory dvoch vedúcich reprezentujúcich kultúru svojej krajiny. Tieto názory boli prekvapením, ale aj poučením pre nás. Jeden z nich je **vedúcim podniku na Slovensku**, v krajine veľmi blízkej Maďarsku či už z historického hľadiska alebo zmyslaním. Podnik patrí podľa maďarskej terminológie do kategórie malých podnikov, vykonávajú poľnohospodársku činnosť, a tak je pre nich charakteristické aj to, že v období sezónnych prác sa počet zamestnancov rozšíri a podnik sa dostáva do kategórie stredných podnikov. Podnik charakterizuje rodinná atmosféra, tímová spolupráca, demokratický spôsob vedenia, rozhoduje vedúci a to často na základe názorov a podnetov od podriadených. Vyslovene podporujú **tímovú spoluprácu** bez ohľadu na druh práce, lebo podľa ich názoru to veľmi podporuje zdieľanie vedomostí a uľahčuje zaúčanie nových pracovníkov. Menej zručným pracovníkom sa vždy pomáha. Nie sú zavedené **opatrenia na zdieľanie vedomostí**, toto správanie je pre nich samozrejmosťou. Význam etiky znamená pre vedúceho

dodržiavanie právnych predpisov, pracovníci vykonávajú svoju robotu podľa svojich morálnych zásad, ktoré sa občas skontrolujú. Vedomé ctenie sa zakladá na tradíciách, dedí sa z generácie na generáciu, z otca na syna. **Etický kódex** neexistuje, dôležité je to, aby sa práca urobila. Podľa názoru vedúceho funguje podnik na etických princípoch, ak sa však vyskytne problém, tak to je skôr dôsledkom nespravodlivého vedenia a opatrení, vychádza z nečestného správania. **Etické správanie podniku** pre nich znamená, že vytvárajú pracovné miesta, dbajú na životné prostredie, uplatňuje sa spravodlivosť, zdravé pracovné podmienky, spravodlivé trhové správanie, vypočutie názorov zamestnancov pri rozhodovaní.

Druhá firma je myšlienково aj geograficky vzdialená Maďarsku. Ide o **firmu so sídlom v Egypte a s egyptským vedúcim**. Podľa veľkosti podniku ju zaraďujeme do kategórie malých podnikov, podnikateľská forma je s.r.o. s tromi majiteľmi. Hlavnou činnosťou je pohostinská činnosť, k tomu sa pripája aj poskytovanie internetových služieb, čiže ide o tzv. internetovú kaviareň. Okrem toho sa zaoberajú aj kancelárskymi činnosťami a službami (kopírovanie, tlmočenie, tlačenie, atď.) V rámci firmy prevláda **priateľská atmosféra**. Súčasný vedúci bol v minulosti tiež pracovníkom podniku, ktorého zodpovednosť je síce väčšia, ale okruh pracovnej činnosti zostal taký istý. Pracovná doba nie je fixná, malé meškanie je tolerované a nevyvoláva problémy vo firme. Náboženské hodnoty sú veľmi dôležité, čas na modlenie je im poskytnutý aj počas pracovnej doby. **V spôsobe vedenia** je maximálna **demokracia**, zamestnanci si sami určujú zmeny, kto chce kedy pracovať. Ak by nastal problém v tom, že nikto nechce ísť robiť, tak vedúci berie na seba zodpovednosť a robotu, rieši situáciu. Prevláda tu úplne priateľské prostredie, každý má rád toho druhého a pomáhajú si navzájom. Vzťah medzi vedúcim a majiteľmi je podľa ich slov „ako med a jogurt“. **Spolupráca** je samozrejmosťou, ako aj pomoc druhým. Pre každého je najdôležitejší spoločný cieľ, preto je aj **zdieľanie vedomostí** samozrejmosťou. Potreby spoločnosti sú uprednostňované pred potrebami jednotlivca. V

