



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION

KODEX MANAŽERA

Normy chování a jednání členů České manažerské asociace, jejichž dodržování je nejenom profesionálním závazkem, ale i příspěvkem každého člena k vytváření a posilování prestiže manažerské profese.

Praha, duben 1998

Členové **České manažerské asociace** – manažeři působící v českých podnikatelských subjektech – jsou si plně vědomi své vysoké *společenské zodpovědnosti* za vývoj české ekonomiky a tím také životní úroveň české společnosti. Je jejich společenským závazkem a věcí osobní prestiže i profesionální cti vykonávat svou pracovní roli co nejlépe, s plným zaujetím a s vynaložením všech svých sil a schopností. V zájmu naplnění uvedeného společenského cíle vydávají tento „**Kodex manažera**“ jako programový dokument, když slibem dodržování jeho zásad vyjadřují svůj *profesionální závazek* uplatnit vlastní mocenskou pozici a ji doprovázející osobní vliv, spojený s jejich postavením ve prospěch všech zájmových skupin svázaných s podnikatelskými subjekty, ve kterých působí.

Kodex manažera se přiměřeně vztahuje také na vedoucí pracovníky/manažery v orgánech a organizacích nepodnikatelského charakteru.

Manažeři jsou **nositeli procesů managementu**, kterými je ovlivňováno legitimní tržní chování podnikatelských subjektů a zodpovídají za **účelnost a efektivnost** všech v těchto subjektech prováděných podnikatelských činností. Nevykonávají sami bezprostředně potřebné pracovní činnosti; jejich posláním je *vytvářet co nejlépe podmínky pro vysoký pracovní výkon svých spolupracovníků, zaměstnanců podniků a institucí*. Při plnění této své základní role musí umět vhodně uplatnit své *profesní kompetence*

- a) **technické** – znalosti a dovednosti v aplikaci metod a postupů moderního managementu,
- b) **humanitní** – schopnosti motivovat a iniciovat své podřízené k vysoké pracovní výkonnosti i k žádoucímu chování a jednání,
- c) **koncepční** – umění odhadnout dopady přijatých podnikatelských rozhodnutí.

Každý manažer vystupuje při plnění svých pracovních povinností v několika spolu souvisejících pracovních rolích, když je současně

- **politický činitel** – prosazuje legitimním způsobem a v souladu s obecně platnými etickými zásadami zájmy a požadavky jím vedeného kolektivu;
- **nadřízený** – může a také musí uplatnit přidělené pravomoci odměňovat i trestat projevy pracovního chování vůči členům jím vedeného pracovního kolektivu;
- **rozhodčí** – řeší zákonitě vznikající konflikty a spory mezi členy jím vedeného pracovního kolektivu;
- **symbol skupiny** – je představitelem kompaktního pracovního kolektivu, který svou osobou prezentuje vůči jeho okolí;
- **mluvčí** – pracovní skupiny, jejíž oprávněné zájmy a požadavky musí tlumočit těm, kteří jsou schopni jim vyhovět;
- **vzor** – když svým osobním příkladem představuje pro každého člena pracovní skupiny názorný příklad očekávaného pracovního chování a jednání;
- **odborník** – musí umět poradit a pomoci členům jím vedeného pracovního kolektivu v situaci, kdy si sami nevědí jak provádět uložené pracovní úkoly;

- *obětní beránek* – ochotný převzít odpovědnost za chyby a omyly, kterých se členové pracovního kolektivu pod jeho vedením při plnění svých pracovních úkolů dopustili.

Vysoké nároky, kladené na pracovní role manažera, jsou spojeny s tím, že při vedení pracovního kolektivu musí umět uplatnit takový styl vedení svých spolupracovníků, kdy věnuje rovnoměrně pozornost jak plnění uložených pracovních úkolů, tak i vzniku příznivých podmínek pro výkon požadovaných pracovních činností. Musí tedy při plnění svého pracovního poslání vystupovat současně jako stratég i jako politik.

MANAŽER JE STRATÉG:

Musí umět vytýčit reálné a dosažitelné, zároveň však také náročné cíle podnikatelských činností subjektu, v jehož čele stojí. A zároveň nalézt schůdnou cestu ke stanoveným cílům, kdy bude podnikatelské chování organizace objektivní – účelné a efektivní.

