

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Kateřina Karnetová

Etika a etické kodexy v personální práci
Ethic and Code of Ethics in Personnel Work

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2021

Vedoucí práce:

PhDr. Olga Běhouňková, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Olze Běhouňkové, PhD. za odborné vedení, rady, komentáře a připomínky, kterými mi při vedení mé diplomové práce pomohla. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkového šetření a věnovali mu svůj čas.

Abstrakt

Cílem diplomové práce bude analyzovat etické nástroje v organizacích a šíři aplikace etických kodexů v personální práci. Nejprve bude pozornost věnována etice, morálce a právu, dále profesní etice a antidiskriminačnímu zákonu. Práce se bude dále zabývat etikou v kontextu firemní kultury, normami chování, etickými kodexy a etickými aspekty jednotlivých personálních činností. Součástí diplomové práce bude kvantitativní šetření, které bude realizováno formou on-line dotazníků. Respondenty budou personalisté působící v přibližně třiceti vybraných velkých organizacích v České republice. Cílem šetření bude analýza aplikace etických kodexů v těchto organizacích, tj. využívání etických kodexů upravujících činnost personálních oddělení, existence profesních etických kodexů pro personalisty, sledován bude rovněž vliv kultury organizace na využívání etických nástrojů.

Klíčová slova: etika, etický kodex, personální práce, profesní etika, lidské zdroje

Abstract

The goal of this thesis will be to analyze ethical tools in organizations and the breadth of application of ethical codes in personnel work. First, attention will be paid to ethics, morality and law, then to professional ethics and the anti-discrimination law. The work will further deal with ethics in the context of organizational culture, standards of conduct, codes of ethics and ethical aspects of individual personnel activities. The diploma thesis will include a quantitative survey, which will be carried out in the form of online questionnaires. The respondents will be HR professionals working in approximately thirty selected large organizations in the Czech Republic. The aim of the survey will be to analyze the application of codes of ethics in these organizations, ie the use of codes of ethics governing the activities of personnel departments, the existence of professional codes of ethics for HR professionals, the influence of organizational culture on the use of ethical tools.

Key words: ethic, code of ethics, personnel work, ethic in business, human resources

Obsah

0	Úvod.....	9
1	Etika.....	11
	1.1 Etika, morálka a právo.....	11
	1.2 Profesní etika.....	12
	1.3 Antidiskriminační zákon.....	13
2	Etika v organizační kultuře	16
	2.1 Charakteristiky organizační kultury a její typologie.....	16
	2.1.1 Prvky kultury organizace	17
	2.1.2 Typologie organizační kultury	19
	2.1.3 Dysfunkční kultura organizace	23
	2.2 Vliv etiky na organizační kulturu	24
	2.3 Normy chování na pracovišti.....	26
3	Etika a uplatnění etických kodexů v personální práci	28
	3.1 Etický kodex jako nástroj etického řízení.....	28
	3.1.1 Typologie etických kodexů	28
	3.1.2 Účel a funkce etických kodexů	30
	3.1.3 Tvorba etických kodexů	31
	3.2 Etický rozměr personální práce	32
	3.3 Etické aspekty v práci personalistů.....	34
	3.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců	34
	3.3.2 Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	36
	3.3.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....	36
	3.3.4 Odměňování zaměstnanců	37
	3.3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	38
	3.3.6 Odchod zaměstnanců	39
	3.4 Uplatnění etických kodexů v personální práci.....	39

4	Empirické šetření – Aplikace etických kodexů ve velkých organizacích v České republice.....	40
4.1	Cíl šetření a formulace hypotéz	40
4.2	Metodika empirického šetření	40
4.2.1	Předvýzkum	40
4.2.2	Výběr respondentů	41
4.3	Výsledky a interpretace šetření.....	43
4.3.1	Profesní etický kodex	43
4.3.2	Implementace etického kodexu v organizacích.....	44
4.3.3	Úprava personálních činností etickým kodexem.....	45
4.3.4	Dodržování, důležitost a revize etických kodexů v organizacích	47
4.3.5	Organizační kultura	47
4.3.6	Hodnoty organizace	48
4.3.7	Styl vedení, loajalita a fluktuace, rovné zacházení v organizaci	49
4.3.8	Ověření hypotéz	50
5	Diskuse.....	54
6	Závěr	58
7	Soupis bibliografických citací.....	60
8	Přílohy	65

Seznam zkratek

APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
CCBE	Rada evropských advokátních komor (The Council of Bars and Law Societies of Europe)
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
ČR	Česká republika
ES	Evropské společenství (European Community)
EU	Evropská unie (European Union)
ICT	Informační a komunikační technologie (Information and Communications Technology)
LJI	Leadership Judgement Indicator
USA	Unitated States of America (Spojené státy americké)

0 Úvod

Etika, stejně jako zákony, má v organizačním prostředí svou významnou roli. V současné době nezáleží jen na tom, jaký mají organizace zisk, ale také na tom, jak jsou společensky odpovědné, jak jednají se svými zaměstnanci a klienty. Úroveň etiky v organizaci záleží nejen na její kultuře, ale hlavně na jejích zaměstnancích, kteří svým chováním a jednáním přispívají, nebo naopak nepřispívají, k naplnění etického chování celé organizace. Personalisté hrají důležitou roli v etickém řízení organizace. Jsou to právě oni, kdo pomáhá iniciovat a implementovat nástroje etického řízení a také dohlíží na dodržování etických norem mezi zaměstnanci. Sami personalisté by se měli řídit vysokým profesním standardem, jednat eticky a antidiskriminačně. Hlavním a dnes poměrně rozšířeným nástrojem etického řízení je etický kodex, který pomáhá organizacím definovat etická dilemata a problémy a nabízí i řešení jak je řešit. Zároveň ukazuje klientům, že organizace je důvěryhodná. Může se tedy jednat i o silný marketingový nástroj. Důležité však je, aby etický kodex nebyl pouze prázdným nástrojem, ale opravdu pomáhal v řešení eticky sporných situací.

Cílem diplomové práce je analyzovat šíři etických témat a nástrojů v organizacích a aplikaci etických kodexů v personální práci. V teoretickém rámci se práce zabývá etikou, organizační kulturou a etickými aspekty a využitím etických kodexů v personální práci.

Práce je rozdělena do pěti samostatných kapitol. První kapitola se zabývá definováním klíčových pojmů etika, morálka a právo, jejich provázaností a profesní etice. Dále je pozornost věnována pracovněprávní legislativě, tedy zákoníku práce, a hlavně antidiskriminačnímu zákonu, konkrétně Hlavám I a II, které jsou pro tuto práci nejdůležitější, protože vymezují, co je považované za diskriminaci a definuje, jaké jsou prostředky ochrany před diskriminací. Hlavními zdroji první kapitoly jsou publikace zabývající se etikou a morálkou od Janotové a kol., Sokola či Frieda a dále antidiskriminační zákon.

Druhá kapitola se věnuje etice v organizační kultuře. Nejprve je charakterizována organizační kultura, jsou popsány její prvky a typologie, včetně dysfunkčních kultur. Dále jsou definovány nástroje etického řízení, které jsou základem pro nastavení etického směřování organizace. A normy chování, které jako základní prvky organizační kultury určují, jaké chování je u zaměstnanců žádoucí. Kapitola čerpá především z publikací Lukášové a Nového, Scheina, Putnové a Sekničky.

Třetí kapitola se zabývá etickými zásadami personálního řízení. Věnuje se etickému kodexu jako jednomu z nástrojů etického řízení. Popisuje jednotlivé personální činnosti a poukazuje na

eticky sporné situace, které v daných činnostech mohou nastat a uvádí jejich řešení. Třetí kapitola odkazuje hlavně na publikace od Bláhy a Dyrtra, Armstronga a Taylora, Kocianové.

Vlastní empirické šetření je obsahem čtvrté kapitoly. Jeho cílem je analyzovat aplikaci etických kodexů ve velkých organizacích v České republice. Dílčím cílem tohoto šetření je zjistit, zda organizace využívají či nevyužívají etický kodex v rámci svých procesů a činností. Pokud ano, jestli je součástí personálních činností. Dále si klade za cíl určit, jaký typ organizační kultury se v dané organizaci vyskytuje a jak determinuje definování hodnot a zavedení etického kodexu. Dotazníkové šetření je realizováno online a respondenty jsou personalisté z těchto organizací.

Samostatnou kapitolu tvoří Diskuse, která poukazuje na přínosy a limity této diplomové práce a uvádí další české i zahraniční výzkumy v oblasti etiky a etických kodexů v personální práci. Součástí diplomové práce je i vzor dotazníku a vzor etických kodexů, které jsou obsažené v kapitole Přílohy.

1 Etika

1.1 Etika, morálka a právo

Etika se rozvíjela již v antice jako součást filosofie (Janotová a kol., 2005, s. 13). Etymologie pojmu pochází z řeckého *ethos*, který má více významů – např. zvyk, mrav, charakter (Krymláková, 2009, s. 8). S pojmem etika souvisí i pojem morálka, který je někdy mylně užíván synonymně. Slovo morálka vychází z latinského *mos*, „...*původně vůle, poté mrav, předpis, zákon či vnitřní podstata*“, a z tohoto výrazu bylo vytvořeno slovo *moralis* – mravní (tamtéž, s. 8).

Zatímco morálka je „...*souhrnem morálních hodnotových soudů, ideálů, cností, institucí*“, etika je filosofickou disciplínou, která morálku zkoumá (Friedo, 1995, s. 14). Morální dle Frieda „...*charakterizuje soudy, pravidla, jednání, instituce, které určují lidské chování*.“ (tamtéž, s. 14)

Zdroj morálky lze hledat například ve společnosti, v přírodě či v Bohu. „*Etika se snaží objasnit principy a hlediska, která vedou člověka k odpovědnému jednání. Studium etiky může pomoci najít řešení v případě etického dilematu.*“ (Nečasová, 2001, s. 12) Právě s pomocí etické reflexe mohou být tato rozhodnutí informovanější.

Jankovský uvádí, že předmětem etiky jako vědy je právě morálka. Ta je souborem „...*uznávaných mravních norem vyplývajících z určitého chápání mravních hodnot, z jejich povahy a hierarchie, ... a hodnotí lidské chování z hlediska dobra a zla, a to v porovnání s lidským svědomím.*“ (Jankovský, 2003, s. 24)

Haškovcová definuje etiku jako vědu o mravnosti, teorii mravnosti, a proto uvádí, že je pojem etika pojmu morálka nadřazen a „...*předmětem etiky je zkoumání zákonitostí mravního chování jednotlivců i společnosti.*“ (Haškovcová, 1994, s. 10)

Sokol rozlišuje mezi „...*společenským mravem, individuální morálkou a etikou jako „hledáním nejlepšího*.““ (Sokol, 2010, s. 69–73) Zatímco mrav je společenskou normou, morálka pak osobním hodnotovým založením jedince. Etika je v tomto pojetí směřování k idejím, k hledání toho lepšího.

Morálka řídí a reguluje chování lidí a etika je tak vědou „...o tom, jak by se měli lidé chovat v soukromém, pracovním a veřejném životě.“ (Janotová a kol., 2005, s. 11,13) Etika se snaží objasnit, co vede člověka k odpovědnému jednání (Nečasová, 2001, s. 8).

Právo, které „...reguluje především vlastnické a společenské vztahy z pohledu spravedlnosti“, má svůj základ v etice a morálce (Janotová a kol., 2005, s. 14). Dle Kocianové je právo souhrnem norem, které vymezují žádoucí chování, a jsou vytvářeny státními orgány (Kocianová, 2012, s. 35). Sokol uvádí, že v důsledku postupného posílení státní moci, „...mohla velká část požadavků na lidské jednání přejít z oblasti (individuální) morálky do oblasti (vymahatelného) práva“ a „...tím se účinnost těchto předpisů jistě posílila a mohlo se posílit také očekávání, že je i ostatní členové společnosti budou dodržovat.“ (Sokol, 2010, s. 71)

Vzájemný vztah etiky a práva by neměl být v rozporu, ale naopak se musí doplňovat. Rozdíl mezi etickými a právními normami je ten, že ty etické nelze vymáhat institucemi, ale společenským míněním, které reguluje chování jednotlivců (Janotová a kol., 2005, s. 14). Zároveň však právo musí být prosazováno eticky, jinak by to vedlo k destabilizaci společnosti (tamtéž, s. 53). Pracovněprávní legislativa upravuje vztah zaměstnance a zaměstnavatele a významně ovlivňuje personální řízení v organizaci, která musí tuto legislativu dodržovat (Kocianová, 2012, s. 36).

1.2 Profesní etika

Význam etiky roste a proniká do všech oblastí společenského života, stále důležitější je také v pracovním prostředí. Ať už jako etika podnikatelská, která aplikuje etické principy do podnikání, nebo ta profesní, která zahrnuje i vytváření organizační kultury (Krymláková, 2009, s. 33).

Profesní etika je etikou aplikovanou. Jako taková řeší praktické etické problémy, které vznikají v rámci určité profese (Janotová a kol., 2005, s. 17). Kocianová uvádí, že „...aplikuje obecná etická pravidla v podmínkách konkrétních oborů lidské činnosti.“ (Kocianová, 2012, s. 37) Profesní etika je standardem očekávaného chování od určité profesní skupiny, věnuje se tedy etickým normám a hodnotám, jejich reflexi a dodržováním v dané profesi (Janotová a kol., 2005, s. 17). Toto vymezení podporuje i Keller, který jako jeden ze znaků profese uvádí profesní etiku, která „...normuje vztahy odborníka vůči klientům i vzájemné vztahy mezi kolegy v profesi.“ (Keller, 2012, s. 186) Profesní etika je vždy odvozována od preferovaných a akceptovaných hodnot a norem dané společnosti. Zároveň však odráží i specifika jednotlivých

profesí (Janotová a kol., 2005, s. 17). „*Fixuje nejen všeobecné etické normy dané společnosti, které se zvláštním způsobem modifikují konkrétní profesí, ale i specifické mravní postuláty, vyplývající ze statusu dané profese.*“ (Gosiorovský, 2008, s. 31) Profesní etiku lze chápat jako souhrn psaných i nepsaných morálních norem dané profese či oborem zabývajícím se těmito normami (Kocianová, 2012, s. 37).

Formulací etických pravidel jednotlivých profesí je etický kodex. Dle Janotové a kol. je cílem profesního etického kodexu, aby příslušník dané profese jednal dle morálních norem, apeloval na jeho profesní hrdost a vedl ho k důstojnosti náležící k dané profesi (Janotová, 2005, s. 17). Profesní etické kodexy mají normativní charakter. Pokud se některá profese rozhodne pro tvorbu kodexu, měl by být vytvořen na základě odborné a následně i veřejné diskuse a široké shody (Dorotíková, 2003, s. 41). Při případných přestupcích jednotlivců dané profese, slouží etický kodex jako základ pro posouzení a řešení těchto přestupků (tamtéž, s. 56).

1.3 Antidiskriminační zákon

Existují zákony, které regulují podnikání, a které zajišťují, aby bylo se zaměstnanci na pracovišti zacházeno rovně, tj. aby byli chráněni před diskriminací (Drexlerová, 2009, s. 5). Rovnost je jedno ze základních lidských práv a měla by znamenat, že všichni mají stejná práva a podmínky (Šimečková, 2020, s. 15). Šimečková uvádí, že „...*vnímání principu rovnosti bývá v jednotlivém případě spojeno s jinými hodnotami či lidskými právy ... a bývá poměřována s nějakým dalším základním právem.*“ (tamtéž, s. 15) Pokud rozlišujeme, vylučujeme, omezujeme či znevýhodňujeme určité osoby či skupiny osob z důvodu zakázaného diskriminačního znaku, jedná se o diskriminaci. Jde o různá protiprávní jednání, která ohrožují práva zaměstnanců a snižují jejich důstojnost (tamtéž, s. 19). Drexlerová uvádí, že „...*antidiskriminační legislativa stanoví, v jakých situacích, komu a jakým způsobem bude poskytována ochrana před diskriminací.*“ (Drexlerová, 2009, s. 5)

Legislativa České republiky řeší diskriminaci a rovné zacházení v Ústavě a řadě dalších zákonů. Zároveň se jí zabývá i další mezinárodní smlouvy, které jsou pro Českou republiku závazné (tamtéž, s. 14–23). Jedním ze zákonů, který řeší diskriminaci a rovné zacházení v pracovněprávní oblasti, je *zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Ten v části první, Hlavě IV §16 upravuje rovné zacházení a diskriminaci a v §17 odkazuje na antidiskriminační zákon, který řeší ochranu před diskriminací. Dále upravuje podmínky rovné mzdy, platu a odměny (§ 109 a §110), zákaz diskriminace zástupců zaměstnanců (§276, odstavec 2), rovné zacházení a

diskriminaci u agenturních zaměstnanců (§309), a rovněž u zaměstnanců zaměstnavatele z jiného členského státu Evropské unie, který byl vyslán k výkonu zaměstnání do ČR (§319) (Česká republika, 2019, nestránkováno).

Zákon, který řeší diskriminaci průřezově napříč právním řádem, je *zákon č. 198/2009 Sb., zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)*. Tento zákon byl schválen roku 2009. Důvodem přijetí tohoto zákona bylo, že v české legislativě existovalo více zákonů, které diskriminaci a rovné zacházení upravovalo, avšak nevyhovovaly požadavkům Evropského společenství. Problematika diskriminace a rovného zacházení byla v ČR řešena nekonceptně a docházelo k odlišnému vymezení i odlišným nárokům, kterých se mohly oběti diskriminace domáhat. Evropská komise proto zahájila proti ČR řízení pro porušení Smlouvy o založení ES. Česká republika se rozhodla přijmout antidiskriminační zákon, který vedl ke splnění požadavků ES a tedy i zastavení těchto řízení (Parlament České republiky, 2007, s. 16).

Antidiskriminační zákon má sedm částí, přičemž v aktuálním platném znění je čtvrtá (od r. 2014) a pátá část (od r. 2012) zrušena. Pro tuto diplomovou práci je nejdůležitější první část zákona, která upravuje obecná ustanovení (Hlava I, §1–9) a právní prostředky ochrany před diskriminací (Hlava II, §10–11).

Zákon nejprve vymezuje základní pojmy (§2), „...*kterými jsou diskriminace – přímá (§2 odstavec 3) a nepřímá (§3), vč. obtěžování (§4), a určuje diskriminační důvody (§2), kterými jsou rasa a etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra a světový názor.*“ (Boučková, Havelková, Koldinská, Kühnová, Kühn a Whelanová, 2016, s. 137–138) Zatímco v antidiskriminačním zákoně jsou uvedeny konkrétní diskriminační důvody, zákoník práce hovoří o zákazu jakékoli diskriminace. Lze tedy soudit, že zákaz diskriminace je dle zákoníku práce širěji vymezen – dochází zde k zákazu diskriminace i z dalších nepřijatelných důvodů, typicky majetkových či sociálních. Dále jsou stanoveny přípustné formy rozdílného zacházení (§6–7). Zákon stanovuje výjimky, kdy se nejedná o diskriminaci, například na základě věku v přístupu k určitému zaměstnání/povolání (§6 odstavec 1), či jako ochrana zaměstnankyň při těhotenství (§6 odstavec 5) (tamtéž, s. 137, 138, 161, 162, 163, 169, 285, 286).