případe nových pracovníkov je prvoradá objasniť spôsob správania, prispôsobenie sa očakávaniam, potom nasleduje robota a požiadavky ohľadom vykonávania práce. Aj **opatrenia na zdieľanie vedomostí** sú úplne voľne stanovované. Nie len u tejto firmy, ale aj v krajine ako takej, je vo všeobecnosti zaužívané, že dôležité rokovania prebiehajú v kaviarni. Ak niekto nie je prítomný a nevie a zúčastniť konferencie, tak prostredníctvom internetu alebo mobilu mu to bude umožnené. **Etika** je pre nich oveľa dôležitejšia ako skúsenosti. To znamená, že ak by niekto rád u tejto firmy pracoval, ale nemá skúsenosti, tak to neznamenaá žiadnu nevýhodu, nakoľko sa aj tak naučí. Ale na druhej strane, ak je skúsený, ale nevie sa eticky správať, tak nemá miesto vo firme. Veľmi je dôležitá podniková atmosféra a nálada, na ktorú všetci dávajú pozor. Pre nich je etika samozrejmosťou, majú jasnú predstavu o tom, čo očakávajú od spolupracovníkov, a to aj dodržiujú, nie len hovoria o tom. Ak by prijali jedného z kamarátov a on by viac krát pochybil, tak aj napriek tomu, že je priateľom, by ho prepustili. To však nie je na dôvod na urážanie, lebo sa môžu stretávať mimo práce, priateľstvo ostáva, ale spoločná práca nie. Pre vedúceho je jedným zo základných princípov „neexistuje kamarátstvo v robote“, čo znamená, že od toho, že niekto je nám blízky, nemôžeme mu dovoliť všetko a urobiť s ním výnimku. Malo by sa s ním tak isto zaobchádzať a mal by dostať aj také isté tresty ako ostatní. Vedúci venuje pozornosť každému rovnako. Samozrejme majú aj **etický kódex**. Kódex zahŕňa aj vyššie spomenuté princípy. Napríklad zaučenie nového zamestnanca, alebo pravidelné meetingy sú základným princípom. V súvislosti so **získavaním informácií a vedomostí** im nestačí ak informáciu začujú niekde, ale je na mieste pohľadať až zdroj informácie a vedomosti. Podľa slov vedúceho je všetko budované na etike. V našej krajine sú oveľa prísnejšie predpisy a dodržiavanie tradície ako v Európe. V arabskej firme funguje všetko inak ako v európskej. Pre nich je dodržiavanie tradícií veľmi dôležité, preto si dávajú aj väčší pozor pri dodržiavaní etických princípov. Je dôležité aby podnik dodržiaval etické zásady, či už smerom navonok alebo dovnútra podniku, aj

v prípade, ak nie sú napísané. Neetickým správaním je síce možné získať za krátku dobu veľký zisk, ale ide len o jednorazovú záležitosť, potom sa už dôvera vytratí. Na to, aby bola firma úspešná, je nevyhnutné, aby dodržiaval písané aj nepísané etické pravidlá. Vedúci ukončil rozhovor nasledovnými slovami: „*Čo chceme viac? Som spokojný s fungovaním podniku a nie len ja, ale aj majitelia, pracovníci a klienti.*”

Ak to zhrnieme, tak môžeme povedať, že sa naplnili naše očakávania, podľa ktorých sa podniky nezaoberajú v dostatočnej miere s vnútornými etickými problémami, obzvlášť nie s vedomostným manažmentom a zdieľaním a získavaním vedomostí. Rozdielne názory sme získali už len pri ponímaní etiky, nehovoriac o jej uplatňovaní alebo absencii. Podľa posúdenia vedúcich je vo všeobecnosti dobrá nálada, funguje tímová spolupráca, príjemná je atmosféra a uplatňovanie kultúrnych charakteristík, a nie je žiadny dôvod na zmenu. Samozrejme, kritický postoj voči vonkajšiemu prostrediu a iným firmám je neodpušiteľný. Dostali sme veľa odpovedí, ktoré vypovedajú o nástrojoch na zdieľanie vedomostí, o používaní metód, o dodržiavaní etických princípov, ale aj toto je len súčasťou šablónovitého fungovania podniku. Dospeli sme k zaujímavej skúsenosti ohľadom toho, že kým každý vedúci je presvedčený, že vedie podnik čo najspravodlivejšie, a že etické princípy sú dodržiavané vo vzťahu pracovníkov aj pracovníkov a vedúcich, predsa sa skrýva za týmito odpoveďami ich neistota. Ako som už aj vyššie spomínala, každý pokladal svoj podnik za etický a v poriadku, ostatné podniky, medzi ktorými mohli byť aj ich partneri však odsúdili. Pri možnosti niečo zlepšiť, však skoro každý mal predstavu o tom, čo by urobil inak a snažili sa identifikovať pozadie prípadných etických problémov.