MANAŽER JE POLITIK:

Musí umět přesvědčit své spolupracovníky, členy jím vedeného pracovního kolektivu, aby přispívali ze všech svých sil a schopností (a mnohdy i nad tento rámeček) k dosažení vytýčených podnikatelských cílů.

**Při výkonu svého společenského poslání
musí každý manažer dodržovat obecně závazné předpisy i společensky
přijatá etické, sociální a ekologické zásady chování.**

§ 1

Hodnotová orientace manažera

1. Ve svém působení manažer respektuje **cílové hodnoty** svobodné demokratické společnosti, rovnosti šancí všech a nezadatelnost práva na podnikatelský úspěch, který je kýmkoliv získaný v čestné soutěži s ostatními.
2. Manažer usiluje o získání **mocenské pozice** uvnitř podnikatelského subjektu, kde působí, v zájmu jejího uplatnění při poskytnutí pomoci členům jím vedeného pracovního kolektivu, kteří se ocitnou v nesnázích, při hledání vhodného uplatnění pro schopné spolupracovníky a při prosazování progresivních námětů a návrhů pracovního kolektivu k dosažení podnikatelských úspěchů firmy.
3. Manažer uplatňuje svůj **osobní vliv**, opírající se o legitimitu jeho postavení ve firmě prostřednictvím vlastní vysoké odbornosti a rozsáhlých odborných kompetencí, příkladného pracovního úsilí a důsledného zastávání instrumentálních hodnot jako čestnost, kreativita, optimismus, výkonnost, tolerantnost a zodpovědnost.
4. Při **získávání a hodnocení informací** manažer preferuje racionální přístupy, dokáže je však vždy a podle okolností vhodně korigovat podnikatelskou intuicí a vnímavostí k pocitům jiných.
5. Manažer je vždy **tolerantní vůči změnám**, vyplývajícím z vývoje podnikatelského prostředí, dokáže tolerovat neurčitost tento vývoj doprovázející, je otevřený vůči novým podnětům a poznání a je si vždy vědom vlastních možností tento neurčitý vliv okolí usměrnit ve prospěch firmy i jím vedeného pracovního kolektivu.
6. Ve své **interpersonální orientaci** manažer usiluje o uplatnění moci, spojené s jeho postavením ve firmě ve prospěch dosažení jí sledovaných legitimních podnikatelských cílů, přičemž v jím vedeném pracovním kolektivu zaujímá pozici prvního mezi rovnocennými spolupracovníky a uznání své mocenské pozice zakládá na autoritě svého osobního vlivu, nikoliv na formální autoritě svého mocenského statutu.
7. Manažer vždy dokáže **zvládat stresové situace** způsobem, který neovlivní negativně klima tvůrčí spolupráce v jím vedeném pracovním kolektivu a dokáže pro vlastní vizi budoucích podnikatelských úspěchů získat i ostatní spolupracovníky, vytvořit prostor pro uplatnění i jejich tvůrčích podnětů a prosadit jejich uskutečnění, je-li přesvědčen o jejich přínosu pro firmu.
8. Manažer dokáže vhodně **delegovat vlastní pravomoci** i na členy jím vedeného kolektivu, uplatňuje zásady participace vlastních spolupracovníků na řízení všech činností kolektivu a úzkostlivě se brání zneužívání vlastní mocenské pozice.
9. Při **komunikaci** se svými spolupracovníky se manažer snaží dodržet zásady pozitivní komunikace, zejména tím, že
 - ve svém projevu se zaměřuje na problém, nikoliv na osobu která je jeho nositelem;
 - jeho vystoupení k problému je popisné (konstatování skutečnosti), nikoliv apriorně hodnotící;

- dialog s partnerem vždy vede v osobní rovině a své vlastní názory neskrývá za jinými autoritami;
 - v dialogu dokáže také trpělivě naslouchat názorům jiných.
10. Při nezbytné **kritice** stylu výkonu pracovních činností svými spolupracovníky manažer dokáže být vždy zcela konkrétní (jasně vymezí předmět vlastní kritiky), je schopen kritizovanému nabídnout řešení, své kritické připomínky vždy sděluje z očí do očí a dokáže respektovat odlišnost osobností členů jím vedeného kolektivu.