„*Zákoník práce odkazuje na antidiskriminační zákon ve věci ochrany před diskriminací*“, proto je tedy nutné se v těchto případech řídit právě antidiskriminačním zákonem (tamtéž, s. 376). Ten v §10 odstavci 1 uvádí, že pokud dojde k „...*porušení práv a povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení nebo k diskriminaci, má ten, kdo byl tímto jednáním dotčen, právo*

se u soudu zejména domáhat, aby bylo upuštěno od diskriminace, aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění.“ (Boučková, Havelková, Koldinská, Kühnová, Kühn a Whelanová, 2016, s. 369) V §11 se pak zákon zabývá ochranou před diskriminací a uvádí, že osoba pověřena ochranou může „...*poskytovat informace o možnosti právní pomoci a pomáhá při sepsání a podání dokumentů osobě, která se ochrany domáhá*“. Případně může tato osoba podávat podněty příslušným úřadům na kontrolu, zda se nejedná o diskriminační jednání (tamtéž, s. 405).

V případě pracovněprávních vztahů se o diskriminaci jedná, pokud mezi zaměstnanci dochází k rozlišování na základě některého z diskriminačních důvodů. K diskriminaci dochází na základě dvou druhů kritérií – těch, která jsou zaměstnanci vlastní (např. pohlaví, rasa) a těch, která se mění či vznikají v průběhu výkonu práce (např. věk). Před soudem zaměstnanec nemusí dokazovat ta kritéria, která jsou mu vlastní. Pokud se jedná o kritéria druhé skupiny, zaměstnanec musí před soudem dokázat, že se jednalo o zakázaný důvod a byl diskriminován na jeho základě (Šimečková, 2020, s. 19–20). Kromě diskriminace na základě uvedených diskriminačních důvodů může v pracovněprávních vztazích docházet i k diskriminaci „...*z důvodu povahy pracovněprávního vztahu, jako pracovním poměru na dobu určitou, pracovním poměru na částečný pracovní úvazek nebo zaměstnávání agenturních zaměstnanců.*“ (tamtéž, s. 20)

2 Etika v organizační kultuře

Etika je významnou součástí organizační kultury, protože organizace musí dodržovat určité etické normy. Organizační (či firemní nebo podniková) kultura je specifickou podobou kultury, což dokládá, že nejen společnost jako taková, ale i organizace mají svou jedinečnou, neopakovatelnou a osobitou kulturu. Každá organizace tedy funguje a řídí své procesy v jedinečném druhu kulturního systému, který je jí vlastní a jinde nereprodukovatelný (Novotná Březovská, 2014, s. 58). Avšak organizace neexistují jen v prostředí vytvářeném kulturou, ale i v prostředí sociální struktury společnosti, ve vztahu k jiným organizacím a ke skupinám lidí, kteří jsou jejími zákazníky či stakeholdery (Schein, 1969, s. 25).

Pojem kultura pochází z latiny a označuje „...sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.“ (Lukášová, 2010, s. 12) Lze ji dělit do oblastí materiální (tj. např. prostředky a předměty), duchovní (tj. např. filosofie, ideje) a normativní (tj. např. etika, právo, normy chování). Organizační kultura postihuje všechny tyto oblasti kultury, nejspíše pozorovatelná je pak ale v oblasti materiální a normativní (Novotná Březovská, 2014, s. 60). Kultura zásadně ovlivňuje i své zaměstnance, protože nastavuje normy chování v dané organizaci.

2.1 Charakteristiky organizační kultury a její typologie

Existuje celá řada definic organizační kultury od různých autorů. Lukášová a Nový však uvádějí, že i přes toto velké množství definic, můžeme pozorovat určité společné charakteristiky (Lukášová a Nový, 2004, s. 22). Definice nejčastěji obsahují buď chápání organizační kultury v kontextu toho, jak lidé jednají nebo jak myslí. Případně jako kombinaci obojího. Zároveň se většinou jedná o výčet strukturálních prvků či funkcí organizační kultury.

V tomto smyslu lze tedy kulturu organizace definovat jako „...soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdílené v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiálních a nemateriálních.“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 22)

Obdobně Armstrong a Taylor uvádějí, že kultura organizace je tvořena hodnotami, normami, přesvědčeními a postoji, které stanovují, jak se zaměstnanci dané organizace budou chovat a

jak budou vykonávat práci. Tyto hodnoty, normy, přesvědčení a postoje nemusí být explicitně vyjádřené (Armstrong a Taylor, 2015, s. 164).

Organizační kultura dle Brookse sjednocuje jednotlivce různých povah a jejím výsledkem je, že daná skupina má „...své vlastní hodnoty, názory, domněnky a pravidla chování, které řídí jejich činnost, každý má své vlastní rituály a obřady, své vlastní dějiny, které vypovídají o organizačním životě, a své vlastní systémy výkladu, které ovlivňují pochopení organizačních symbolů.“ (Brooks, 2003, s. 217) Dále uvádí, že v rámci určité kultury může existovat i více subkultur, které se dostávají do vzájemných konfliktů (tamtéž, s. 217).

Jiný pohled přináší Schein, „...který definuje kulturu určité skupiny jako vzorec sdílených základních předpokladů, které se skupina naučila při řešení problémů s vnější adaptací a vnitřní integrací.“ (Schein, 2010, s. 18). Ty fungovaly natolik dobře, že je možné považovat je za platné, tím pádem je možné naučit nové členy, jak správně vnímat, myslet a cítit ve vztahu k těmto problémům. Zároveň upozorňuje na to, že daná skupina nemusí mít takovou učící se zkušenost, která by jí dovolila kulturu rozvíjet (tamtéž, 2010, s. 18).

Organizační kultura se tedy formuje a vyvíjí v průběhu času, a to nejčastěji čtyřmi způsoby. Kultura může být tvořena lidry a lidmi, které je následují. Dále se může jednat o různé kritické události či momenty, které vedou k ponaučení a změně. Za třetí z důvodů udržení efektivních pracovních vztahů. A v neposlední řadě kulturu utváří i prostředí organizace a to, zda je spíše neměnné nebo více flexibilní (Armstrong a Taylor, 2015, s. 165).

2.1.1 Prvky kultury organizace

Organizační kulturu lze charakterizovat jejími prvky či složkami. Tyto prvky jsou tedy elementárními jednotkami, na kterých je kulturní systém dané organizace vystavěn (Lukášová a Nový, 2004, s. 22).

Armstrong a Taylor mezi tyto složky uvádí hodnoty, normy, artefakty a styl vedení (Armstrong a Taylor, 2015, s. 166–167). Hodnotami chápou to, co je pro organizaci dobré nebo čeho by mělo být dosaženo. Mohou být prostoupeny celou organizací nebo jen na nejvyšší úrovni vedení. Avšak, aby byly hodnoty účinné, měly by být uplatňovány v každodenní praxi a vyjádřeny v oblastech činností jako je např. péče o zaměstnance, konkurenceschopnost organizace, výkon či týmová práce. Tyto implicitně či explicitně vyjádřené hodnoty jsou pak v organizaci uplatňovány skrze normy, artefakty, užívaný jazyk, rituály či historky. Normy, tedy nepsaná pravidla chování, se týkají celé řady oblastí, jako je styl řízení manažerů (jak moc je či není manažer direktivní), přístup k postavení a loajalitě (zda zůstávají zaměstnanci

v organizaci celý život), očekávání spojená s výkonem či ambicemi zaměstnanců (veřejný projev ambicí je veřejně schvalován, či se očekává spíše zdrženlivý postoj), přístup k moci a další. Artefakty jsou „...viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které [zaměstnancům] umožňují pochopit kulturu organizace.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 167) Může se jednat například o pracovní prostředí organizace, používaný jazyk, oslovování zaměstnanců či přístup ke klientům. Styl vedení je součástí kultury organizace a zároveň jí může být ovlivňován. V organizacích se tak často vytváří styl vedení, který převládá a je pro ni charakteristický (tamtéž, s. 167).

Jednou z metod zjištění stylu vedení manažerů či vedoucích pracovníků je Leadership Judgement Indicator, kterou nabízí Hogrefe – Testcentrum a „je českou adaptací původní metody Leadership Judgement Indicator – LJ.“ (Hogrefe, 2011, nestránkováno) Dle LJ existují čtyři typy stylu vedení, a to direktivní, konzultativní, konsenzuální a delegativní. Dělení podle LJ je i součástí empirického šetření, konkrétně otázky č. 25.

Direktivní styl je založen na tom, že vedoucí pracovník rozhoduje na základě svých vlastních nápadů („*Já rozhoduji na základě mých nápadů.*“). Je vhodný pro vedení nových týmů, popřípadě týmů, které se setkají s novou a neznámou situací, ale vedoucí se s nimi již setkal. Úskalím pro vedoucí pracovníky může být fakt, že se budou cítit zahlceni a jejich tým jim bude připadat bez iniciativy a kreativity.

Vedoucí, který rozhoduje na základě nápadů svých i svého týmu, užívá konzultativní styl („*Já rozhoduji na základě našich nápadů.*“). Vhodný je pro rozvíjející se týmy, kde vznikají nové nápady. Je důležité, aby vedoucí v určitém okamžiku konzultoval s týmem, jinak dochází k oslabení důvěry. Limitem tohoto stylu může být zdlouhavost v rozhodnutích.

Konsenzuální styl je vhodný pro utváření pocitu spolupodílení se na řízení týmu, protože tým spolu s vedoucím rozhoduje na základě společných nápadů („*My rozhodujeme na základě našich nápadů.*“). Je využíván tam, kde mají zaměstnanci stejnou odbornost jako vedoucí, a není tolik zapotřebí autoritativního vedení. Nadužívání tohoto stylu však vede k vnímání nedostatku vedení a nízké produktivitě.

Delegativní styl se využívá u kompetentnějších týmů, protože členové týmu rozhodují na základě svých nápadů („*Vy rozhodujete na základě vašich nápadů.*“). Může tak vytvářet pro tým vysokou motivaci, pokud je autonomie schopný. Využitelný je tam, kde mají zaměstnanci větší odbornost než samotný vedoucí. Jeho nedostatečné použití však může způsobit malé

rozdělení odpovědnosti za svěřené úkoly, a zároveň přetížení vedoucího (Hogrefe – Testcentrum, 2011, nestránkováno; Hogrefe – Testcentrum, 2009, s. 10–12).

Lukášová a Nový u prvků kultury organizace uvádí podobné vymezení jako Armstrong a Taylor. Tedy „...základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty“. (Lukášová a Nový, 2004, s. 22) Základní předpoklady definují jako automatické, nevědomé a samozřejmé představy o fungování reality. Postoji chápou „...pocity (negativní či pozitivní), které se týkají určité osoby, věci, události či problému“, a které mají hodnotící charakter. (tamtéž, s. 22) Armstrong a Taylor o postojích v souvislosti s organizační kulturou hovoří také, ale neřadí je takto explicitně mezi její prvky. Artefakty dělí na materiální a nemateriální. Mezi ty materiální patří např. budovy a vybavení organizací, jejich produkty, propagační materiály aj. Nemateriální artefakty jsou jazyk, historky, rituály a ceremoniály, hrdinové apod. (Lukášová a Nový, 2004, s. 22–26).

Schein poukazuje na to, že aby organizační kultura nebyla pouze abstraktním konceptem, je nutné vytvořit komplexnější model, který zahrnuje pozorovatelné zákonitosti chování při interakci mezi lidmi (tedy užívaný jazyk, zvyky a tradice, který obsahuje), skupinové normy (implicitní normy a hodnoty, které jsou v pracovních skupinách vytvářeny), přijaté hodnoty, formální filosofie (politiky a ideologie, které řídí chování zaměstnanců vůči všem zákazníkům i stakeholderům), tzv. „pravidla hry“ (tj. nepsaná pravidla, které v organizaci fungují), klima, zakořeněné dovednosti (speciální kompetence ke splnění určitých pracovních úkolů, které se předávají z jedné generace zaměstnanců na další), zvyky myšlení, mentální modely či lingvistická paradigmaty (sdílené kognitivní rámce, které řídí vnímání, myšlenky a jazyk, který je ve skupině užíván), sdílené významy (vznikající porozumění, které je tvořeno tím, jak spolu lidé interagují), integrované symboly (způsob, který si určitá skupina vytvoří ke své charakteristice), rituály a oslavy (způsob, jakým se oslavují klíčové události). To samo o sobě však ještě netvoří samotnou kulturu organizace. Koncept kultury totiž zahrnuje ještě strukturální stabilitu (kultura naznačuje jistou strukturální stabilitu v rámci dané organizace), hloubku (kultura je tou nejhlubší a často nevědomou součástí organizace), šířku (poté, co se kultura vytvoří, zasahuje všechny funkce organizace) a vytváření vzorců či integraci, např. v rámci rituálů, klimatu, hodnot aj. (Schein, 2014, s. 14–17).

2.1.2 Typologie organizační kultury

Veškeré procesy v organizaci jsou ovlivněny její kulturou, a to ať už je tato kultura vhodná či nevhodná. I práce personalistů je proto s organizační kulturou úzce spjatá. Veškeré činnosti

personálního oddělení by s ní měly být v souladu. Zároveň je důležité, aby žádoucí kultura, byla podporována a ta nevhodná naopak změněna (Armstrong a Taylor, 2015, s. 176).

Typologie organizační kultury mají teoretický a praktický význam. Z hlediska teorie sledují obsah kultur, a tím pádem dochází k hlubšímu vědeckému poznání této oblasti. Praktický význam spočívá v tom, že teoretické modely kultur umožňují vedoucím pracovníkům porovnávat skutečnou situaci v dané organizaci. A zároveň je to i podklad pro vývoj případných diagnostických nástrojů (Lukášová a Nový, 2004, s. 75).

Lukášová rozděluje typologie kultur do čtyř kategorií „...*formulovaných ve vztahu k organizační struktuře, k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, k chování organizace a k fázím vývoje organizace.*“ (Lukášová, 2010, s. 99) Existuje mnoho pohledů na typologie organizačních kultur a mnoho autorů, kteří se jimi zabývají. Tato diplomová práce uvádí pouze vybrané, které mají vazbu na autorčino empirické šetření.

První vytvořenou a zároveň nejznámější typologií organizační kultury je ta od autorů Harrisona a Handyho, kteří popisují čtyři základní typy kultur. Jedná se o kulturu moci, rolí, úkolů/výkonu, osob či podpory. V této typologii je kultura organizace dávana do vztahu se strukturou organizace (Lukášová a Nový, 2004, s. 76).

Kultura moci se vyznačuje tím, že jedinec (případně jedinci) v jejím centru má dominantní postavení. Je zde málo byrokracie a pravidel. Tato kultura je vhodná pro zaměstnance, kteří jsou orientovaní na moc a výsledky. Jedná se o poměrně silné a flexibilní organizace, příkladem můžou být malé či rodinné firmy nebo obchodní organizace. Hrozbou pro takovéto organizace může být jejich růst – tyto organizace fungují spíše v menší velikosti (tamtéž, s. 76–77).

„*Na rozdíl od kultury moci, je kultura rolí založená na pravidlech, normách, postupech, plánování a hierarchii.*“ (tamtéž, 77) Každý zaměstnanec má přesně definovanou roli, tedy popsanou svou pracovní pozici a náplň práce. Tato kultura dobře funguje ve stabilním prostředí, a proto je pro takovéto organizace problém rychle reagovat na změny. Mezi organizace s kulturou rolí patří velké korporace či státní správa (tamtéž, s. 77).

Organizace s kulturou úkolů jsou orientovány na úkoly, které se musí splnit. Struktura těchto organizací je většinou maticová. Zaměstnanci jsou dle své expertízy rozdělováni do týmů či projektových skupin a plní zadané úkoly či projekty. Tyto organizace jsou efektivní, adaptabilní a zaměřené na výsledky. Pokud dojde k nedostatku zdrojů, může dojít k prosazování individuálních cílů a kultura úkolů se může změnit na kulturu moci nebo rolí (tamtéž, s. 77–78).

Základem kultury osob je jednotlivec. Strukturálně se jedná o shluk, kde jednotlivci mají partnerský vztah a nikdo nemá dominantní postavení (Lukášová a Nový, 2004, s. 78).

Schein svoji klasifikaci kultur staví na podobných základech jako Harrison a Handy. Odlišuje kulturu moci, role, úspěchu a podpory.

Kulturu moci definuje jako takovou kulturu, ve které je moc soustředěna pouze u několika podnikavých jedinců a opírá se jejich schopnosti. V kultuře role je moc rozdělena mezi vedení a byrokratickou strukturu organizace. Role a pravidla jsou v těchto organizacích přesně definována a jejich prostředí je stabilní. Kultura úspěchu oceňuje osobní motivaci, oddanost, nadšení a vliv. Angažovanost zaměstnanců z pocitu loajality a solidarity je typická pro kulturu podpory (Armstrong a Taylor, 2015, s. 168). Tato typologie je využita i v empirickém šetření.

Ansoff rozlišuje kulturu organizace „...podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí“, a to na kulturu stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivou (Lukášová a Nový, 2004, s. 83).

Stabilní kultura je taková, kdy je organizace orientovaná do minulosti a nechce riskovat. Reaktivní kultura je u organizací zaměřených již na současnost a s alespoň malou akceptací rizika. Anticipující kultura se týká těch organizací, které jsou také orientované na současnost, ale míra akceptace rizik je zde vyšší, a navíc jsou schopné částečných změn. Prozkoumávající kultura je u organizací, které jsou kromě současnosti orientované i na budoucnost a ochota podstoupit riziko a změny je zde ve značné míře. Organizace, u kterých je tvořivá kultura, jsou plně orientované na budoucnost a jejich běžnou součástí je přijímat riziko (tamtéž, s. 83).

Méně tradiční typologie kultury v organizacích uvádí Laloux a Lewise.

Laloux metaforicky dle barevné typologie rozděluje organizace podle jejich vertikálního vývoje na červené (důraz na využívání moci a síly, chybí formální hierarchie, zaměření na krátkodobé cíle, rozdělení práce), žluté (formální role, hierarchie pyramidy, řízení shora, pevně stanovené procesy, např. vládní organizace), oranžové (cílem je zisk, inovace, řízení dle cílů, např. nadnárodní organizace), zelené (kultura založená na hodnotách, meritokratická hierarchie, ohled na všechny stakeholdery, např. neziskové organizace) až po nejvyšší stupeň organizací, tzv. tyrkysové, založené na sebeřízení (Laloux, 2016, s. 39–57). S použitím Wilberova modelu čtyř kvadrantů ukazuje, že se tyto typy organizace mj. liší také přístupem k organizační kultuře.

	<i>Vnitřní pohled</i>	<i>Vnější pohled</i>
<i>Individuální pohled</i>	Přístupy a názory lidí	Chování lidí
<i>Kolektivní pohled</i>	Kultura organizace	Systémy organizace

Obrázek 1: Wilberův model čtyř kvadrantů vztahený na organizace (Laloux, 2016, s. 239)

Wilberův model pohlíží na organizace ze čtyř stran: přístup a názor lidí (vnitřní individuální pohled), chování lidí (vnější individuální pohled), kultura organizací (vnitřní kolektivní pohled) a systémy organizace, tedy její struktury, procesy a praktiky (vnější kolektivní pohled). Každý z těchto kvadrantů ovlivňuje ty ostatní, z čehož vyplývá, že přístup, kultura, chování a systémy v organizaci jsou silně provázány (Laloux, 2016, s. 237–241).