### 1.3 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM

Druhú časť nášho výskumu tvorí dotazníkový prieskum. Boli sme zvedaví, na čo sa majú pripraviť zamestnávateľia ohľadom ľudských hodnôt, noriem správania a zmysľania.

V dotazníku sme sformulovali také otázky, ktoré skúmajú ochotu zdieľania vedomostí, správanie, etické hodnoty vysokoškolákov. Otázky zahrnuté v dotazníku, v súlade s teóriou, sa pýtajú na uplatňovanie etických noriem z pohľadu fungovania podnikov, kultúry, zdieľania vedomostí v nasledujúcom členení:

- úvodné otázky;
- skúmanie ľudských hodnôt a hodnotenie činnosti;
- spojenie dôvery a zdieľania vedomostí;
- odhalenie príčin ďalšieho vzdelávania a skúmanie zdieľania vedomostí a spolupráce medzi poslucháčmi vysokoškolského štúdia;
- charakteristika zdieľania vedomostí medzi spolupracovníkmi;
- zmapovanie faktorov podporujúcich zdieľanie vedomostí;
- odhalenie faktorov rozhodovacieho procesu a očakávaní hodnotového rebríčka;
- základné princípy obchodného života a činnosti vykonávané na podporu úspechu;
- otázka hernej teórie.

Dotazník obsahuje aj otázky ohľadom posúdenia **vzťahu dôvery a zdieľania vedomostí**, ako aj ohľadom posúdenia ochoty zdieľať vedomosti medzi poslucháčmi, aj medzi spolupracovníkmi.

Ďalej sme sa zaoberali **faktormi ovplyvňujúcimi odovzdávanie vedomostí**, ako aj odhalením faktorov ovplyvňujúcimi rozhodovanie. Opýtali sme aj to, či je podľa nich potrebná zmena **hodnotového rebríčka** na to, aby sme boli schopní brať do úvahy popri našich záujmoch aj záujmy iných

Nasledujúca skupina otázok sa zaoberala hodnotením **etických princípov obchodného života**, ako aj identifikáciou skutkov uskutočnených na dosiahnutie úspechu. V rámci toho sme analyzovali aj uplatnenie **hernej teórie** a rozhodovanie- motivujúceho správania v duchu tejto teórie. Boli sme zvedaví na to, či pri rozhodovaní sa uprednostňuje skôr prihliadanie na dôsledky, alebo na ľudské hodnoty. Z výsledkov výskumu som vyzdvihla odpovede na spomínané otázky.

## ZÁVER

Väčšina opýtaných sa už stretla s pojmom znalostný manažment a považuje za dôležité jeho uplatňovanie v podniku. Ak by mali možnosť výberu, tak by chceli žiť v takej spoločnosti, kde vedomosti sú symbolom moci a nie peniaze. Väčšina považuje svoje správanie za etické, ale správanie iných za neetické. Ľudia si vytvárajú mienku hlavne podľa konzekvenčnej etiky, čiže posudzujú konanie za zlé alebo dobré na základe dôsledkov konania. Vo všeobecnosti sú ľudia ochotní podeliť sa o svoje explicitné vedomosti, ale tacitné si nechávajú radšej pre seba. Veľmi často si chcú zachovať svoje postavenie práve svojimi vedomosťami a iba za cenu určitej protislužby sú ochotní pomôcť druhému. Za samozrejmu protislužbu považujú vzájomné zdieľanie vedomostí, uznanie zdroja vedomosti, ako aj udržanie si pozície. V tomto prípade sa odpovede zhodujú s tým, že správanie ohľadom odovzdania tacitných vedomostí ani nepovažujú za dôležité, nie je to stredobod ich záujmu. Ako vidíme, tento problém ešte nezískal na vážnosti z pohľadu podnikov. Opýtani, ktorí už majú určité pracovné skúsenosti sa vyjadrili tak, že vytvorením správnej podnikovej kultúry, možno zamestnancov podnecovať k zdieľaniu vedomostí. Napriek tomu, u väčšiny zamestnávateľov sme doteraz nezaznamenali opatrenia smerujúce k spolupráci. Odpovede z dotazníka na tieto otázky sa odzrkadľujú aj v rozhovoroch. Opatrenia v sebe zahŕňajú len obvyklé spôsoby zdieľania vedomostí, zaučania a pomoci.