§ 2

Vztah ke spolupracovníkům

1. Manažer si je vždy vědom skutečnosti, že **jeho pracovní úspěchy a výkonnost** jsou hodnoceny podle pracovních výsledků, dosahovaných jím vedeným pracovním kolektivem.
2. Manažer si je vědom skutečnosti, že jeho mocenská autorita je výsledkem určité „*společenské smlouvy*“, vycházející z ochoty jeho spolupracovníků akceptovat jím přijímaná rozhodnutí a jím vydávané pokyny a příkazy pro jejich hodnotu a díky vlastnímu osobnímu vlivu.
3. Manažer je vždy **tolerantní vůči individuální odlišnosti** každého člena pracovního kolektivu, pokud tato odlišnost neohrožuje pracovní výsledky všech, celého kolektivu. Je důsledně netolerantní vůči atmosféře netolerance této přirozené odlišnosti.
4. Manažer umí vhodně **přidělit pravomoci a zodpovědnost** jednotlivým členům jím vedeného kolektivu způsobem, který zvyšuje jejich osobní motivaci k dosažení co nejlepších pracovních výsledků.
5. Manažer prosazuje při **odměňování** členů jím vedeného pracovního kolektivu důsledně princip zásluhovosti a rezolutně se brání proti snahám o uplatnění zásad rovnostářství či potřebnosti při odměňování jednotlivců za dosažené pracovní výsledky celého kolektivu.
6. Manažer v prostředí jím vedeného pracovního kolektivu vždy podporuje **rozvoj kreativity**, nové tvůrčí náměty na řešení existujících problémů a prosazuje atmosféru tolerance vůči omylům při pokusu o realizaci něčeho nového.
7. Manažer usiluje o **zvyšování odborné kvalifikace** a pracovních dovedností všech členů jím vedeného pracovního kolektivu, vytváří příznivé podmínky pro realizaci snah o výchovu a vzdělávání pracovníků a podporuje úsilí o nové, tvůrčí přístupy k realizaci standardně prováděných pracovních činností.
8. Manažer vždy **úplně a podrobně informuje** všechny pracovníky jím vedeného kolektivu o situaci firmy, o připravovaných změnách v jejím vnitřním prostředí i o názorech vedení firmy na pracovní výkonnost jeho kolektivu a také o jejich ohlasech mezi zákazníky i širší veřejností.

9. Manažer dokáže vždy správně **stanovit cíle** pracovního úsilí jím vedeného kolektivu, motivovat všechny jeho členy k jejich dosažení a **určit priority** mezi jednotlivými cíli i mezi výkonem jednotlivých pracovních činností.
10. Při *organizaci vlastního pracovního času* věnuje manažer osobně pozornost pouze důležitým a urgentním úkolům, důležité a málo urgentní úkoly řeší vždy ve spolupráci s (alespoň) některými členy svého pracovního kolektivu a ostatní úkoly vždy deleguje na vybrané pracovníky.
11. Manažer také věnuje důsledně pozornost vývoji **pracovní kariéry** svých spolupracovníků a pro nejspokojenější z nich hledá nejlepší způsob jejich osobního uplatnění ve firmě i mimo jím vedený kolektiv.
12. Manažer umí **zorganizovat jím vedený kolektiv** tak, aby se výhodně uplatnily nejen pracovní, ale také týmové role všech jeho členů, když je trvale v osobním spojení s každým svým spolupracovníkem a ovládá umění sociální analýzy atmosféry uvnitř pracovního kolektivu, tzn. chápe a respektuje city ostatních.
13. Manažer vystupuje jako **nestranný rozhodčí**, příp. i vyjednavatel, při řešení konfliktů a sporů mezi členy jím vedeného kolektivu a dokáže tyto konflikty vyřešit způsobem, který nevytváří živnou půdu pro vznik následných interních konfliktů.
14. **Optimismus** při výkonu svěřených pracovních úkolů je zdrojem motivace manažera k plnění těchto úkolů i k motivování ostatních členů jím vedeného kolektivu ke stejným pracovním přístupům.