Žluté a oranžové organizace se zaměřují především na vnější kvadranty – tedy na chování lidí a systémy organizace, a přehlíží ty vnitřní (tedy i kulturu organizace). Naopak zelené organizace se zaměřují na přístupy a názory lidí a kulturu, tedy na vnitřní kvadranty. Kritikou tohoto přístupu však je, že se na ně zaměřují až do takové míry, že úplně přehlíží strukturu a procesy. Může tak docházet k až nelogickému přístupu, kdy je v hierarchických organizacích vyžadován nehierarchický přístup (kultura). V tyrkysových organizacích, které jsou modelem radikální vnitřní transformace lidstva a ve světě procentuálně jen velmi málo zastoupené, proto je zkoumání této vyšší fáze organizací zatím mlhavé, se již vyskytují sebeřídicí struktury, funguje kultura a systémy v souladu, protože moc v těchto organizacích je rozložena mezi všechny zaměstnance. Kultura tyrkysových organizací vychází z kontextu, ve kterém fungují a z jejích cílů (tamtéž, s. 237–241). Lidé na nejvyšší Tyrkysové úrovni hledají způsob, jak naplňovat své životní poslání a jsou ochotni pracovat pouze v organizacích, které mají jasné a vznešené cíle, s nimiž se budou moci identifikovat. Případové studie dvanácti autorem zkoumaných organizací odhalují tři průlomové objevy: sebeřízení (nehierarchické struktury), celost (v práci uplatňovat všechny aspekty toho, kým jsme, tj. racionalitu, emoce, intuici i spirituálno) a evoluční cíle, tj. přebudovat organizace tak, aby fungovaly svobodněji a zodpovědněji (tamtéž, s 78). Tyrkysové organizace jsou plně svobodné (holokratické), využívají sebeřízení, nemají žádnou hierarchickou moc, organizační strukturu mají založenou na síti malých, sebeorganizovaných týmů a typická je pro ně velká dávka morální autority. Asi

nejnáročnější výzvou pro zakladatele a ředitele takových organizací je a bude boj s vnitřní potřebou kontroly (Laloux, 2016, s. 257).

Z Wilberova modelu čtyř kvadrantů vyplývá, že správné utváření kultury záleží na tom, že pracujeme na ostatních třech kvadrantech. Tj. organizace zavede vhodné systémy, zajistí, aby lidé s morální autoritou byli vzorem chování a pobízí zaměstnance, aby se zamysleli nad tím, zda jejich hodnoty odpovídají či odporují nové kultuře (tamtéž, s. 244).

Lewis přináší rozdělení kultur z pohledu mezinárodního řízení a obchodu v globalizovaném světě. Jeho typologie je založena na přesvědčení, že své kulturní vzorce, do kterých jsme se narodili, a které jsme si osvojili, se následně promítají i do našeho přístupu k podnikání. Ostatní kultury nám tak jsou cizí a jsou pro nás těžko pochopitelné. (Lewis, 2006, s. 17–19)

Lewis uvádí, že existuje přes dvě stě kultur, které však lze kategorizovat a rozdělit do tří skupin: lineárně-aktivní, multi-aktivní a reaktivní kultury. Lineárně-aktivní kultury jsou introvertní, plánují a plánů se drží, organizují, dělají jednu věc po druhé, mají přesně stanovenou pracovní dobu, jsou orientované na práci, drží se faktů, mají přesně dané procesy. Do této skupiny patří organizace ze zemí jako je Německo, USA, Finsko a Česká republika. Multi-aktivní kultury jsou extrovertní, zahrnují lidi, kteří toho dělají více naráz, jsou upovídaní, neplánují podle časového harmonogramu, ale spíše podle důležitosti, kterou s sebou daná schůzka přináší, pracují aniž by měli pevně stanovenou pracovní dobu, plány často mění, jsou více emoční a zaměřují se spíše na lidi než na procesy. Příkladem těchto kultur může být Itálie, Rusko a arabské kultury. Kultury, které dávají přednost zdvořilosti a respektu, jsou reaktivní. Jedná se o introvertní kultury, zaměřené na lidi, které plánují pomalu, vyhýbají se konfrontaci, prohlášení považují za sliby. Jedná se o kultury jako Japonsko, Čína, Indonésie (tamtéž, s. 27–38, 42, 294).

Tato kategorizace kultur umožňuje předvídat chování dané kultury, objasnit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, hledat určitý druh jednotnosti, standardizovat strategie a politiky, uvědomovat si pořádek a řád (tamtéž, s. 29).

2.1.3 Dysfunkční kultura organizace

Kromě efektivních a zdravých kultur v organizaci, existují i ty nevhodné či dysfunkční. Vyskytuje-li se taková kultura v organizaci, má to dopad na její zaměstnance, kteří v důsledku toho mohou jednat neeticky.

Jednou z těchto typologií dysfunkčních kultur je od Kets de Vriese a Millera, která pochází z 80. let 20. století. Tato typologie je založena na paralele mezi neurotickými styly osobnosti a

chováním organizace. Autoři uvádí, že neurotické tendence manažerů se mohou projevit v kultuře organizace. Tyto neurotické styly, tedy organizační patologie nebo nezdravé typy organizační kultury, jsou organizace paranoidní, kompulzivní, histrionská, depresivní a schizoidní (Lukášová, 2010, s. 132–133).

Paranoidní organizace jsou konzervativní a jsou ovlivňovány vnějšími vlivy, tj. své strategie směřují k odstranění vnějších hrozeb. Strategie těchto organizací je diverzifikovaná a bez jasných priorit. Kompulzivní či obsesivní organizace mají veškerou agendu naplánovanou, strukturovanou a operacionalizovanou. Jedná se o hierarchické organizace s větší mírou kontroly, která je zaměřena dovnitř. Tyto organizace jsou úspěšné ve stabilním prostředí. Histrionské organizace jsou riskující a jejich cílem je růst. Jsou však nekonzistentní a snadno ovlivnitelné dalšími příležitostmi. Tyto organizace se mohou chovat impulzivně, dochází v nich ke konfliktům a není v nich přítomna kontinuita. Pasivními, konzervativními a byrokratickými organizacemi jsou ty depresivní. Manažeři těchto organizací se brání změnám a rozhodnutím. Pasivita těchto organizací, například i vůči trhům, nepochází z jejich konzervatismu, ale spíše z nedostatku iniciativy a jakéhosi vyhoření. V schizoidních organizacích jsou vztahy řízené mocí a nefunguje zde spolupráce. Takovéto organizace jsou nekonzistentní a rozhodování podléhá individuálním zájmům (tamtéž, 133–136).

2.2 Vliv etiky na organizační kulturu

Etika je významnou součástí kultury organizace, protože veškeré podnikatelské subjekty musí kromě právních norem dodržovat i ty etické (Janotová a kol., 2005, s. 36). Pracovní etika se vztahuje k souboru morálních standardů či norem, které se vztahují k profesi, organizaci či přímo na praxi daného pracoviště. Každá organizace má určitou dohodnutou úroveň kvality etických postupů, na kterých se shoduje většina zaměstnanců (Angonga a Florah, 2019, s. 2). Hlavními důvody, proč by organizace měly mít etickou organizační kulturu, jsou zvládání rizika a dosažení vynikajícího výkonu (Stear, 2006, s. 46). Pokud je v organizaci dysfunkční organizační kultura a chybí základní podnikatelská etika, zaměstnanci jsou nuceni jednat amorálně a může to být pro ně frustrující. Organizační kultura ovlivňuje chování zaměstnanců a zároveň zaměstnanci ovlivňují organizační kulturu. Motivace zaměstnanců a jejich optimální pracovní výkon je klíčový pro úspěch organizace a plnění jejích cílů a odráží se i v organizační kultuře (Novotná Březovská, 2014, s. 61–62). Právě personální oddělení se podílí na činnostech, které se vztahují ke konkrétním postupům a formálním politikám, které jsou

zaměřeny na rozvoj, motivaci, nábor a udržení zaměstnanců, kteří zajišťují úspěšný chod organizace. Proto by personální oddělení mělo být odpovědné za vytváření etického směřování organizace tím, že bude podporovat rozvoj takového etického chování a činností, které organizace potřebuje, aby dosáhla svých cílů spojených s integritou a poctivostí (Angonga a Florah, 2019, s. 1).

Na kvalitu či úroveň etiky v organizační kultuře má vliv řada vnějších i vnitřních faktorů. Mezi vnější faktory lze řadit hmotnou a nehmotnou národní kulturu, tradice a kulturu podnikání v dané zemi, veškeré stakeholdery a klienty, politický systém, především pak legislativu upravující podnikání. Vnitřními faktory jsou podnikatelé, akcionáři, lidské zdroje organizace či materiální artefakty organizace (Janotová a kol., 2005, s. 37–38). Institucionalizace etiky do praxe manažerů je způsob prevence proti neetickým praktikám (tamtéž, s. 39). Protože pokud chce organizace zavést do své strategie eticky odpovědnou orientaci, záleží to právě především na managementu. Od etické odpovědnosti vedení organizace se odvozuje i samotná etická odpovědnost organizace jako takové (Putnová a Seknička, 2007, s. 68).

Etická odpovědnost organizace je zaměřena jak vně, na klienty, stakeholdery, konkurenty, tak dovnitř, na management a zaměstnance. Základem strategie takovéto organizace je zachování konkurenceschopnosti v souladu s etickým jednáním. Cíleně zavádí určité nástroje, metody a principy etického řízení, a tím vzniká etická infrastruktura organizace (tamtéž, s. 68).

Základ etické infrastruktury organizace tvoří nástroje etického řízení, kterými jsou etický kodex, etický a/nebo sociální audit, etické výbory a etický výcvik či vzdělávání (tamtéž, s. 70, 84). Etický a sociální audit je komplexní nástroj etického řízení a zkoumá, „...*jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti, s přihlédnutím ke komplexitě těchto cílů: kontrola řízení, transparentnost pro všechny participující skupiny v podnikání, analýza sociálního klimatu v podnikání.*“ (Putnová a Seknička, 2007, s. 84) Tento nefinanční audit může být prováděn interním či externím auditorem. Inspirací pro etický audit mohou být standardy jako je např. ISO 26000, které regulují etické a odpovědné chování v organizacích (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 115). Etické výbory či komise jsou poradní orgány, jejichž cílem je dbát na tvorbu, implementaci a kontrolu dodržování nástrojů etického řízení (Putnová a Seknička, 2007, s. 85). Jsou ustanoveny top managementem a členové mohou být např. i odborníci na etiku z akademické sféry (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 123–124).

Principy etického řízení jsou konceptuálním východiskem pro zavedení etiky v organizaci. Jedná se o pravidla, která napomohou k zavedení eticky odpovědného jednání a chování do organizace. Pro operacionalizaci principů je nutné, aby byly využity nástroje etického řízení.

Společně tak vytváří základ pro novou a etickou organizační kulturu (Putnová a Seknička, 2007, s. 71–72).

Metodou etického řízení jsou dialog a konsensus. Součástí dialogu je vyjednávání, uzavírání dohod a dělání kompromisů. „*Dialog by měl být veden o každém etickém principu a jeho prosazení by mělo být následně vázáno na následný konsensus.*“ (tamtéž, s. 86) Konsensus je přijetím výsledku daného dialogu. Dalšími metodami může být např. teorie participujících skupin, sociální odpovědnost podniku nebo metody využívané ve firemním vzdělávání jako je metoda rotace práce či stínování managementu (tamtéž, s. 87).

Výcvik či vzdělávání zaměstnanců napomáhá prohlubovat kompetence v oblasti etických dilemat a sporných situací (Putnová a Seknička, 2007, s. 82). Cíle vzdělávání jsou různé, ale jedná se především o řešení aktuálních etických problémů, zavádění etických nástrojů, zvýšení vědomostí o etickém jednání a jeho přínosu pro organizaci (Hortvárhová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 118). Aby bylo účinné, mělo by být dostupné všem zaměstnancům, nejen manažerům. Vhodné jsou především praktické vzdělávací metody a programy a práce v malých skupinách účastníků. Mohou se však využívat i e-learningové programy. Vzdělávání může být realizováno interně či externě a s jeho organizací napomáhá personální oddělení (Putnová a Seknička, 2007, s. 82–83; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 118). Příkladem takového vzdělávání může být etický workshop nebo etické kulaté stoly. Etický workshop je využíván, pokud se zaměstnanci mají naučit řešit etické situace, se kterými se ve své praxi setkávají. Interaktivní metoda vzdělávání má za cíl, pomocí diskuse a sdílení zkušeností, přijít s nejlepším řešením dané situace. Etické kulaté stoly lze využívat především tam, kde se o zavedení etického řízení a etických nástrojů teprve uvažuje, utváří se. Prostředí pro toto vzdělávání by mělo být demokratické a otevřené (Janotová a kol., 2005, s. 41–42).

2.3 Normy chování na pracovišti

Normy jsou „...sociální pravidla jednání.“ (Anzenbacher, 2001, s. 105) Existují různé druhy norem, ty mravní jsou „...přijímány v sociálních útvarech“, platí, pokud jsou součástí svědomí jednotlivců, a jedná se o prvky sociální etiky (tamtéž, s. 105). Každý sociální úvar má nějaké mravní minimum, ale liší se podle povahy tohoto úvaru (tamtéž, s. 108). Účelem mravních norem tedy je pomoci jedinci rozlišit mezi dobrem a zlem, jsou součástí kultury a jako takové referují o celé společnosti. Normy vyjadřují nějaký žádoucí fungující nutný stav, kterého

s jejich pomocí má být dosaženo (Novotná Březovská, 2014, s. 71). Pokud dojde k porušení mravních norem, nejsou na rozdíl od těch právních, vynutitelné (Anzenbacher, 2001, s. 105).

Normy reprezentují jednu ze složek kultury organizace, spolu s hodnotami, artefakty a stylem řízení. Jedná se o neformální a nepsaná pravidla, jak se má zaměstnanec chovat. Právě to, že jsou nepsaná, je důležité, protože kdyby byla, jednalo by se o zásady či postupy. K jejich dodržování dochází pomocí reakcí ostatních zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 166). Dle Lukášové a Nového jsou normy chování skupinové normy, tj. nepsaná pravidla, které nařizují, jak se v určitých situacích chovat a jsou skupinou přijaty (Lukášová a Nový, 2004, s. 24). Týkají se různých činností, ať již přímo pracovní činnosti, komunikace nebo třeba oděvu. Dodržování norem je odměňováno, což se projevuje především vstřícným chováním vůči těm, kteří normy dodržují, či trestáno, to je projevováno především chladným a odmítavým chováním. Tyto normy jsou pro organizaci zásadní, protože vymezují akceptované chování a tím regulují prostředí organizace (tamtéž, s. 24).

Britské profesní sdružení personalistů *Chartered Institute of Personnel and Development* vydalo v roce 2009 profesní standardy, které regulují oblasti chování, které by měly být závazné pro profesi personalistů. Dle těchto standardů by personalisté měli být zvědaví, rozhodní, odhodlaní, spolehliví. Měli by umět ovlivňovat, spolupracovat, prosadit se a jít příkladem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 94).

Jedním z aspektů dlouhodobější a udržitelnější úspěšnosti organizací a budování silné značky zaměstnavatele je i etika, kdy organizace jednají eticky jak se svými klienty, stakeholdery, tak se svými zaměstnanci. Existují různé nástroje, které etické smýšlení v organizaci posilují. Problémem však je, že tyto nástroje nejsou pro organizace závazné a záleží pouze na dané organizaci, zda je přijme či nikoliv. Jedním z těchto nástrojů je právě etický kodex (Novotná Březinová, 2001, s. 73). Vytvářejí-li organizace etické kodexy, které popisují principy podnikání, zahrnují většinou i normy etického chování zaměstnanců. Personalisté by měli být v organizaci těmi, kteří podporují etické normy a sociální odpovědnost dané organizace (Kocianová, 2012, s. 37).

3 Etika a uplatnění etických kodexů v personální práci

Personalisté jsou povinni mít určitou úroveň odborných znalostí a chovat se podle všeobecně uznávaných norem, tedy mít nějakou profesionalitu, profesní etiku (Armstrong a Taylor, 2015, s. 93). Tato profesionalita se vyznačuje „...odbornými znalostmi a dovednostmi, mocí a postavením na základě odbornosti, sebekázně a dodržováním přijatých standardů, příležitostí uplatňovat vysokou míru nezávislosti, schopností přijímat samostatná rozhodnutí, jednáním v souladu s etickým kodexem.“ (tamtéž, s. 93) Dorotíková uvádí, že profesionalita a etický kodex „...tvoří základ, z něhož je odvozován racionální požadavek, aby chyby a prohřešky profesionálů posuzovali vždy ti, kteří jsou v daném oboru vysoce kompetentní, nikdy ne laici, ale profesionálové vyškolení a kvalifikovaní v dané oblasti.“ (Dorotíková, 2003, s. 56)

3.1 Etický kodex jako nástroj etického řízení

Etický kodex je regulátorem etického chování a „...představuje souhrn základních etických pravidel a norem, respektování kterých zabezpečuje orientační minimum etiky v chování subjektů.“ (Janotová a kol., 2005, s. 18) Ivanovová definuje etické kodexy jako „...systematické soubory norem a předpisů, které upravují vztahy mezi členy určité společnosti tak, aby odpovídaly uznávaným morálním normám.“ (Ivanovová, 2006, s. 63) Etický kodex je „...systematicky zpracovaný dokument norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity“ a má univerzální charakter (Rolný, 2003, s. 71).

3.1.1 Typologie etických kodexů

Existuje více typů etických kodexů, podle subjektů či institucí, pro které jsou vytvořené (Jankovichová, 2008, s. 25). Mezi nejčastější dělení patří profesní, odvětvové a podnikové kodexy (Janotová a kol. 2005, s. 19). Bláha a Dytrt uvádějí, že existují i takové kodexy, které se vztahují k určitým činnostem a jejich nositelům, např. etický kodex pro mediaci a mediátora (Bláha a Dytrt, 2003, s. 99).

Profesní etické kodexy, vč. kodexů asociací a sdružení, které se vztahují k dané profesi (lékaři, právníci, učitelé, novináři aj.), mají za cíl, aby tito jednali podle určených morálních norem, apelují na jejich profesní hrdost a vedou k důstojnosti spojené s danou normou (Janotová a kol., 2005, s. 17–19). Dle Bláhy a Dytrta regulují vztahy mezi lidmi a chování profese vůči dalším stranám (Bláha a Dytrt, 2003, s. 99). Tyto kodexy mohou být i nepsané a „...jejich dodržování je spíše záležitostí vnitřního vztahu k normě.“ (Kocianová, 2012, s. 37)

V některých profesích, například v lékařské, mají profesní etické kodexy dlouholetou tradici. Za nejstarší etický kodex ve zdravotnictví lze považovat Hippokratovu přísahu, která dodnes představuje jeden ze základů lékařské etiky. Moderní etické kodexy však začaly vznikat až po druhé světové válce, a to v reakci na nacistické lékaře, kteří za účelem výzkumu a propagandy jednali nehumánně. V roce 1947 proto vznikl Norimberský kodex, a v roce 1948 na něj Světová zdravotnická organizace navázala Ženevským slibem. V následujících letech vznikaly i další mezinárodně platné kodexy. Etické kodexy začaly vznikat i v České republice a jejich autory jsou profesní komory, asociace a sdružení. Po přijetí zákona č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře v roce 1991, a po vzniku těchto organizací, došlo i k formulaci jejich etický kodexů. Česká lékařská komora má etický kodex od roku 1996 a je uveden v Příloze D jako příklad profesního etického kodexu (Ivanová, 2006, 65–70).

Odvětvové etické kodexy, či kodexy pro činnost hospodářských sdružení, se vztahují ke konkrétní hospodářské činnosti, jako je stavebnictví, bankovníctví aj. (Bláha a Dytrt, 2003, s. 99).