Na dosiahnutie potrebných vedomostí by 20% opýtaných bolo schopných korupcie, vyvíjaniu tlaku a nabúraníu informačných systémov, a viac ako 10% by sa dopustilo aj krádeže. Tieto morálne a etické problémy sa pri rozhovoroch vedúcich neobjavili. Tam boli spomenuté iba dva prípady takéhoto rázu. Poslucháči oceňujú v správaní iných hlavne čestnosť, vernosť a ochotu pomáhať. Pri rozhodovaní však namiesto spomínaných hodnôt dominuje záujem jednotlivca. Tento problém sa odzrkadľuje aj v rozhovoroch s vedúcimi v podobe posilnenia dôvery a ostatných

spomínaných hodnôt. Počas výskumu sa potvrdila naša hypotéza, na základe ktorej, ľudia síce rozpoznávajú etické správanie, poznajú jeho pravidlá, ale pri väčšine kritických situácií nekonajú na základe týchto hodnôt, ale na základe možných dôsledkov ich činov.

## LITERATÚRA

[1] BARTA, T. – TÓTH T. *Vállalati kultúra – Üzleti etika*. 2. kiad. Budapest Szokratész Külgazdasági Akadémia, 2000

[2] BENCSIK, A. [online] *A tudásmenedzsment emberi oldala* Miskolc. Z-Press Kiadó Kft, 2009. ISBN 978-963-9493-47-6.

<http://www.martonaron.hu/letoltes/budapest/oktatas/Ahelyescselekveselemeletei.doc>

[3] CSURGÓ, O. *Üzleti etika*. 4. kiad. Budapest: Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt., 2002. ISBN 963-638-023-6.

[4] GYÖNGYÖSY, Z. *A tudás megtartása és fejlesztése: tudásmenedzsment*. In *Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VII. Nemzetközi Konferencia Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20. II. kötet*. Miskolc Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara. 2009. ISBN 978-963-661-8926. p. 62-65.

[5] MACINTYRE, A. *Az erény nyomában: erkölcselméleti tanulmány*. Budapest Osiris Kiadó, 1999. ISBN 963-379-332-7.

[6] MÉSZÁROS, J. *Játékelmélet*. Budapest Gondolat Kiadó, 2003. ISBN 963-9567-04-3

[7] SZABÓNÉ FENYVESI É. *A tudás ezer arca Tudásmenedzsment*. 9. 1. sz. p.119-126., 2006.

[8] ZOLTAYNÉ, P. Z. *Döntésselmélet*. Budapest: Alinea Kiadó, 2002. ISBN 963-863-061-2.

### Autoři:

#### prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc.

Univerzita J. Selyeho  
Bratislavská cesta 3322  
P. O. BOX 54  
945 01 Komárno  
Ekonomická fakulta  
Katedra manažmentu  
bencsika@selyeuni.sk

#### Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula

Gazdaságtudományi Kar  
Marketing Tanszék  
bencsika@sze.hu

#### Ing. Renáta Machová, PhD.

Univerzita J. Selyeho  
Bratislavská cesta 3322  
P.O. BOX 54  
945 01 Komárno  
Ekonomická fakulta  
Katedra manažmentu  
machovar@selyeuni.sk

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ETHICS FROM THE BUSINESS POINT OF VIEW

### Andrea Bencsik, Renáta Machová

**Abstract:** Acknowledging the roles of employees can be achieved through appropriate business culture. Business morals and ethics reflect business values; the values define the extent of ethics, or eventually also unethical behavior, and so define the dominant business culture. European countries profess traditional values, but are also capable of accepting new values of other cultures to their value system. Adopting such cultures is accompanied by changes in business value system, while it is also necessary to discover and accept ethics of other countries. [1] In the times of globalization it is important to keep national cultural awareness, in order to keep business values and competitiveness, and it cannot be underestimated.

**Keywords :** ethics, ethical behavior, business culture, knowledge management

**JEL Classification :** D 80, M 21, J59, O15