S3

Vztah k vlastníkům

1. Vůči členům jím vedeného kolektivu je manažer reprezentantem zájmu vlastníků firmy, o jejichž účelnosti, oprávněnosti a legitimitě musí být osobně přesvědčen.
2. Svým koncipováním podnikatelské strategie a realizací postupů strategického managementu přispívá manažer k naplnění cílů vlastnické strategie firmy, kterou se ve svém jednání musí s důslednou profesionalitou řídit.
3. Manažer, jako reprezentant zájmů vlastníka, přebírá zodpovědnost za naplnění vlastnické strategie, za zhodnocení svěřeného majetku a za zabezpečení očekávaných podnikatelských výnosů z kapitálových investic do rozvoje firmy.
4. Pro zamezení konfliktu zájmů nepůsobí představitelé managementu (s výjimkou generálního ředitele) ve vlastnických řídicích strukturách firmy. Pokud jsou manažeři zároveň vlastníky firmy, musí svá podnikatelská rozhodnutí přijímat s vědomím možných negativních důsledků tohoto konfliktu zájmů a důsledně rozlišovat své role.

§ 4

Vztah k zákazníkům

1. Manažer si vždy musí být vědom skutečnosti, že příjmy a podnikatelské úspěchy jím vedeného kolektivu a jeho zaměstnavatelské firmy jsou dosahovány díky zájmu zákazníků o firmou nabízené zboží a služby. Proto musí dbát na pravidelnou analýzu potřeb, přání a požadavků potenciálních zákazníků a vycházet jim vstříc **kvalitou, termíny dodávky a cenou** nabízených produktů a s nimi spojených služeb.
2. Každý manažer musí umět reagovat nejen na stávající zákaznické požadavky, ale musí umět **odhadnout vývoj zákaznické poptávky** a dokonce i tuto poptávku vhodným způsobem generovat jak v zájmu zákazníků, tak také v zájmu vlastní firmy.
3. Manažer musí dokázat správně a nezkresleně **informovat zákazníky** o výhodách i nevýhodách firmou nabízených produktů, přesvědčovat o jejich přednostech vůči produktům konkurenčním a přesvědčovat zákazníka o přínosech a výhodách, které pořízením firmou nabízených produktů a služeb získají.
4. Při hledání adekvátní odpovědi na očekávané potřeby, přání a požadavky zákazníků musí manažer podporovat úsilí o trvalou **inovaci** nabízených produktů, výrobních technologií i způsobů jejich distribuce a prodeje, když prioritou inovačního úsilí musí být vždy prospěch zákazníka.
5. Při *jednání se zákazníky* musí manažer znát vlastní emoce, ovládat tyto emoce a být schopen sám sebe motivovat k jednání sledujícím zájmům zákazníků prospěch (i za cenu potlačení vlastních zájmů a ambic).
6. Manažer musí být vždy dostatečně *citlivý k postojům i emocím zákazníků* firmy a v jednání s nimi efektivně ovládnout umění mezilidských vztahů při **vyjednávání** oboustranně výhodných podmínek – respektujících potřeby zákazníka i zájmy vlastní firmy.
7. Při jednání se zákazníky i obchodními partnery nepodlehne manažer možnosti získat na jejich úkor krátkodobý prospěch, který by v dlouhodobém časovém horizontu přinesl firmě nepříznivý obraz o její podnikatelské důvěryhodnosti.
8. Při *soutěži s konkurenty* o přizeň zákazníků se manažer nikdy neuchýlí k praktikám **nekalé soutěže** (byť by nabízely značné výhody) a nebude poskytovat zákazníkům nesprávné či zavádějící informace.
9. Manažer nikdy *nebude ve prospěch vlastní firmy povzbuzovat poptávku* po produktech, které (přestože neporušující právní zásady) mohou být označeny jako eticky nevhodné, ekologicky škodlivé či ohrožující mravní výchovu mládeže.
10. Při prosazování podnikatelských zájmů firmy a snaze získat zákaznickou zakázku se manažer *nikdy neuchýlí k uplácení* rozhodovacích subjektů a sám nikdy nevzbudí dojem, že jeho postoj by bylo možno ovlivnit úplatkem.