Podnikové etické kodexy se vztahují ke konkrétním organizacím. Vyjadřují hodnoty zejména majitelů a vedení firem a určují normy chování zaměstnanců (Jankovichová, 2008. s. 25). Kocianová uvádí, že „...zahrnují principy podnikání a principy uplatňované ve vztazích ke svým partnerům, a to pracovníkům, zákazníkům, akcionářům dodavatelům“, tedy ke všem stakeholderům (Kocianová, 2012, s. 37). Etické kodexy jsou specifické pro každou organizaci a v průběhu času se mění na základě jejich kulturních odlišností, odvětví a změn v prostředí, ve kterém působí. Dále záleží na právním kontextu dané organizace, sociálních trendech a postupech, které jsou uplatňovány v konkurenčních organizacích, změnách v organizační struktuře či vedení (Andrade, 2017, s. 5). Hodnoty organizace, které jsou základem pro tvoření etického kodexu, jsou vyjádřením vztahu mezi strategickým řízením dané organizace a jejím přístupem k etice (Bláha a Dytrt, 2003, s. 100). Mohou se vyskytovat ve třech podobách jako deklarace hodnot, tj. vyjádření hodnot, ke kterým se organizace hlásí, firemní krédo, které stanoví odpovědnost vůči zainteresovaným stranám a etické kodexy, které jsou komplexnějšími dokumenty (Putnová a Seknička, 2007, s. 76–77).

Luknič uvádí typologii dle ambicí či priorit použití kodexů. Rozlišuje tak etické kodexy aspirační, výchovné a regulační. Aspirační kodexy jsou ty, které formulují ideál, o který organizace usiluje. Přesné pokyny, jak postupovat, se nachází ve výchovných kodexech. Regulační kodexy obsahují pravidla etického chování a řízení (Janotová a kol., 2005, s. 19).

3.1.2 Účel a funkce etických kodexů

Etický kodex je nejvyužívanější nástroj etického řízení organizací. Jeho přijetí v organizaci může mít více důvodů. Jedním z nich je například výměna vedení či vrcholového managementu, dalším potřeba změny v oblasti firemní kultury (Putnová a Seknička, 2007, s. 70, 74). Cíli implementace etického kodexu v organizaci dle Janotové a kol. může být snaha o vymýcení či ochrana před neetickým chováním a tvorba pozitivního obrazu daného subjektu (Janotová a kol., 2005, s. 20–21). Bláha a Dytrt uvádějí, že na rozdíl od pracovních řádů organizací, které stanovují, co musí být, etické kodexy poskytují návod k tomu, co je v jejich rámci možné a také ostatním subjektům ukazují, co lze od dané organizace očekávat (Bláha a Dytrt, 2003, s. 100). Jankovichová uvádí, že etické kodexy jsou důležité nejen proto, že regulují podnikání z etického hlediska, ale zároveň i rozvíjí morální vědomí tím, že učí jedince hodnotit a nahlížet na různé životní situace z etického hlediska (Jankovichová, 2008, s. 23). Pouhá existence etického kodexu však problematické chování nevyřeší. Zajištění etického chování musí být považováno za trvalou praxi, která se neomezuje na prohlášení o záměru, který má často pouze poučný charakter. V návaznosti na ideální vizi a strategii organizace, by etika a náprava chování měly prostupovat celou společnost, od vrcholové managementu po přední linii manažerů (Andrare, 2017, s. 2).

Etický kodex má několik obecných funkcí. Rolný uvádí tyto čtyři oblasti, jmenovitě „...*doktrínu (zmocňující dokument), zdroj hodnocení vlastní činnosti zaměstnanci a veřejností, nástroj k odstranění neetického chování a podpora podnikové kultury a socializačního procesu.*“ (Rolný, 2003, s. 74)

Zavedení etického kodexu v organizaci má několik přínosů. Ty spočívají například v odstranění nežádoucích praktik v organizaci, které mohly odrazovat zákazníky či zaměstnance a tím působit ekonomický pokles organizace. Zároveň vyjasňuje politiku a přístup k eticky sporným situacím, ke kterým může v organizaci docházet. Pomáhá při implementaci změn a změně struktury organizace. Slouží k odhalování neetického chování zaměstnanců a posiluje jejich disciplínu. Napomáhá k omezení zneužití moci ze strany nadřízeného. Je návodem při rozhodování. Na zaměstnance může působit i motivačně tím, že posiluje jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí, které udává stejné podmínky pro všechny (Rolný, 2003, s. 72). Bláha a Dytrt uvádějí, že etický kodex napomáhá sdílení společných hodnot napříč organizací, jednání při eticky nejednoznačných situacích, postupu pro komunikaci se zainteresovanými stranami. Dále pomáhá při řízení vztahů, určuje práva a povinnosti, snižuje počet soudních sporů, napomáhá zlepšení ekonomické situace organizace a pracovní morálky, pomáhá při

změnách v organizaci a s vyjasněním záměru a cíli organizace, má pozitivní dopad na komunikaci, napomáhá zlepšení mezikulturních vztahů, eliminaci neetického chování a přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti managementu (Bláha a Dytrt, 2003, s. 101–102).

Etický kodex může mít však i řadu nevýhod. Jednou z nich může být stav, kdy se etický kodex stane tzv. prázdným dokumentem, tedy nebude autentický a nebude postihovat skutečné etické problémy, které v organizaci vzniknou. Organizace ho použijí pouze k vylepšení vlastní image, bude sice upravovat pracovní činnosti, ale nepostihne neetické jednání. Další kritikou etických kodexů je, že snižují základní morální citlivost jedince tím, že pravidla nahrazují jeho svědomí (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 117). Doleček mezi možná rizika špatné implementace uvádí záměnu etického kodexu s jiným vnitropodnikovým dokumentem, např. se seznamem hodnot či s pracovním řádem (Doleček, 2017, nestránkováno). V etickém kodexu by měl být explicitně uveden návod na řešení eticky sporné situace. Stejně jako jiní autoři (srov. Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016) varuje před tím, aby byl užíván pouze jako marketingový nástroj. Dále varuje, že etický kodex nemůže řádně fungovat, pokud není implementován a zaměstnanci přijat. Chybou může být i jeho přílišná obecnost či chybějící vynutitelnost. V neposlední řadě by měl být pravidelně revidován, aby reflektoval změny v organizaci (tamtéž, nestránkováno).

3.1.3 Tvorba etických kodexů

Při tvorbě etických kodexů je důležité, aby byly postaveny na odborných znalostech organizační etiky, ale zároveň vycházely i z praktických zkušeností o tom, jak daná organizace funguje. Dále je důležité, aby etické kodexy vycházely z platné právní úpravy, protože se jedná o její doplněk. Upravují oblasti, kde není nutná zákonná úprava, ale je zde nutná určitá míra regulace. Etické kodexy jsou tak základem samoregulace (Putnová a Seknička, 2007, s. 74–75). Pro tvorbu kodexů existují dva přístupy či modely – skandinávský a americký. Ve skandinávském modelu se na tvorbě kodexu pomocí diskuse podílí i zaměstnanci. V americkém modelu kodexy tvoří pouze management, popřípadě vlastníci organizace (Bláha a Dytrt, 2003, s. 109). Rozhodnutí o vytvoření etického kodexu v organizaci by sice mělo přijít od vedení organizace, avšak jeho tvorbou, popřípadě monitoringem, by mělo být pověřeno personální oddělení. To bude také odpovědné za jeho implementaci a dohled nad dodržováním etických norem (tamtéž, s. 107).

Putnová a Seknička uvádějí, že etické kodexy většinou obsahují preambuli (tj. úvodní část) a dále části regulující vztahy se zákazníky, akcionáři a investory, zaměstnanci, dodavateli, konkurencí a s vládou a místními orgány (Putnová a Seknička, 2007, s. 77). Dle Bláhy a

Černek kodexy obsahují „...*preambuli, která objasňuje význam kodexu v organizaci, očekávané standardy chování a využití etického kodexu pro rozhodování a platnost.*“ (Bláha a Černek, 2015, s. 129)

Ačkoli se struktura jednotlivých kodexů liší, protože reflektují specifika daných organizací, měly by kodexy obsahovat následující oblasti: „...*respektování práva, čestnost a fér konkurence, bezpečnost a kvalita produkce, konflikty zájmů, jednoznačné odmítnutí diskriminace, vztahy s dodavateli, oceňování účetnictví, uzavírání smluv, zneužívání a využívání informací v obchodním styku, korupce, sociální odpovědnost, ochrana životního prostředí, informace o majetku.*“ (Putnová a Seknička, 2007, s. 77).

Při sestavování etického kodexu je důležité, aby byl srozumitelný a formulován zcela jednoznačně, tedy aby mu porozuměl každý, a aby se nedal různě interpretovat (Putnová a Seknička, 2007, s. 78).

3.2 Etický rozměr personální práce

Etika, a tedy to, zda organizace jedná podle nějakých etických principů, je vždy spojená s lidmi, tedy s jejími zaměstnanci. Funkce personálního oddělení by tak měla hrát klíčovou roli ve snaze organizace vypořádávat se s etickými problémy, protože je ústředním oddělením pro řízení spravedlnosti v organizaci (Weaver, 2001, s. 114). Etické principy by měly být součástí personální politiky (Bláha a Dytrt, 2003, s. 124). Personální politika představuje „...*stabilní pravidla, která vyjadřují přístupy k řízení lidí v organizaci.*“ (tamtéž, s. 124) Organizace pomocí ní také vyjadřuje své hodnoty, které jsou obecné a následně konkretizované ve specifických personálních politikách. Hodnoty personálních politik jsou totožné s hodnotami organizace, orientují se však na specifické personální oblasti a činnosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 112).

Existují obecné i specifické zásady etického řízení. Obecné zásady se vztahují především k organizaci jako takové. Jedná se např. o to, že strategický cíl organizace by se měl vztahovat jak na práva a potřeby zaměstnanců, tak na podmínky a požadavky podnikání. S každým zaměstnancem by mělo být zacházeno jako s plnohodnotným lidským jedincem, má na to právo. Zaměstnanci tak nejsou pouze prostředkem k dosahování nastavených cílů či zisků ani výrobními faktory. K zaměstnancům by mělo být přistupováno tak, aby byla zachována jejich přirozená práva a zacházelo se s nimi poctivě, správně a uctivě. Specifické zásady se projevují v konkrétních oblastech a personálních činnostech, jako je získávání a výběr nových

zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu či odměňování zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 143).

Ke specifickým příkladům neetického chování v organizacích, se kterými se mohou personalisté ve své práci potkat, patří i sexuální obtěžování na pracovišti či šikana (mobbing), ať už ze strany nadřízeného (bossing) nebo mezi spolupracovníky (staffing). Jedná se o chování, které je do určité míry postihnuto i antidiskriminačním zákonem. Například sexuální obtěžování je v tomto zákoně přímo vymezeno jako forma diskriminace (§2 odstavec 2).

Sexuální obtěžování je „...sexuální nátlak a vydírání spojené se získáním výhod či naopak s tresty, a je to vytváření nepřátelského prostředí pro ženy či muže jako skupiny a/nebo pro konkrétní osoby kvůli jejich příslušnosti ke skupině žen nebo mužů.“ (Smetáčková, Pavlík a Kolářová, 2009, s. 10) Řešení sexuálního obtěžování na pracovišti však není tak jednoduché. Jedním z problémů je, že je těžko odhalitelné, a hlavně se těžko prokazuje, protože k němu dochází nepozorovaně a beze svědků. Je důležité si uvědomit, že oběťmi sexuálního obtěžování jsou převážně ženy, a mohou být často i v podřízené pracovní pozici. Pokud již k obvinění dojde, obvinění argumentují tím, že si oběť celou situaci vymyslela, nebo že jí dokonce vyprovokovala. Pro toho, kdo má nastalou situaci řešit, může být obtížné vymanit se z předsudků a přistupovat k řešení kriticky a objektivně. S tím souvisí další problém a to, že takovéto nevhodné chování, může být součástí organizační kultury, tedy normou. V neposlední řadě je problémem to, že oběti se často bojí tyto situace řešit. Důvodem může být i to, že se oběť domnívá, že organizace nebude obtěžování řešit nebo to nepříznivě ovlivní jejich pracovní vztahy (Armstrong a Taylor, 2015, s. 511).

Mobbing (z anglického mob, tedy obtěžovat) je forma šikany na pracovišti, jedná se o „...četné akce na pracovišti, které mohou takto postiženého znevážit a mohou poškodit jeho dobrou pověst, snížit jeho sebeúctu či sebevědomí či dokonce způsobit škodu na jeho zdraví.“ (Bláha a Dytrt, 2003, s. 125) I při řešení mobbingu je důležité, aby se oběť nebála promluvit o své situaci. Dalším důležitým faktorem jsou pak manažeři, kteří by takovéto chování neměli tolerovat, a naopak na něj měli upozorňovat (tamtéž, s. 126–127).

Při řešení sexuálního obtěžování i šikany je nutné, aby v organizaci existovala politika, která stanovuje, že takovéto jednání není tolerováno a je podpořena konkrétními postupy řešení. Vnitropodnikovým dokumentem, který se touto problematikou zabývá může být konkrétní směrnice, ale například i etický kodex, ve kterém je deklarováno, že toto chování není ze strany organizace tolerováno (Armstrong a Taylor, 2015, s. 510–511; Bláha a Dytrt, 2003, s. 126)

Upevnění kulturních hodnot v organizaci může být podpořeno tzv. diversity managementem, který může mít mj. pozitivní dopady na změny v motivaci a výkonnosti zaměstnanců, snížení fluktuace a absence zaměstnanců, spokojenost zákazníků (Kocianová, 2012, s. 119–120).

Ten se začal rozvíjet v 80. letech 20. století v USA v reakci na problémy pracovního trhu. Termín diverzita, tedy různorodost, označuje vytvoření takových podmínek ve společnosti, které „...umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.“ (tamtéž, s. 119) Jedná se o jakousi „...teoretickou i praktickou nadstavbu rovných příležitostí.“ (tamtéž, s. 119)

Diversity management je „...proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti, který přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“ (Hubbard in tamtéž, s. 119) Aspekty, které by organizace měly v rámci diversity sledovat, jsou workforce diversity (rozmanitost související se zaměstnanci), behavioral diversity (rozmanitost v chování, např. styl komunikace, hodnotový systém, styl práce aj.), structural diversity (rozmanitost ve struktuře organizace, tj. např. nastavení hierarchie) a business diversity (podnikatelská rozmanitost zaměřená na zákazníky, trhy, ale i různorodost produktů a služeb). Organizace, které diversity management implementují, získávají konkurenční výhodu a přináší jim řadu výhod (tamtéž, s. 119–120).

3.3 Etické aspekty v práci personalistů

Personální procesy lze rozdělit do jednotlivých oblastí či skupin činností v organizaci. Jedná se o personální plánování, nábor a výběr zaměstnanců, následně jejich přijímání a adaptace, řízení pracovního výkonu a hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance, odchod zaměstnanců. V každé z těchto oblastí se mohou vyskytovat jiné etické aspekty či dilemata. Základem je však vždy dodržování pracovněprávní a antidiskriminační legislativy.

3.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Již při oslovování uchazečů, nejčastěji prostřednictvím pracovních inzercí, by měli personalisté dbát na to, aby tyto inzerce nezahrnovaly diskriminační (případně stereotypní) prvky, tj. nesmí oslovovat či upřednostňovat uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, rasy apod. Nevhodným příkladem může být formulace „hledá se kuchařka“, která by měla být nahrazena genderově vhodnějším vyjádřením „hledá se kuchař/ka“ (Armstrong a Taylor, 2005, s. 280).

K výběru zaměstnanců lze využít různé metody. Nejčastější výběrovou metodou je analýza dokumentů uchazeče a pohovor, dalšími jsou například reference od bývalého zaměstnavatele, testování osobnostními dotazníky či výkonovými testy, assessment centra. I při výběru zaměstnanců je vždy nutné myslet na etiku, tj. uchazeči by měli být posuzováni na základě svých kompetencí, kvalifikace, vzdělání (tamtéž, s. 286). Užívané metody by měly být „...*pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti.*“ (Koubek, 2015, s. 185)

Cílem pohovoru je, aby zaměstnavatelé ověřili vhodnost uchazeče na danou pozici. I přes to, že se jedná o nejpoužívanější výběrovou metodu, má svá úskalí a je nutné dodržovat určité etické zásady. Kocianová uvádí, že je důležitá příprava tazatele, tedy toho, kdo vede pohovor, nejčastěji personalisty, ještě před samotným začátkem pohovoru. Pohovor sleduje určitý cíl, a proto je jeho struktura předem naplánovaná, není možné při něm pouze improvizovat. Personalista by měl mít sestavený i časový plán pohovorů. Ideální délka pohovoru je do šedesáti minut. Pokud v jednom dni absolvuje personalista více pohovorů, je nutné počítat i s dostatečnými přestávkami mezi pohovory. Jedním z důvodů je, že při více pohovorech za sebou, může u personalisty docházet k objektivnímu zkreslení výsledků, kdy porovnává uchazeče s těmi předchozími. Personalista by se měl seznámit jednak s materiálem uchazeče, ale i s požadavky na obsazovanou pracovní pozici. Musí se připravit na případné uchazečovy otázky (Kocianová, 2010, s. 102–103).

V průběhu samotného pohovoru je nutné aktivně uchazeči naslouchat a komunikovat s ním v přátelském tónu. Personalista by si měl z pohovoru dělat poznámky, jejich pořizování by však nemělo být na úkor vnímání uchazeče. Pokud se jedná o pohovor, kde je přítomno více uchazečů, musí jim být dán stejný prostor. Zároveň je dobré nezapomenout na to, že pohovor je oboustranný proces. Tedy nejenže si organizace vybírá nového spolupracovníka, ale i uchazeč si vybírá organizaci, pro kterou bude chtít pracovat (tamtéž, s. 103–104).

Na závěr, po pohovoru, proběhne hodnocení. Je nutné, aby personalista zachoval kritický přístup a hodnotil uchazeče objektivně, tj. musí zhodnotit získané informace s požadavky pracovního místa, a výkon uchazeče hodnotit na základě pohovoru (tamtéž, s. 104).

Kocianová dále uvádí řadu chyb, kterých se personalista může dopouštět. Jedná se např. o jeho nedostatečnou přípravu před pohovorem, monolog personalisty, nikoliv dialog s uchazečem, pokládání více otázek najednou, či pokládání sugestivních, motivačních či hypotetických otázek, nesoustředěnost či subjektivnost personalisty, nevhodné komentování odpovědí uchazeče, dopouští se hodnotitelských chyb, předčasných závěrů aj. (Kocianová, 2010, s. 105).

Armstrong a Taylor upozorňují, že v rámci výběrového pohovoru, by se s uchazeči mělo jednat ohleduplně, a to i před jeho zahájením – měl by být informován o průběhu výběrového řízení. Při pohovoru by neměl být vystavován nadměrnému stresu či dotírání ze strany personalisty. Ten by zároveň neměl uchazeče kritizovat, v rámci jeho zkušeností či osobnostních rysů. Uchazeč by měl mít možnost sám se představit a položit otázky. Měly by mu být poskytnuty veškeré informace ohledně budoucího zaměstnání. V případě odmítnutí uchazeče, mu musí být sdělen důvod, žádá-li ho (Armstrong a Taylor, 2015, s. 144).

Pokud jsou v rámci výběru využívané testy, měly by být validní, antidiskriminační a prováděny profesionálem. Uchazeči nesmí být testováním nikterak znevýhodňováni a po testování by jim měla být podána zpětná vazba/výsledky testů (tamtéž, s. 144).

Výběr uchazečů musí být v souladu s platnou pracovněprávní a antidiskriminační legislativou. Personalisté by se však neměli dopouštět ani statistické diskriminace, tj. rozhodovat „...o přijetí osoby na základě vlastností, o kterých předpokládá, že jsou typické pro danou skupinu lidí, ke které tento jedinec přísluší“, a ke které dochází především na základě genderových stereotypů, zároveň nemusí být vždy vědomé (Renzetti a Curran, 2003, s. 312).

3.3.2 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Poté, co je vybrán správný kandidát, následuje proces přijímání tohoto nového zaměstnance a jeho uvedení na nové pracoviště. Tento proces je spojen především s administrativními a pracovněprávními úkony (Kocianová, 2010, s. 128) V této fázi může probíhat vzdělávání zaměřené na etická témata, jako je například seznámení se s hodnotami a etickým kodexem organizace. V rámci procesu adaptace si nový zaměstnanec zvyká především „...na kulturu organizace, na pracovní činnost a na sociální podmínky“, tedy na nový pracovní kolektiv. (tamtéž, 128) Neformální adaptace se zaměřuje na celopodnikovou orientaci, útvarovou orientaci, tj. adaptaci v rámci vlastního týmu či pracovní jednotky, a orientaci na vlastní pracovní místo. Tato neformální adaptace bývá často rychlejší a efektivnější (tamtéž, s. 130–131).

3.3.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu se zabývá plánováním a zkoumáním pracovního výkonu u zaměstnanců a souvisí s hodnocením zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 390). Horník používá termín triáda řízení výkonnosti a uvádí, že pracovní výkon zaměstnanců se řídí nejen pomocí jejich hodnocení a odměňování, ale také rozvojem. Tímto způsobem se řízení pracovního výkonu stává strategičtější. Vzájemný balanc mezi hodnocením, odměňováním a

rozvojem záleží na organizační kultuře a struktuře a na strategii dané organizace (Horník, 2007, s. 14).

Etické zásady jsou při řízení pracovního výkonu následující. Vždy by měl být zachován respekt k zaměstnanci jako jednotlivci, zároveň by však měl být respekt potřeb a zájmů mezi stranami zapojenými do řízení pracovního výkonu, strategie řízení pracovního výkonu by měla být spravedlivá a transparentní (Armstrong a Taylor, 2015, s. 145).

Hodnocení zaměstnanců je pro ně zpětnou vazbou na jejich práci. Důležité je i pro organizaci, která jím zjišťuje, jak jsou zaměstnanci výkonní, jak jednají a jaké jsou jejich pracovní schopnosti. Zároveň je to i motivační nástroj a systém hodnocení může být provázán se systémem vzdělávání (Kocianová, 2010, s. 145).

Hodnotící kritéria by měla splňovat určitá pravidla. Kocianová uvádí, že kritéria musí být validní, objektivní, nezávislá, relevantní, srozumitelná, musí korespondovat s nároky hodnocené pracovní pozice a nemělo by jich být příliš mnoho (Kocianová, 2010, s. 149). Renzetti a Curran upozorňují ještě na další riziko hodnocení zaměstnanců, na které je nutné dávat pozor. „*Systém pracovního ohodnocení, které typicky určují výši mezd, jsou navíc vysoce subjektivní a často v sobě zahrnují genderové stereotypy.*“ (Renzetti a Curran, 2003, s. 306) Může se jednat například o podhodnocení dovedností spojených s péčí (např. v oborech jako je učitelství, zdravotnictví či sociální práce), které jsou stereotypně přisuzovány ženám jako jejich vlastní.

3.3.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je kompenzací za vykonanou práci a má peněžní či nepeněžní charakter. Velikost a podoba odměny záleží na vnějších faktorech, jako je situace na trhu práce a pracovněprávní legislativa. Zároveň jí ovlivňují i vnitřní faktory, které souvisí s požadavky a úkoly daného pracovního místa, výkonem pracovníka a pracovními podmínkami v organizaci nebo na konkrétním pracovním místě (Kocianová, 2010, s. 160, 166). Dle Armstronga a Taylora má řízení odměňování v organizaci pět cílů: odměňování zaměstnanců podle hodnot, které vytvářejí, podpora organizace při dosahování jejích cílů díky talentovaným a angažovaným zaměstnancům, podpora dosahování vysokého výkonu zaměstnanců, podpora a rozvoj organizační kultury oceňováním chování zaměstnanců, definování očekávaných výsledků a správného chování (Armstrong a Taylor, 2015, s. 428).

Odměna za určitou vykonanou práci by měla odpovídat tomu, jaké dovednosti jsou k jejímu výkonu požadovány, jaké vynakládá zaměstnanec k jejímu výkonu úsilí či, jaká je úroveň

zodpovědnosti a podmínky, za kterých je tato práce vykonávána. Avšak v praxi se setkáváme s tím, že se odměna za práci váže spíše k připsaných vlastnostem zaměstnanců, tj. například k jejich pohlaví, rasové či etnické příslušnosti (Renzetti a Curran, 2003, s. 266). A právě pracovní segregace na základě pohlaví (popřípadě i rasy či etnické příslušnosti) je hlavní příčinou mzdové/platové difference (tamtéž, s. 319). Z těchto důvodů existuje antidiskriminační legislativa (například §110 Zákonníku práce). Avšak mezi platnými zákony a praxí organizací může být značný rozpor. Úlohou personalistů by mimo jiné mělo být, aby na případnou diskriminaci upozorňovali a snažili se prosadit takové mechanismy, které by tyto mzdové/platové nerovnosti odstraňovaly. Jedním z těchto nástrojů může být právě i etický kodex.

Armstrong a Taylor v rámci odměňování upozorňují na následující aspekty. Při odměňování by měl být uplatňován princip procedurální a distributivní spravedlnosti. Veškeré politiky a procesy související s odměňováním a jejich prosazování by mělo být poctivé, jasné a důsledné. Zaměstnanci by měli být odměňováni dle svého přínosu a měli by znát systém odměňování, vědí, jak jsou odměňováni. Rozdíl v odměňování musí být rozumný a odůvodněný. Za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná odměna (či mzda/plat). Odměňování dle výkonu musí mít spravedlivě nastavená kritéria. Organizace by neměly využívat odměňování, které napomáhá k nežádoucímu chování, a dále by neměly platit méně, než je přijatelné (Armstrong a Taylor, 2015, s. 145).

3.3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro organizace důležitý proces, protože jediné tak zaměstnanci aktualizující či získávající nové kompetence, lépe se přizpůsobují nejen novým požadavkům na jejich pracovní pozici, ale vytvářejí tak i celkovou větší konkurenceschopnost organizace (Kocianová, 2010, s. 169).

I v procesu vzdělávání a rozvoje je nutné dodržovat určité etické zásady. Vždy je nutné respektovat práva zaměstnanců, především jejich důstojnost, sebeúctu, soukromí a nezávislost. Organizace by měla poskytovat všem zaměstnancům rovné podmínky pro jejich vzdělávání a rozvoj. Zároveň je nutné nechat zaměstnanci možnost, v jaké míře se chce vzdělávání účastnit. Je důležité si také uvědomit, že organizace realizuje a poskytuje vzdělávání s cílem zlepšení výkonu, zaměstnanci se mohou dále vzdělávat a rozvíjet s cílem zlepšování svých kompetencí. Vzdělávání by mělo být realizováno v podmínkách, které účastníkům, tedy zaměstnancům, poskytuje bezpečí pro zkoušení nových kompetencí. Vzdělávání spojené s hodnotami organizace by nemělo být manipulativní (Armstrong a Taylor, 2015, s. 144–145).

3.3.6 Odchod zaměstnanců

Ukončování pracovního poměru určuje zákoník práce (§52–66, §77) a organizace by měly postupovat v souladu s ním. Důvodem ukončení pracovního poměru je výpověď zaměstnance, tedy jeho odchod z vlastní vůle, dále propuštění zaměstnance organizací, jeho penzionování či úmrtí. Zároveň dochází i k odchodům na určitou dobu, například v případě mateřské dovolené, rodičovské dovolené, při výkonu veřejných funkcí aj. (Kocianová, 2010, s. 191).

Celý proces propouštění by měl probíhat eticky, a to nejen pro ty zaměstnance, kteří odcházejí, ale i pro ty, kteří v organizaci zůstávají. Do tzv. outplacementových programů, tedy programů pro propuštění, je vhodné zařadit například pomoc odcházejícím zaměstnancům s hledáním práce, nabídnout služby kariérového poradce či psychologa apod. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 121).

3.4 Uplatnění etických kodexů v personální práci

Profese personalistů se ve své praxi může setkat se dvěma typy etických kodexů, které budou jejich práci ovlivňovat. Jedná se o profesní etické kodexy, které se vztahují přímo k jejich profesi. A dále o podnikové etické kodexy, které jsou závazné přímo v organizaci, kde pracují.

V případě personalistů a personálního řízení neexistuje jednotný a obecně přijímaný etický kodex, který by tuto oblast reguloval. Avšak právě v práci personalistů má etika velký význam, protože musí rozhodovat o výběru zaměstnanců, využití sociálních sítí, odměňování a dalších personálních činnostech, a to spravedlivě a antidiskriminačně (Kocianová, 2012, s. 37–38). Armstrong a Taylor uvádějí, že etický rozměr řízení lidských zdrojů znamená „...*uplatňovat společenskou (sociální) odpovědnost, zabývat se zájmy zaměstnanců a jednat eticky s ohledem na potřeby lidí v organizaci stejně jako ve společnosti.*“ (Armstrong a Taylor 2015, s. 139)

V České republice v současné době existuje kodex Asociace poskytovatelů personálních služeb, který reguluje vztah mezi poskytovateli a klienty personální agentur. Jedná se tak o jediný profesní kodex, který alespoň někteří personalisté, tedy členové této asociace, mohou využít.

Podnikové etické kodexy jsou pro personalisty závazné, stejně jako pro všechny ostatní zaměstnance. Zároveň se však mohou podílet na jeho tvorbě a implementaci, na vzdělávání spojeném s implementací etického kodexu a jsou těmi, kdo podporují zaměstnance v jeho dodržování.

4 Empirické šetření – Aplikace etických kodexů ve velkých organizacích v České republice

4.1 Cíl šetření a formulace hypotéz

Diplomová práce vychází z předpokladu, že práci personalistů mohou ovlivňovat a do jisté míry modifikovat etické kodexy. Konkrétně profesní etický kodex a dále podnikový etický kodex. Empirické šetření má za cíl analyzovat aplikaci etických kodexů ve velkých organizacích působících v ČR.

V souladu s cílem šetření byly formulovány následující hypotézy:

- **H1:** Personalisté se ve velkých organizacích neřídí žádným profesním etickým kodexem.
- **H2:** Formulace a identifikace s hodnotami organizace přispívá k implementaci etického kodexu.
- **H3:** Etický kodex organizace upravuje zejména činnosti personálního oddělení spojené s nábořem a výběrem zaměstnanců.
- **H4:** Kultura podpory či úspěchu podporuje implementaci etického kodexu v organizaci.

4.2 Metodika empirického šetření

Pro realizaci šetření byla zvolena kvantitativní metoda realizovaná formou online dotazníku, který nabízí možnost oslovení většího počtu respondentů a údaje z něj jdou dobře kvantifikovat. Výhodu lze vnímat i v anonymitě dotazníku, což při dotazování se na etiku v organizacích může být přínosem. Dotazník byl vytvořen na platformě Survio, která umožňuje u otázek nastavit logiku, tj. dotazník je respondentům více individuálně přizpůsoben. Dotazník obsahuje především otevřené otázky (č. 1,2,3,7,9 – 22, 24, 26), ale i uzavřené otázky (č. 4,5,6,8,23,25) a škály (č. 27). Výzkum probíhal v období dvou měsíců červen a červenec 2021.

4.2.1 Předvýzkum

Na konci května 2021 před samotným šetřením proběhl předvýzkum. První verze dotazníku byla poslána třem personalistům (z malých organizací), aby ho vyplnili a poskytli zpětnou vazbu, především ke struktuře otázek a časové dotaci celého dotazníku. Po tomto pilotním

dotazníku byly některé z otázek přeformulovány a jedna odebrána. Ve zpětné vazbě se objevilo i to, že dotazník je poměrně dlouhý, i přes tuto připomínku však nebyl více regulován.

Etický kodex jedné z organizací předvýzkumu je uveden v Příloze F.

4.2.2 Výběr respondentů

Referenční skupinou tohoto šetření byli personalisté působící ve velkých organizacích. Velkými organizacemi jsou myšleny ty, které mají více jak 250 zaměstnanců (Evropská unie, 2015, s. 10–11). Oslovení respondentů probíhalo e-mailem, pomocí profesní sociální sítě LinkedIn a osobně.

Celkem bylo osloveno 117 personalistů. I přes to, že 74 z nich navštívilo stránku dotazníku, samotného šetření se zúčastnilo pouze 17 respondentů z třinácti různých organizací. V následující tabulce je uveden přehled organizací, jejichž zástupci dotazník vyplnili.

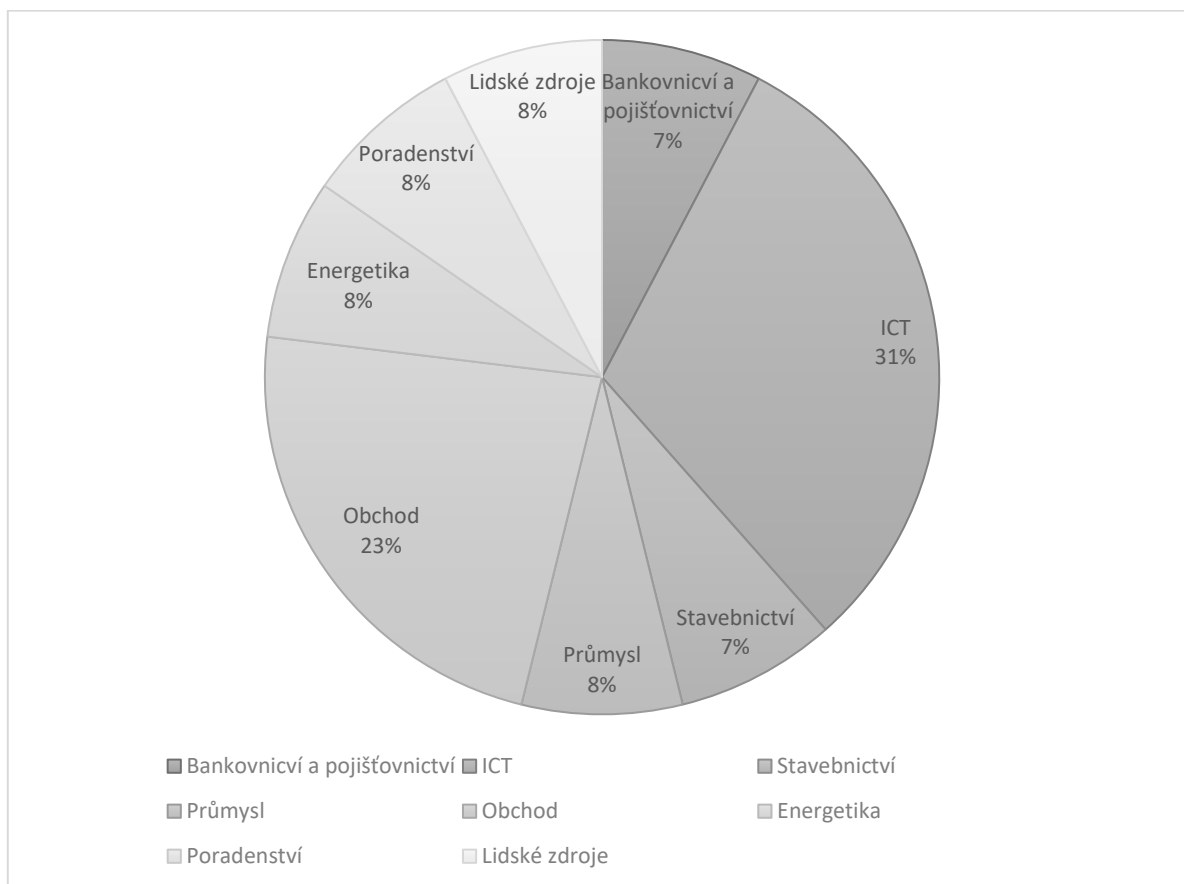
Z organizace D vyplnilo dotazník pět různých respondentů. Protože se jejich odpovědi v různých částech dotazníku liší, uvádím je zvlášť jako D1 – D5. Tato diverzita odpovědí může být způsobena tím, že se jedná o velkou firmu, která nemá pouze jedno personální oddělení, ale má jich několik a každé spravuje jiné činnosti a je určeno různým zaměstnancům. Nelze však určit, který respondent je z kterého oddělení, protože dotazník se na tuto skutečnost nedoptával. V tabulce jsou proto uvedeny jen pracovní pozice.

Organizace	Pracovní pozice respondenta	Oblast působení organizace	Počet zaměstnanců v organizaci v ČR	Mezinárodní působení organizace
A	Talent Acquisition Coordinator	ICT	500	Ano
B	Specialista interních projektů	Energetika	4 000	Ne
C	Learning & Development Manager	Stavebnictví	2 100	Ano

D		Průmysl	35 000	Ano
D1	Personalista			
D2	Personalista			
D3	Stážistka (Personalista)			
D4	Praktikant (Personalista)			
D5	Sekretářka (Péče o personál)			
E	HR Consultant	ICT	6 000	Ano
F	HR Generalist	ICT	650	Ano
G	Learning & Development Coordinator	Poradenství	1 500	Ano
H	Personalista	Lidské zdroje (personální agentura)	320	Ne
CH	HR Specialist	ICT	500	Ano
I	Personalista	Obchod	300	Ne
J	HR Generalist	Bankovníctví a pojišťovnictví	1500	Ano
K	Personalista	Obchod	280	Ne
L	Personalista	Obchod	260	Ne

Tabulka č. 1: Přehled respondentů empirického šetření (Zdroj: vlastní zpracování)

Šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů z organizací, které působí v oblasti informačních technologií (31 %) a dále v obchodě (23 %). Další oblasti jsou zastoupeny rovnoměrněji a v menší míře, jak ukazuje Graf č. 1.



Graf č. 1: Procentuální zastoupení oborů, ve kterých organizace působí (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3 Výsledky a interpretace šetření

4.3.1 Profesní etický kodex

Empirické šetření mělo za jeden z cílů zjistit, zda v České republice existuje etický kodex, který by byl určen přímo personalistům. Všichni respondenti, kromě jednoho (H), tedy 94 % respondentů uvedlo, že se takovýmto kodexem neřídí. Organizace H, která je personální agenturou, se řídí etickým kodexem Asociace poskytovatelů personálních služeb, který je určen členům této asociace, tedy personálním agenturám.

4.3.2 Implementace etického kodexu v organizacích

Devět ze třinácti, tedy 69 % z dotazovaných organizací má zavedený etický kodex. Etický kodex není zaveden v organizaci B, F, J a K. Tyto organizace o jeho zavedení zatím ani neuvažují.