§ 5

Vztah k ostatním zájmovým skupinám

1. Každý manažer respektuje skutečnost, že podnikatelský subjekt je kromě ekonomického účelu také nositelem určitého společenského poslání, které je spojeno se závazkem společenské zodpovědnosti vůči všem zájmovým skupinám, s fungováním tohoto podnikatelského subjektu spojeným. Bude ve svém podnikatelském úsilí respektovat oprávněné zájmy těchto zájmových skupin.
2. Při kolektivním vyjednávání s představiteli odborových organizací a zaměstnaneckých svazů budou manažeři vedeni snahou získat jejich představitele pro realizaci vlastních podnikatelských záměrů konsensem či kompromísem a budou se snažit vyhnout konfliktní konfrontaci nesmiřitelných stanovisek.
3. V oblasti působení podnikatelského subjektu budou jeho manažeři usilovat o vytvoření přátelských partnerských vztahů s představiteli regionální správy a podle hospodářských možností firmy se zasadí o sponzorování společensky potřebných snah rozvoje příslušného regionu a jeho společenského i kulturního života.

§ 6

Příslušnost k manažerské obci

1. Každý manažer musí cítit **profesionální hrdost** na vlastní práci a usilovat o spolupráci s ostatními členy manažerské komunity při obhajobě a prosazování společných profesionálních i stavovských zájmů.
2. Přírozenou potřebou každého manažera je **osobní angažovanost** při udržování a rozvoji přátelských a kolegiálních vztahů s ostatními manažery při
 - ochraně společných zájmů této profesní skupiny,
 - podpoře jejich úsilí o akceptování jejich společenského významu a zlepšení jejich pozice ve společnosti,
 - rozvoji manažerských schopností a dovedností v souladu s vývojem teorie a praxe moderního managementu,
 - úsilí o rozvoj kulturních a společenských setkání mezi příslušníky manažerské obce.
3. Svou **příslušností k manažerské obci** a jí reprezentujícím stavovským sdružením manažer podporuje snahy reprezentantů těchto sdružení o ovlivnění významných politických a legislativních rozhodnutí, jejichž dopady mohou negativně či naopak pozitivně ovlivnit výkon každodenních pracovních činností každého manažera.

4. Příslušnost k manažerské komunitě zavazuje každého manažera, aby celoživotně usiloval o **vlastní sebezdokonalování** tím, že bude
- více znát a více umět,
 - dobrým psychologem,
 - ovládat cizí jazyky,
 - vždy v dobré fyzické a díky tomu i dobré psychické kondici, aby své emoce či problémy nepřenašels na podřízené.
5. Manažer svou příslušností k manažerské obci stvrzuje závazek, že se při posuzování dopadů jím přijatého rozhodnutí bude řídit odpovědmi na následující otázky:
- a) Definoval jsem problémovou situaci a její příčiny dostatečně přesně a odpovědně?
 - b) Jak bych definoval problém, kdybych stál na opačné straně?
 - c) Jakým způsobem rozhodovací situace vznikla a jak závažnou se jevila na první pohled?
 - d) Vůči komu a v jakých otázkách jsem schopen zastávat loajální postoj jako zaměstnanec firmy i jako soukromá osoba?
 - e) Jaký skutečný cíl sleduji tímto rozhodnutím?
 - f) Jsou tyto mé záměry konformní s očekávanými výsledky?
 - g) Kdo může být mým rozhodnutím poškozen a proč?
 - h) Jsem schopen prodiskutovat své rozhodnutí s těmi, kterých se týká, před tím, než budu trvat na jeho provedení?
 - i) Jsem schopen obhájit své rozhodnutí bez zaváhání před svými nadřízenými, před zástupci vlastníků firmy, ale také před svými rodinnými příslušníky a sousedy?
 - j) Jsem plně přesvědčen o tom, že moje rozhodnutí bude dobré i zítra a po delším čase a není výhodné pouze dnes? Jaký symbolický dopad bude mít moje rozhodnutí, bude-li správně pochopeno? A pokud ne?
 - k) Za jakých podmínek jsem ochoten ustoupit od svého stanoviska, přestat trvat na výkonu svého rozhodnutí?

Není-li s některou z odpovědí na uvedené otázky spokojen, musí manažer znovu prozkoumat **etickou nenapadnutelnost** jím přijímaného rozhodnutí.