Etické kodexy upravují následující oblasti:

Organizace	Oblasti, které upravuje etický kodex
A	<i>„Rovné zacházení se zaměstnanci, rovnost příležitostí, diskriminace, rovné podmínky při propouštění, ve všech zemích, kde organizace působí se snaží mít totožné.“</i>
C	<i>„Etický kodex je rozdělen na tři oblasti – naše závazky na pracovišti, naše závazky na trhu a naše závazky společnosti. V části ‚naše závazky na pracovišti‘ se etický kodex zabývá tématy: zdraví, bezpečnost a pohoda, spravedlivé pracovní podmínky, diverzita a inkluze, osobní rozvoj a růst, ochrana osobních údajů, výkaznictví a vedení evidence, majetek společnosti, důvěrné informace. Druhá část se zabývá vztahy se zainteresovanými skupinami, střety zájmů, firemní pohostinností a dary, závazkem kvality, sponzoringu a interními informacemi a zneužití postavení na trhu. Závazky vůči společnosti se zaměřují na témata: klima a životní prostředí, investice do komunit, externí komunikace, boj proti korupci a úplatkům, sankce, praní špinavých peněz, spravedlivá soutěž, politické aktivity.“</i> Ukázka etického kodexy společnosti C je obsažen v Příloze E.
D1	<i>„Odpovědnost za compliance, zodpovědnost jako člena společnosti, odpovědnost jako obchodního partnera, odpovědnost na pracovišti.“</i>
D2	<i>„Boj proti korupci, produktová compliance, boj proti praní špinavých peněz.“</i>
D3	<i>„Oblasti napříč celou firmou.“</i>
D4	<i>„Compliance, ochrana životního prostředí, GDPR, střety zájmů, lidská práva apod.“</i>
D5	<i>„Všechny.“</i>

E	<i>„Všechny.“</i>
G	<i>„Primárně oblast ochrany dat zaměstnanců/klientů, ale jistě i mnoho dalších.“</i>
H	<i>„Nekalá soutěž při náboru zaměstnanců.“</i>
CH	<i>„Profesionální jednání, společenská odpovědnost, ochrana informací, udržitelnost, korupce, vztahy s partnery.“</i>
I	<i>„Podnikatelské prostředí, kvalita produkce, vztahy se společníky, zákazníci a zaměstnanci.“</i>
L	<i>„Vztahy se zaměstnanci, zákazníci, přijímání darů.“</i>

Tabulka č. 2: Přehled odpovědí respondentů na otázku „Jaké oblasti etický kodex upravuje?“ (Zdroj: vlastní zpracování)

Ze získaných dat lze usuzovat, že etické kodexy jsou ve firmách přijímány ve velké míře a upravují vztahy zaměstnavatele se zaměstnanci a klienty. Zaměřují se především na ochranu dat a rovné jednání.

Noví zaměstnanci jsou s etickým kodexem seznámeni v rámci vstupních povinných školení. A to formou prezenčních školení (v org. A, D, H, I, L) nebo e-learningových kurzů (v org. E, G, CH). Obě formy jsou využívány pouze v organizaci C. Je to z důvodu toho, že přímí zaměstnanci jsou školeni pomocí e-learningu a agenturní zaměstnanci v prezenčním školení.

4.3.3 Úprava personálních činností etickým kodexem

Etický kodex je zaveden v devíti organizacích. Z třinácti respondentů, kteří uvedli, že v jejich organizaci je zaveden etický kodex, dále sedm, tedy 53 %, udává, že tento kodex upravuje i činnosti personálního oddělení. A to ve všech jeho oblastech, tedy nábor a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a odchod zaměstnanců. Jedná se o organizace A, C, D, E, H a G. Tři respondenti z organizace D uvedli, že etický kodex personální činnosti neupravuje, konkrétně D1, D4 a D5. Ale respondenti D2 a D3 uvedli, že tyto činnosti upravuje. Respondent/ka z organizace G se vyjádřila jen k bodu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, protože se této oblasti věnuje.

V rámci náboru a výběru nových zaměstnanců se respondenti shodují v tom, že etický kodex upravuje především rovné zacházení (respondenti z organizace A, C, D). Konkrétně pak uvádí „rovné příležitosti a diverzita“ (A), „převážně rovné příležitosti“ (C), „nedělat rozdíly, férové

a čestné jednání při výběru zaměstnanců, např. neupřednostňovat muže před ženami“ (D2), „zákaz diskriminace všech faktorů“ (D3). Respondent/ka z organizace H vyplnila, že etický kodex upravuje i „zákaz nepoctivého oslovení zaměstnance.“

Příklady dodržování etického kodexu v činnostech přijímání a adaptace zaměstnanců uvedli pouze čtyři respondenti. Uvádějí následující: „povinnost absolvovat školení etického kodexu“ (C), „na všechny pohlížet stejně“ (D3), opakuje se i „férové čestné jednání při výběru zaměstnanců, např. neupřednostňovat muže nad ženami“ (D2) a „neuvádět v omyl nepravými údaji o dosavadním zaměstnavateli“ (H).

Pět respondentů uvádí, že etický kodex upravuje řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců následovně: „objektivní hodnocení“ (A), „hodnotit spravedlivě dle pracovních výsledků, nikoli kvůli sympatii“ (D2), „nikomu nenadržovat, a nebo naopak snižovat jeho výkony“ (D3), „stejně příležitosti pro všechny“ (E), „zpětná vazba jako motivace ke zlepšení výkonu“ (H).

V rámci odměňování zaměstnanců, uvádí pět respondentů tyto oblasti, které etický kodex upravuje: „stejná mzda za stejnou práci“ (A), „rovné příležitosti a spravedlivé pracovní podmínky“ (C), opakuje se „hodnotit spravedlivě dle pracovních výsledků ne osobních sympatií“ (D2), „stejný nárok, bez zvýhodnění“ (D3), „objektivní hodnocení na základě dosažených cílů“ (E), „vždy lepší podmínky pro agenturní zaměstnance proti kmenovým (zákon stanoví minimálně srovnatelné)“ (H).

Respondent/ka ze společnosti H uvádí, že tento bod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců etický kodex neřeší. V organizaci A se tímto etický kodex zabývá v rámci rovnosti příležitostí. V organizaci C v osobním rozvoji a růstu. Respondenti z organizace D uvádí, že se jedná o to „dát možnost zaměstnanci s potencionálním kariérním růstem“ (D2), „všichni mají stejný nárok na vzdělávání a nebudou brát vzdělávání jako nevýhodu“ (D3). Respondent/ka z organizace G udává, že „ke všem zaměstnancům přistupujeme stejně, se stejným respektem.“

V organizaci A je v rámci odchodu zaměstnanců poskytnut „stejný servis a podmínky pro všechny v rámci všech poboček“. Organizace D uvádí „dodržovat stanovená pravidla a pokyny dané metodiky“ (D2) a „i v procesu odchodu bude pro mě zaměstnanec plnohodnotný kolega i v posledním dni práce“ (D3). V organizaci H je odchod zaměstnanců řešen optimalizací umístění, tedy je upřednostňováno přemístění před ukončením pracovního poměru.

4.3.4 Dodržování, důležitost a revize etických kodexů v organizacích

Respondenti z organizací C, D (1,2,3,5), CH, I uvádějí, že všechny body etického kodexu jsou důležité pro jejich práci. Pro respondenta/ku z organizace A je nejdůležitější zákaz diskriminace v procesu získávání zaměstnanců, protože se zabývá primárně nábořem. Dále se objevuje střed zájmů (E, D4), ochrana dat (G, D4), přijímání a adaptace (H) a úcta a slušné chování (L). Respondent/ka z organizace D (3) shrnuje, že *„všechny body jsou důležité, nelze dodržovat jen jeden, aniž by se to nedotklo těch dalších.“*

Body etického kodexu, které jsou těžké pro dodržování, uvádějí respondenti následující. *„Diverzita, protože žen se zpravidla hlásí méně“* (A), *„etický kodex pro dodavatele, kde jeho dodržování nejde 100 % hlídat“* (C), bezpečnost IT (D4), rovný přístup, protože *„je těžké přistupovat ke všem stejně, pokud je zaměstnanec záměrně hrubý či jinak neuctivý“* (G). Respondent/ka D3 uvádí, že *„pokud je správná adaptace, jsou body etického kodexu snadno dodržitelné.“* Ostatní respondenti uvádí, že žádný z bodů není těžký pro dodržování.

Úpravu či změnu etického kodexu by doporučil/a pouze jeden/a respondentka (L). Respondenti z organizace D(3) uvádějí, že je nutné ho pravidelně aktualizovat. Ostatní nepovažují za nutné stávající kodex upravovat či měnit.

Z 38 % procent je porušení některého z bodů etického kodexu řešeno individuálně s manažerem či vedoucím pracovníkem (A, E, H, I a L). V dalších organizacích je řešeno následovně. V organizaci C je nastavena hotlinka, kde mohou zaměstnanci anonymně nahlašovat podněty. Dále lze využít Etických ambasadorů. Je zřízena i Etická komise, která existuje na lokální i globální úrovni. Organizace G a CH využívají anonymní e-mailovou adresu či telefon. Organizace D řeší porušení nejprve s vedoucím či personalistou (v případě personalisty se přestupek řeší s tzv. Compliance Officerem), následuje disciplinární proces, případně náhrada škody a trestněprávní sankce.

4.3.5 Organizační kultura

Nejčastěji respondenti charakterizují organizační kulturu jako kulturu role a to ve 35 %. Jedná se o organizace B, C, E, G, CH a K. S kulturou úspěchu se 18 % respondentů, z organizace A, F a I. Kultura podpory je zastoupena 12 % v organizacích H a J. Kultura moci se vyskytuje v organizaci L. V organizaci D vznikl mezi respondenty rozpor. Tři z nich uvádí kulturu organizace jako kulturu role, jedna jako kulturu podpory a jedna jako kulturu moci. Z výsledku z organizace D lze usuzovat, že je pro zaměstnance těžké charakterizovat kulturu dané

organizace. Tento výsledek naznačoval i předvýzkum, kdy jedna z respondentem uvedla, že kultury „za mě spíše prosakují, než že bych se přikláněla k jedné.“

4.3.6 Hodnoty organizace

V tomto šetření má 92 % organizací nastaveno hodnoty. Jedinou organizací bez hodnot je organizace CH. Respondenti uvedli následující hodnoty v organizacích.

Organizace	Oblasti, které upravuje etický kodex
A	„Obětavost pro klienty, soustavné inovace, důvěra a osobní zodpovědnost.“
B	„Kvalita, bezpečnost, zákaznická spokojenost, komunikace na internetu.“
C	„Záleží na životě, jednáme eticky a transparentně, budme lepší – společně, jsme tu pro naše zákazníky.“
D	„Čestnost a upřímnost, compliance, zodpovědnost, týmovost, loajalita.“
E	„Rovné příležitosti.“
F	„Atmosphere is the key, open your space, we like what we do, knowledge is the power.“
G	„Integrity, make a difference, care, work together and reimagine the possible.“
H	„Jednání v souladu s morálními hodnotami, ctí a odpovědností, profesionalita a souvazečnost.“
I	„Udržitelnost, sociální odpovědnost, důstojnost.“
J	„Udržitelnost, klientská spokojenost, diverzita.“
K	„Morální a otevřený přístup, udržitelnost.“
L	„Profesionalita, jistota, spokojenost, důvěra, otevřenost, předávání zkušeností, tradice, inovace.“

Tabulka č. 3: Přehled hodnot v organizacích (Zdroj: vlastní zpracování)

Každá z organizací má nastavené unikátní hodnoty, které vychází z oblasti jejího působení. Některé hodnoty se shodují napříč organizacemi – například zaměření na zákazníka/klienta, spolupráce, udržitelnost.

Na otázku, jak jsou hodnoty zaměstnancům komunikovány odpověděli jen někteří respondenti. Organizace A a L uvádí, že jsou komunikovány při vstupních školeních. V organizaci C jsou hodnoty základem globální i lokální strategie a jsou tak ve všech kancelářích, na všech budovách. Organizace F uvádí hodnoty na svých webových stránkách.

4.3.7 Styl vedení, loajalita a fluktuace, rovné zacházení v organizaci

Z hlediska stylu vedení převládá v organizacích ze 38 % konzultativní styl vedení. Uvedli ho respondenti z organizací A, B, C, K a L. Dále je nejvíce zastoupen konsensuální styl vedení a to ze 30 % v organizacích F, H, I a J. Direktivní styl vedení uvádí organizace G a delegativní organizace CH.

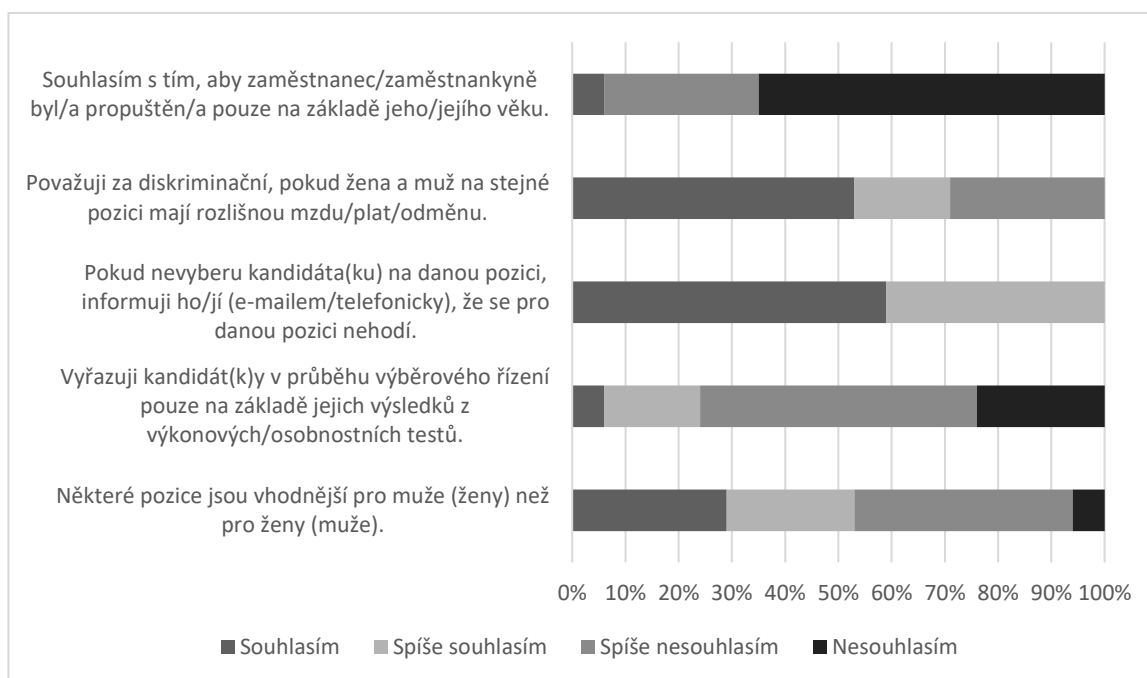
Respondenti v organizace D se ve svých odpovědích opět liší. Uvádějí styl direktivní (2 respondenti), konsensuální (2) a konzultativní (1).

Míra fluktuace, tedy doba, kterou zaměstnanci v organizaci pracují, může být ukazatelem loajality. Lze konstatovat, že čím menší míra fluktuace je, tím je větší loajalita zaměstnanců, protože z organizace neodchází. Respondenti z 58 % uvádějí, že míru fluktuace v organizaci neznají. Následující tabulka ukazuje míru fluktuace v organizacích.

Organizace	Průměrná délka, kterou zaměstnanci zůstávají v organizaci
A	7–10 let
B	„Nízká míra fluktuace“
D	15–20 let
F	5 let
H	„U agenturních zaměstnanců nadprůměrná.“

Tabulka č. 4: Míra fluktuace v organizacích (Zdroj: vlastní zpracování)

Následující Graf č. 2 uvádí výroky, s kterými respondenti souhlasili nebo nesouhlasili. Všechny z uvedených výroků směřují k identifikaci postojů v organizacích k otázkám rovného přístupu k zaměstnancům. Zaměřují se především na genderovou diskriminaci, ageismus a obecně etickému jednání vůči kandidátům.



Graf č. 2: Postojové škály (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.8 Ověření hypotéz

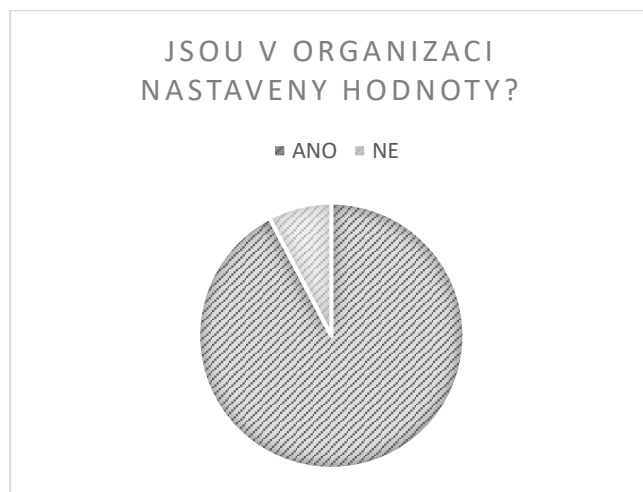
Hypotéza *H1* *Personalisté se ve velkých organizacích neřídí žádným profesním etickým kodexem* byla **potvrzena**, protože 94 % respondentů se neřídí žádným profesním etickým kodexem. Pouze jeden/a respondent/ka uvedl/a, že se organizace, ve které působí, řídí profesním etickým kodexem. Jedná se o etický kodex Asociace poskytovatelů personální služeb. Ten je určen personálním agenturám. Respondent/ka z organizace H, je zaměstnankyní právě personální agentury. Ostatní respondenti uvedli, že se oni jako personalisté profesním etickým kodexem neřídí. Lze tedy usuzovat, že profesní etický kodex pro personalisty v České republice neexistuje, což naznačuje i teoretický rámec práce a průzkum odborné literatury.



Graf č. 3: Zavedení etického kodexu v organizacích (Zdroj: vlastní zpracování)

V dotazníku tuto hypotézu ověřovala otázka č. 6 a 7.

Hypotéza *H2 Formulace a identifikace s hodnotami organizace přispívá k implementaci etického kodexu* byla **potvrzena**. Všechny z dotazovaných organizací, kromě jedné, tedy 92 % organizací má nastaveno hodnoty, kterými se řídí, a které korespondují s jejich oblastí působení a obchodním záměrem.



Graf č. 4: Zavedení hodnot v organizacích (Zdroj: vlastní zpracování)

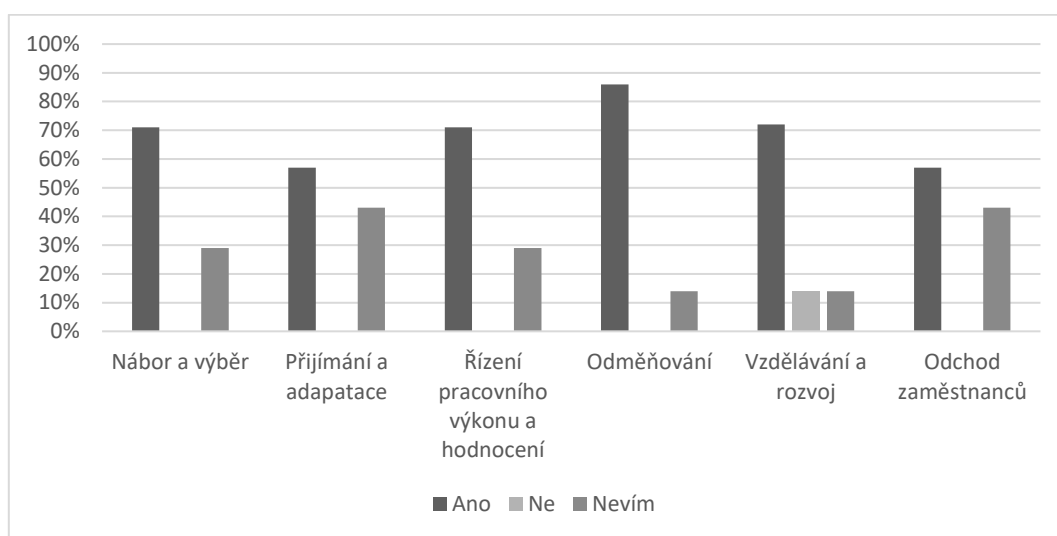
Devět ze třinácti těchto organizací, tj. 69 % z nich, má zároveň implementovaný i etický kodex. Lze tedy usuzovat, že nastavení hodnot v organizaci je prvním z kroků k etickému řízení organizace a může vést k vytvoření etického kodexu.



Graf č. 5: Zavedení etického kodexu v organizacích (Zdroj: vlastní zpracování)

V dotazníku tuto hypotézu ověřovaly otázky č. 8 a 24.

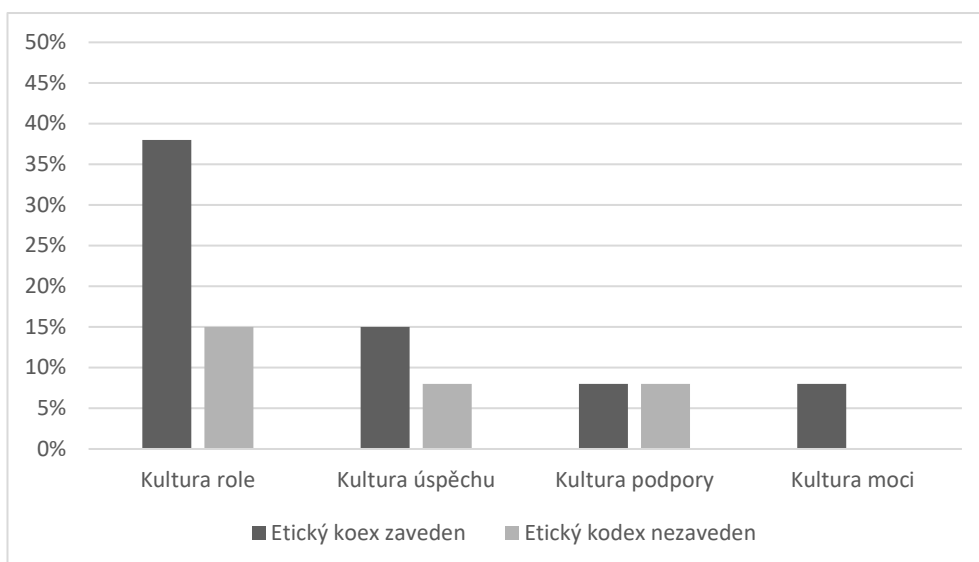
Hypotéza *H3 Etický kodex organizace upravuje zejména činnosti personálního oddělení spojené s náborem a výběrem zaměstnanců* **nebyla potvrzena**. Šetření prokázalo, že etický kodex upravuje všechny činnosti personálního oddělení, tj. kromě náboru a výběrem zaměstnanců i přijímání a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a odchod zaměstnanců. Hlavní myšlenka, kterou uvádějí všichni respondenti napříč odpověďmi ohledně uplatnění etického kodexu v personálních činnostech je, aby bylo s kandidáty a zaměstnanci zacházeno s respektem a stejně, tedy, aby všichni měli stejné podmínky.



Graf č. 6: Personální činnosti upravované etickým kodexem v daných organizacích (Zdroj: vlastní zpracování)

V dotazníku tuto hypotézu ověřovaly otázky č. 12 až 18.

Hypotéza *H4 Kultura podpory či úspěchu podporuje implementaci etického kodexu v organizaci* **nebyla potvrzena**. Z šetření vyplývá, že pravděpodobně typ organizační kultury nemá vliv na implementaci etického kodexu. Protože etické kodexy se vyskytují i v těch organizacích, které identifikují svou kulturu jako kulturu role a moci. Kultura role je však uváděna nejčastěji (v 38 %).



Graf č.7: Přehled typů organizační kultury u organizací v souvislosti s implementací etického kodexu v organizaci (Zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že v respondenti z organizace D se identifikovali s více typy organizační kultury, Grafu č. 7 vychází z toho, že kultura organizace D je kultura role, se kterou se identifikovali tři z pěti respondentů. Limitem této hypotézy může být právě to, že respondenti nedokázali správně charakterizovat organizační kulturu.

V dotazníku tuto hypotézu ověřovaly otázky č. 8 a 23.

5 Diskuse

Empirické šetření se zaměřovalo na to oblast implementace etického kodexu pro personalisty ve velkých organizacích a na to zda jsou v nich zahrnuty činnosti personálních oddělení. Šetření se zaměřovalo na velké firmy působící v České republice. Na základě výsledků tohoto šetření bylo zjištěno, že v České republice neexistuje jiný profesní kodex, než etický kodex Asociace poskytovatelů personálních služeb. Dále, že hodnoty stanovené organizacemi mohou pomoci k implementaci etického kodexu v organizaci. Etický kodex upravuje všechny oblasti personálních činností, nejen nábor a výběr zaměstnanců. Typ kultury organizace nemá pravděpodobně na implementaci etického kodexu vliv.

V České republice v současnosti existuje pouze jeden profesní etický kodex, kterým je etický kodex *Asociace poskytovatelů personálních služeb* (dále APPS). Jedná se o organizaci, která sdružuje personální agentury a personální poradenské společnosti. Tento etický kodex tak není univerzálním profesním kodexem personalistů. Ze zahraničí může být dobrým příkladem etický kodex britského profesního sdružení *Chartered Institute of Personnel and Development* (dále CIPD).

APPS působící v České republice od roku 2002, vydala pro své členy Etický kodex Asociace poskytovatelů personálních služeb. Tento etický kodex, platný od roku 2014, má sedm částí a upravuje vztahy především mezi těmito stranami – poskytovatelem (tj. personální agenturou či konzultačními a poradenskými službami), klientem (zadavateli personální služby) a uchazečem o zaměstnání, případně ještě mezi APPS a subkontraktorem (Asociace poskytovatelů sociálních služeb, 2014, s. 1–4). Tento etický kodex je součástí Přílohy B.

V první části vymezuje úvodní ustanovení a definuje, že etický kodex je závazný ve všech činnostech vztahujících se k účastníkům personálních služeb. Explicitně však definuje činnosti, kterých se to týká zejména, jako je výběr a vyhledávání kandidáta, pomoc a zprostředkování zaměstnání, vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, poskytování poradenství a právní a jiné ochrany. Dále uvádí sankce za nedodržování zásad etického kodexu, možnosti podávání stížností a další (tamtéž, s. 1–2). Druhá část se zabývá zásadami poskytování personálních služeb uchazečům o zaměstnání. Poskytovatelé se zavazují k ochraně osobních údajů, k antidiskriminačnímu jednání vůči uchazečům, chránit oprávněné zájmy uchazeče, nevyžadovat od něj úhradu služeb, zajistit bezpečnost při práci a další (tamtéž, s. 2). Klientům se věnuje třetí část. Poskytovatel ochraňuje zájmy klientů – ochraňuje jeho citlivé údaje, dodržuje sjednané podmínky, řeší jeho situaci v souladu s jeho zájmy, neoslovuje již umístěné

uchazeče u aktivních klientů. Zároveň neposkytuje klientovi informace o jiných členech APPS, aj. (tamtéž, s. 2–3). Čtvrtá část popisuje zásady spolupráce mezi členy APPS a to v rámci uzavírání smluv, spolupráce se subkontraktory. Zároveň stanovuje i důsledky porušení tohoto článku (tamtéž, s. 3). Část pátá stanovuje smluvní ujednání mezi poskytovatelem a klientem. Šestá zásady ochrany členů APPS. V sedmé části se pak nacházejí závěrečná ustanovení (tamtéž, s. 3–4).

Britské CIPD zavedlo etický kodex, který je závazný pro všechny jeho členy, kterých je kolem 15 tisíc. Kodex je organizován do čtyř částí – profesní kompetence a chování (Professional Competence and Behavior), etické standardy a integrita (Ethical Standards and Integrity), reprezentace profese (Representative of the Profession) a řízení (Stewardship) (CIPD, 2020).

První část uvádí, že personalisté by si měli zachovat svou odbornost a kompetence, proto by se měli neustále dále vzdělávat. Měli by být schopní vyhledat podporu, pokud se organizace začne angažovat v nových oblastech, v kterých nemají potřebné znalosti. Převzít zodpovědnost za své profesní jednání, napravovat problémy co nejrychleji, informovat klienta o případném dopadu těchto problémů a zmírnit jejich dopady. V neposlední řadě aplikovat vysoké profesní standardy (tamtéž). Druhá část popisuje, že by členové, tj. personalisté, měli navazovat, rozvíjet a udržovat dobré obchodní vztahy, které jsou založené především na důvěře a respektu. Měli by být vzorem profesní a osobní integrity a poctivosti. Měli by ukázat a podporovat citlivost vůči zvykům, postupům kultury a osobních přesvědčeních druhých. Prosazovat rovné příležitosti a antidiskriminační obchodní praktiky a zaměstnanost. A zároveň chránit veškeré citlivé a osobní údaje (tamtéž). V třetí části se apeluje na členy, aby vždy jednali způsobem, který podporuje a udržuje pověst a hodnoty profese. Pokud má člen pocit, že dojde k porušení Kodexu, je povinen tuto skutečnost nahlásit CIPD. Musí dostát svým profesním povinnostem vůči širší komunitě. Vždy dodržovat platné zákony a protiprávní jednání druhých netolerovat. Vlastní vedení projevovat jako vzor udržení těch nejvyšších standardů etického chování. Musí umět určit, kde dochází ke střetu zájmů a v takovém případě umět jednat (tamtéž). Poslední čtvrtá část uvádí, že by personalisté měli ukazovat a podporovat spravedlivé a přiměřené standardy v zacházení s lidmi, kteří působí v oblasti jejich vlivu. Podporovat ostatní, aby ohlásili, pokud je nějaké chování neetické či protiprávní. V takovém případě také udělat příslušná opatření k zastavení takového chování. Odborný úsudek personalistů by měl být nezávislý. Měli by podporovat vedení a rozvoj lidí v souvislosti s dosažením obchodních cílů. Zajistit, aby podřízení, tedy ti, kdo pro ně pracují, měli odpovídající úroveň kompetencí, vedení a podpory (tamtéž). Etický kodex je součástí přílohy C.

Jedním ze zahraničních výzkumů, který se zabývá etickými kodexy v organizacích je od autorů Andrareho, Hamzi a Xara-Brasila (2017), kteří komparují používání etických kodexů ve velkých portugalských a brazilských organizacích. Uvádějí, že užití etických kodexů v Brazílii odráží především poslání a vnímání obav a priorit smluvních stran. Zjištění ukazují, že etické problémy vážně ovlivňují pověst organizace. Etický kodex a jeho dodržování je tak i jedním z marketingových nástrojů v organizacích.

Další zahraniční výzkum, shodou okolností také z Brazílie, od autora Bettegi a kolegů (2016) se zabýval tím, jak organizace a především personalisté zakládají v organizacích etické kodexy a etické výbory. Výsledky výzkumu sice ukázaly, že si personalisté uvědomují důležitost etického kodexu, ale metodice k jeho vytvoření, stejně jako k vytvoření etických výborů, nevěnují tolik času, kolik by byla potřeba a stávají se tak ne úplně efektivními nástroji.

Tématem etiky v personální práci se zabývají i některé vysokoškolské práce. Například diplomová práce Fabiánové s názvem *Etika náboru a výběr zaměstnanců v postupech personálních agentur* (2015). Ta zjišťuje etickou úroveň náboru a výběrů v personálních agenturách. Zjištěním této práce bylo, že úroveň etiky je přímo spjata s úrovní personální agentury a tedy i s tím, na obsazování jakých pozic se specializuje, tj. „čím nižší a specializované pozice to jsou, tím jsou etické nedostatky u agentur větší.“ (Fabiánová, 2015, s. 119)

Konkrétně etickými kodexy se zabývá bakalářská práce Hudské *Etika v personálních agenturách* (2019). Ta zjišťovala, jak personální agentury dodržují etický kodex APPS.

Největším limitem této diplomové práce je malý počet respondentů. I přes to, že bylo osloveno přes sto lidí, a 74 z nich dotazník otevřelo, vyplnilo ho pouze 17 respondentů. Lze se domnívat, že to může být způsobeno citlivostí samotného tématu, kterým etika a hodnoty můžou být. Dalším důvodem může být časová náročnost dotazníku, což naznačoval i výsledek předvýzkumu. I přes odhadovaný čas vyplnění kolem 20 minut, zabralo vyplnění některým respondentům i 60 minut. Jedním z doporučení pro další zkoumání by mohlo být realizovat výzkum kvalitativní metodou.

V současné době není v České republice dostatek výzkumů (včetně vysokoškolských prací), které by se tímto tématem zabývaly. Přitom se etika a implementace etických kodexů stává důležitou strategií organizací a konkurenční výhodou. Pro lepší a ucelenější pohled na problematiku zavedení etický nástrojů, a především etických kodexů, v organizacích a jejich implementace v personální práci, by bylo vhodné oslovit další respondenty a to nejen z velkých

organizací. Zajímavá by mohla být komparace s malými a případně i středními organizacemi a zjištění, zda se situace v těchto organizacích liší. Jak velikost ovlivňuje implementaci nástrojů etického řízení v organizacích a především v přístupech k personální práci.

6 Závěr

Etika, hodnoty a etické kodexy jsou důležitou součástí strategie v organizacích. Hodnověrnost organizací a jejich lukrativnost pro klienty může být ovlivněna právě tím, zda mají nastavené hodnoty, jak se staví k etickým dilematům a zda mají a hlavně dodržují etický kodex. Důležitým faktorem, který ovlivňuje nastavení etického řízení, je vhodná organizační kultura, tedy takové prostředí, které napomáhá tomu, aby se organizace a její zaměstnanci chovali eticky a odpovědně. Personalisté jsou klíčoví zaměstnanci, kteří pomáhají s implementací, dodržováním a vzděláváním souvisejícím s etickým řízením organizace.

Cílem této diplomové práce byla analýza etických témat a nástrojů v organizacích a zároveň implementace etických kodexů v personální práci. Cílem empirického šetření byla analýza aplikace etických kodexů v organizacích, které působí v České republice. Dílčími cíli bylo zjistit, zda v ČR existuje profesní etický kodex určený pro personalisty, jaký druh organizační kultury se v organizacích vyskytuje a jakou má souvislost s nastavením hodnot a aplikací etického kodexu v organizaci.

V teoretické rovině se diplomová práce zabývala pojmy etika, morálka, profesní etika a souvislostí etiky s pracovněprávní legislativou, především se zákoníkem práce a antidiskriminačním zákonem. Dále se věnovala organizační kultuře a jejím prvkům. Typologiím kultur různých autorů, např. Scheina, Laloux a Lewise a typologiím dysfunkčních kultur od autorů Kets de Vriese a Millera. Zabývala se i organizační kulturou jako základem pro nastavení nástrojů etického řízení a norem v organizacích. Popisovala etický kodex jako jeden z nástrojů etického řízení. V neposlední řadě postihovala i etické zásady přímo v personální práci. Popsala různá etická dilemata a jejich řešení v jednotlivých personálních činnostech.

Empirické šetření se zaměřovalo na velké organizace působící v České republice a pomocí online dotazníku oslovovalo přímo personalisty těchto organizací. Jednalo se především o organizace z oblastí informačních technologií a obchodu, v menší míře pak byly zastoupeny i organizace z oblastí průmyslu, stavebnictví, energetiky, bankovníctví a pojišťovnictví, poradenství a lidských zdrojů, tj. personálních agentur. Pro zachování anonymity jsou organizace označeny názvy A – L. Celkově se šetření zúčastnilo pouze sedmnáct personalistů.

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny čtyři hypotézy, a jen dvě z nich byly v rámci šetření potvrzeny.

Bylo zjištěno, že personalisté v ČR se neřídí profesním etickým kodex. Jediný profesní kodex, který v ČR existuje, je určen členům Asociace poskytovatelů personálních služeb a využívají ho jen členové této asociace. Lze tedy usuzovat, že personalisté se řídí pouze organizačními etickými kodexy. U organizací, které mají definované hodnoty, je pravděpodobné, že budou mít zavedený i etický kodex. Etický kodex upravuje celou řadu činností organizace a vztahy jak s jejími zaměstnanci, tak klienty. Etické kodexy většinou upravují i činnosti personálního oddělení. Upravují tak všechny činnosti personálního oddělení, tj. nejen nábor a výběr zaměstnanců, i když tam může být uplatnění některým principů nejznatelnější. Z šetření lze usuzovat, že typ kultury organizace nemá na zavedení etického kodexu značný vliv. Etické kodexy se totiž vyskytovaly ve všech organizacích, nehledě na to, jaká organizační kultura je charakterizuje.

7 Soupis bibliografických citací

ANDRADE, Josmar. Business Ethics: International Analysis of Codes of Ethics and Conduct. In: *REMark: Revista Brasileira de Marketing* [online]. 2017, 16(1), 1–15 [cit. 2021-07-15]. ISSN 2177-5184. Dostupné z: <https://eds-a-ebsohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=33b6b3d8-8a8f-4548-a105-fc6314b79bdc%40sdc-v-sessmgr03>.

ANGONGA, Mbata C. a Oluoch M. FLORAH. A theoretical Account of Human Resource Management Practices, Ethical Work Climate and Employee Ethical Behavior: A Critical Literature Review. In: *Business Management Dynamics* [online]. 2019, 9(4), 1–8 [cit. 2021-05-05]. ISSN 2047-7031. Dostupné z: http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110715-01-08.pdf.

ANZENBACHER, Arno. *Úvod do etiky*. Praha: Academia, 2001. ISBN 80-200-0917-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB. *Etický kodex APPS*, [online]. Asociace poskytovatelů personálních služeb, 2014 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z http://apps.cz/wp-content/uploads/2017/01/APPS_Dokument_Etický-kodex_2014_06.pdf.

BOUČKOVÁ Pavla, Barbara HAVELKOVÁ, KOLDINSKÁ Kristina, KÜHNOVÁ Eva, KÜHN Zdeněk a Markéta WHELANOVÁ. *Antidiskriminační zákon. Komentář*. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-618-0.

BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.

BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

CIPD. Code of Professional Conduct. In: *Chartered Institute of Personnel and Development* [online]. CIPD, 2020 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: www.cipd.co.uk/Images/code-of-professional-conduct-april-2020_tcm18-14510.pdf.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Praha: Sagit, 2019. ISBN 978-80-7488-340-8.

DOLEČEK, Marek. Podnikový etický kodex aneb další aspekt řízení podniku [online]. In: *BusinessInfo.cz*, 2017 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: www.businessinfo.cz/navody/podnikovy-eticky-kodex-aneb-dalsi-aspekt-rizeni-podniku/.

DOROTÍKOVÁ, Soňa. *Profesní etika učitelství*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN: 80-7290-102-8.

DREXLEROVÁ, Jana. *Průvodce antidiskriminačním zákonem z hlediska pracovněprávních vztahů*. Praha: BMSS-Start, 2009. ISBN 978-80-861140-57-5.

EVROPSKÁ UNIE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015. [cit. 2021-06-20]. Dostupné z http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0010.01/DOC_1.

FISCHER, Ondřej a René MILFAIT. *Etika pro sociální práci*. Praha: Jabok, 2008. ISBN 978-80-904137-3-3.

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Úvod do profesní etiky: (monografie)*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2008. ISBN 978-80-7314-159-2.

HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Lékařská etika*. Praha: Galén, 1994. ISBN 80-85824-03-5.

HOGREFE – TESTCENTRUM. *Leadership Judgement Indicator – Narativní zpráva*, [online]. Hofrete, 2009 [cit. 2021-06-20]. Dostupné z http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_LJI.pdf.

HOGREFE – TESTCENTRUM. *Leadership Judgement Indicator*, [online]. Hofrete, 2011 [cit. 2021-06-20]. Dostupné z <http://hogrefe.cz/lji>.

HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

IVANOVÁ, Kateřina. *Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2006. ISBN 80-7013-442-9.

- JOÃO BETTEGA, Jaime, Oberdan TELES DA SILVA, Cassiane CHAIS, Paula PATRÍCIA GANZER, Adrieli Alves PEREIRA RADAELLI a Pelayo MUNHOZ OLEA. Code of Ethics in Companies a Qualitative Study from a Human Resources Association in Brazil. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM* [online]. 2019, **12**(4), 632–644 [cit. 2020-08-30]. ISSN 1983-4659. Dostupné z: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/22962>.
- JANKOVICHOVÁ, Eva. *Etika ako súčasť podnikovej kultúry*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-537-9.
- JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.
- JANOTOVÁ, Helena a kolektiv. *Profesní etika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-86861-42-2.
- KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. ISBN 978-80-7419-102-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.
- LALOUX, Frederic. *Budoucnost organizací*. Praha: PeopleComm s.r.o, 2016. ISBN 978-80-87917-29-9.
- LEWIS, Richard D. *When Cultures Collide*. Boston: Nicholas Breadley Publishing, 2006. ISBN 978-1-904838-02-9.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NEČASOVÁ, Mirka. *Úvod do filozofie a etiky v sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-2673-1.

NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ, Barbora. *Etika (v) podnikání: organizační kultura jako etická těžba kompetencí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-205-1.

PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY. *Sněmovní tisk č. 253/0 – Vládní návrh zákona o rovném zacházení a ochraně před diskriminací – EU* [online]. Praha, 2007, [cit. 2021-02-22] Dostupné z: www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=5&CT=253&CT1=0.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

RENZETTI Claire M. a Daniel J. CURRAN. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2.

RICKEN, Friedo. *Obecná etika*. Praha: Česká křesťanská akademie, 1995. ISBN 80-85241-72-2.

ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Brno: Brno International Business School, 2003. ISBN 80-86575-89-6.

SCHEIN, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN 978-0-470-18586-5.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. ISBN neuvedeno.

SMETÁČKOVÁ, Irena, Petr PAVLÍK a Kateřina KOLÁŘOVÁ. *Sexuální obtěžování na vysokých školách: proč vzniká, jak se projevuje, co lze proti němu dělat*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2009. ISBN 978-80-87398-02-9.

SOKOL, Jan. *Etika a život*. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-063-3.

STEARÉ, Roger. How to... create an ethical culture. In: *People Management* [online]. 2006, 12(3), 46–47 [cit. 2021-05-05]. ISSN 1358-6297. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=078d2d7c-77a0-4bc0-a639-54b67a0eb65d%40sessionmgr103>.

ŠIMEČKOVÁ, Eva. *Zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích*. Praha: Leges, 2020. ISBN 978-80-7502-470-1.

WEAVER, Gary R. The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. In: *Human Resource Management Review* [online]. 2001, 11(1/2), 113–134 [cit. 2020-05-05]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S1053482200000437>.

8 Přílohy

Příloha A: Dotazník

1. Pracovní pozice

2. Název organizace

3. Počet zaměstnanců organizace (v ČR).

4. Oblast působení organizace

- Bankovníctví a pojišťovnictví
- ICT
- Neziskový sektor
- Stavebnictví
- Průmysl
- Obchod
- Jiná...

5. Mezinárodní působení organizace

- Ano
- Ne

6. Řídíte se nějakým profesním etickým kodexem určeným personalistům?

Profesní etický kodex je takový, který se vztahuje k určité profesi. Reguluje vztahy mezi lidmi a chování profese vůči dalším stranám.

- Ano
- Ne

7. Pokud ano, prosím, uveďte jakým.

8. Je ve vaší organizaci zaveden etický kodex?

- Ano
- Ne

9. Jaké oblasti etický kodex upravuje?

10. Zvažuje organizace zavedení etického kodexu?

11. Jak jsou noví zaměstnanci v rámci vstupního vzdělávání seznámeni s etickým kodexem v organizaci?

12. Upravuje etický kodex činnosti personálního oddělení?

13. Uveďte, prosím, příklady dodržování etického kodexu v jednotlivých personálních oblastech: nábor a výběr zaměstnanců.

14. Uveďte, prosím, příklady dodržování etického kodexu v jednotlivých personálních oblastech: přijímání a adaptace zaměstnanců.

15. Uveďte, prosím, příklady dodržování etického kodexu v jednotlivých personálních oblastech: řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

16. Uveďte, prosím, příklady dodržování etického kodexu v jednotlivých personálních oblastech: odměňování zaměstnanců.

17. Uveďte, prosím, příklady dodržování etického kodexu v jednotlivých personálních oblastech: vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

18. Uveďte, prosím, příklady dodržování etického kodexu v jednotlivých personálních oblastech: odchod zaměstnanců.

19. Který z bodů etického kodexu je pro vaši práci nejdůležitější.

20. Který z bodů etického kodexu je obtížný pro dodržování v praxi?

21. Doporučil/a byste úpravu nebo změnu etického kodexu?

22. Pokud je některý z bodů etického kodexu porušen, jak a kým je tento přestupek řešen?

23. Prosím, vyberte typ organizační kultury, který se nejvíce blíží charakteristice kultury ve vaší organizaci

- Kultura moci (*Moc soustředěna do rukou několika málo jedinců.*)
- Kultura role (*Moc rozdělena mezi vedení a byrokratickou strukturu organizace, jasně definované role a pravidla.*)
- Kultura úspěchu (*Zdůraznění osobní motivace a oddanosti, oceňovány činy, nadšení, vliv.*)
- Kultura podpory (*Angažovanost lidí z pocitu oddanosti a solidarity.*)

24. Vyjmenujte, jakými hodnotami se organizace řídí, a jak jsou zaměstnancům komunikovány.

25. Jaký styl vedení ve vaší organizaci převládá?

- Direktivní (*Je charakteristický orientací na udržení si kontroly nad procesem rozhodování.*)
- Konzultativní (*Dotyčný si nárokuje pravomoc na konečná rozhodnutí, ale vyhledává a bere v potaz názory členů týmu.*)
- Delegativní (*Je charakteristický orientací na individuální odpovědnost členů týmu za rozhodování.*)
- Konsensuální (*Základním principem je zapojení týmu do rozhodování a podpora pocitu angažovanosti a odpovědnosti.*)

26. Jaká je v organizaci míra fluktuace – tj. průměrná délka, kterou zaměstnanci zůstávají ve firmě?

27. U každého z následujících výroků vyberte, nakolik s ním souhlasíte.

souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

- Některé pozice jsou vhodnější pro muže (ženy) než pro ženy (muže).
- Vyřazuji kandidát(k)y v průběhu výběrového řízení pouze na základě jejich výsledků z výkonových/osobnostních testů.
- Pokud nevyberu kandidáta(ku) na danou pozici, informuji ho/jí (e-mailem/telefonicky), že se pro danou pozici nehodí.
- Považuji za diskriminační, pokud žena a muž na stejné pozici mají rozlišnou mzdu/plat/odměnu.
- Souhlasím s tím, aby zaměstnanec/zaměstnankyně byl/a propuštěn/a pouze na základě jeho/jejího věku.

Příloha B: Etický kodex APPS



Verze platná od 17.6.2014

Asociace poskytovatelů personálních služeb

usilují o vytvoření zdravého a stabilního trhu pracovních sil s ohledem na práva a při respektování oprávněných zájmů jednotlivců i podnikajících subjektů, zejména práva na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, práva získávat prostředky pro své životní potřeby prací, práva na spravedlivou odměnu za práci, práva na uspokojivé pracovní podmínky a rovné zacházení se všemi zaměstnanci na straně jedné a práva na svobodné podnikání nebo provozování jiné hospodářské činnosti na straně druhé,

vědome si své odpovědnosti a povinnosti souvisejících s realizací programu Asociace v otázkách poskytování personálních služeb a činností při zabezpečení plnění úkolů vytyčených členy Asociace,

přejí si zvyšování úrovně poskytování personálních služeb jako nedílné součásti stabilního systému tržního hospodářství,

přijala níže uvedeného dne, měsíce a roku,
pro stanovení závazných pravidel profesního jednání svých členů,
tento

ETICKÝ KODEX

Asociace poskytovatelů personálních služeb

(dále pouze Etický kodex)

Článek I Úvodní ustanovení

Asociace poskytovatelů personálních služeb (dále jen APPS) jako sdružení subjektů působících v oblasti poskytování personálních služeb, jejichž činnost směřuje ke zprostředkování trvalého či dočasného pracovního poměru nebo poměru obdobného, poskytování jiných služeb, týkajících se zaměstnávání či zvyšování kvalifikace osob na trhu práce, přímému zaměstnávání pracovníků, činnosti poradenské a konzultační v oblasti trhu práce, jakož i činnosti podpůrné a metodické, přijala Etický kodex vedena snahou o zvýšení úrovně služeb v oblasti poskytování personálních služeb a stanovení jednotných pravidel profesního jednání při výkonu personální služby.

Členové APPS se zavazují dodržovat ustanovení Etického kodexu při výkonu následujících činností ve vztahu k účastníkům personální služby, zejména při:

- 1) vyhledávání, výběru a evidenci vhodných osob, jejichž vzdělání, osobní a profesní předpoklady vyhovují požadavkům Klienta na obsazení volného pracovního místa,
- 2) pomoci a zprostředkování zaměstnání fyzických osob formou přímého zaměstnávání, zprostředkování trvalého, dočasného pracovního poměru či poměru obdobného, formou přidělení k výkonu práce nebo jinou obdobnou a vhodnou formou,
- 3) provádění profesionální výchovy a vzdělávání všech zúčastněných stran na místním trhu práce formou specializovaných kurzů či jiných obdobných programů a produktů,
- 4) rozšiřování a zvyšování kvalifikace zúčastněných fyzických osob,
- 5) provádění a poskytování poradenství a konzultační činnosti týkající se místního trhu práce,
- 6) poskytování právní a jiné ochrany oprávněných zájmů jednotlivých zastoupených stran, zejm. v pracovní právní oblasti.

Přijetí a dodržování ustanovení Etického kodexu je podmínkou členství v Asociaci a každý člen je povinen dodržovat zásady, vytyčené Etickým kodexem co do obsahu i smyslu. Členové APPS se zavázali seznámit s Etickým kodexem všechny své zaměstnance a zástupce, jednatíci jejich jménem, a vyžadovat od těchto osob dodržování zásad Etického kodexu.

Nerespektování zásad Etického kodexu má za následek sankce uplatňované v souladu a na základě Stanov a dalších předpisů APPS. Členové APPS se zavázali použít přiměřené prostředky proti členovi APPS porušujícímu zásady stanovené Etickým kodexem.

Každý má právo podat stížnost k Výkonnému výboru APPS pro porušení zásad Etického kodexu členem APPS při poskytování personálních služeb. Stížnost pro porušení zásad Etického kodexu lze podat i na nečlena APPS, působícího na místním trhu práce v oblasti poskytování personálních služeb. APPS je povinna zaujmout ke stížnosti stanovisko ve lhůtě do 15 dnů od doručení takové stížnosti, popř. vyvodit z prokázaného porušení zásad Etického kodexu důsledky; Při této činnosti je oprávněna spolupracovat s kompetentními orgány veřejné správy.

Člen APPS i APPS samotná jsou povinni se řídit při provádění svých aktivit a činností ustanoveními Etického kodexu a jednat v souladu se závaznými právními předpisy, platnými na území České republiky.

Článek II

Všeobecné zásady poskytování personálních služeb ve vztahu k Uchazečům o zaměstnání

1. Poskytované informace musí být pravdivé, přesné, platné a aktuální.
2. Poskytovatel se zavazuje sdělené osobní údaje Uchazeče a jiné důvěrné informace zajistit proti zneužití či zveřejnění, které by bylo v rozporu s platnými právními předpisy ČR na ochranu osobních údajů a zájmy Uchazeče.
3. Při řešení situace Uchazeče musí být doporučen vhodný a okolnostem odpovídající postup, který chrání oprávněné zájmy a práva Uchazeče.
4. Úhrada poplatků Uchazečem za zprostředkování práce je nepřipustná.
5. Ve všech vztazích poskytování personální služby je zakázána jakákoliv diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, členství nebo činnosti ve stranách, hnutích, organizacích a jiných sdruženích, národnosti, etnického a sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, s výjimkou stanoví-li tak právní předpis nebo je-li pro to věcný důvod, spočívající v povaze práce nebo pro výkon práce nezbytný.
6. Je-li Poskytovatel zároveň Zaměstnavatelem, je povinen před nástupem do zaměstnání zaměstnance řádně proškolit v otázkách BOZP.
7. Poskytovatel je povinen sjednat pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou svými aktivitami a provozní činností.
8. Poskytovatel je povinen dbát na prevenci vzniku pracovních úrazů a poskytnout svým Zaměstnancům pomoc při řešení situace vzniklého pracovního úrazu.
9. Poskytovatel není oprávněn manipulovat s výpočty mezd jednotlivých Zaměstnanců za účelem získání větších objemů zakázek formou nekalosoutěžního jednání a jiného nepoctivého jednání.

Článek III

Všeobecné zásady poskytování personálních služeb ve vztahu ke Klientům

1. Poskytované informace musí být pravdivé, přesné, platné a aktuální.
2. Poskytovatel se zavazuje Klientem sdělené údaje a jiné důvěrné informace zajistit proti zneužití či zveřejnění, které by bylo v rozporu s pokyny nebo zájmy Klienta.
3. Poskytovatel je povinen aktivně vyvíjet veškerou činnost směřující k řešení situace Klienta, a to v souladu se zájmy, podle jeho pokynů a zadání.

4. Dodržování podmínek, sjednaných v dohodě či smlouvě o spolupráci a poskytnutí služby, popř. v objednávce, Poskytovatel garantuje.
5. Poskytovatel se zavazuje neoslovovat jím umístěné Uchazeče u svých aktivních Klientů s nabídkou zprostředkování zaměstnání, s výjimkou případů, kdy Uchazeč o danou personální službu projeví zájem sám nebo pokud k tomu Klient dá podnět či přímý souhlas.
6. Poskytovatel není oprávněn sdělovat Klientovi jakékoliv informace, které by mohly vést k porušení zákazu diskriminace.
7. Poskytovatel, který je členem APPS, není oprávněn sdělit Klientovi jakékoliv informace o ostatních členech APPS, které by byly důvěrného charakteru, a dále jakékoliv další informace, které by mohly být označovány jako diskriminační či způsobovat známky nekalé soutěže.
8. Poskytovatel má povinnost požadovat po Klientovi pojištění výrobních a dopravních prostředků, které svěřuje Zaměstnanci Poskytovatele k výkonu práce.
9. Poskytovatel je povinen chránit oprávněné zájmy všech svých Zaměstnanců.
10. Poskytovatel není oprávněn manipulovat s výpočty mezd jednotlivých Zaměstnanců za účelem získání větších objemů zakázek formou nekalosoutěžního jednání a jiného nepoctivého jednání.

Článek IV. Zásady spolupráce mezi členy APPS

1. Členové APPS jsou oprávněni v rámci své činnosti uzavírat smlouvy a dohody o spolupráci mezi Poskytovatelem a Subkontraktorem, i když tento není členem APPS a to za předpokladu, že tento písemně přistoupí k Etickému kodexu. Poskytovatel odpovídá za to, že Subkontraktor dodrží v rámci spolupráce ustanovení Etického kodexu. Podepsaný Etický kodex bude uložen v písemnostech APPS.
2. Poskytovatel a Subkontraktor mohou spolupracovat při zajišťování zakázek pro Klienta, se kterým má Poskytovatel sjednanou dohodu či smlouvu o spolupráci. Subkontraktor nemá právo zasahovat do obchodních vztahů mezi Poskytovatelem a Klientem. Poskytovatel zůstává jediným partnerem pro Klienta.
3. Poskytovatel nesmí použít know-how či kontakty, které získal při realizaci své zakázky prostřednictvím Subkontraktora, pokud se s ním nedohodne jinak. Toto ustanovení se vztahuje i na Subkontraktora.
4. V případě porušení ustanovení tohoto článku je Poskytovatel či Subkontraktor povinen předložit Asociaci důkazní materiál, prokazující, že k porušení došlo. APPS je povinna ve lhůtě do 15 dnů od doručení zahájit správní či jiné řízení s takovým Subkontraktorem či Poskytovatelem.

Článek V Smluvní ujednání mezi Poskytovatelem a Klientem

1. Poskytovatelé se zavazují k uzavírání takových smluvních ujednání, která jsou výhodná pro všechny zúčastněné strany a jimiž nejsou narušovány oprávněné zájmy zúčastněných stran.
2. Poskytovatelé se zavazují ve vztahu ke Klientům k uzavírání takových smluvních ujednání, která nejsou v rozporu s Etickým kodexem a Stanovami APPS a přiměřeně odpovídají prostředí českého trhu práce.

Článek VI Zásady ochrany jednotlivých členů APPS

1. Členové APPS se zavazují respektovat Etický kodex a postupovat společně při potírání negativních jevů a nekalosoutěžních praktik v tomto oboru na českém trhu práce.
2. Člen APPS se zavazuje hájit oprávněné zájmy ostatních členů APPS.
3. APPS se zavazuje k jednotnému postupu při obraně práv každého svého člena případech, kdy kdokoli svým jednáním poškozuje práva člena APPS.

Článek VII

Závěrečná ustanovení

1. Etický kodex je platný na celém území České Republiky.
2. Poskytovatelé, hlásící se k výše uvedeným principům Etického kodexu, jsou oprávněni prezentovat se ostatním subjektům jako členové APPS.
3. APPS se zavazuje podávat informace o přistoupení k Etickému kodexu všem zájemcům o takové informace.
4. Dokladem o přistoupení k Etickému kodexu je podpis jeho znění oprávněným zástupcem subjektu, který o to projevil zájem.
5. Etický kodex může být měněn a upravován pouze Valným shromážděním APPS.
6. Poskytovatel svým podpisem stvrzuje souhlas s principy Etického kodexu a zavazuje se trvale jej respektovat.

Vymezení pojmů

Účastníkem poskytování personální služby se v dokumentaci APPS rozumí:

- APPS
 - Poskytovatel,
 - Subkontraktor,
 - Uchazeč o zaměstnání,
 - Klient,
 - Zaměstnanec.
-
- APPS se rozumí Asociace poskytovatelů personálních služeb
 - Poskytovatelem se rozumí personální agentury, poradenské, konzultační a jiné společnosti, specializující se na oblast personálních služeb jako poskytovatel personální služby, který má s Klientem uzavřenou dohodu či smlouvu o spolupráci a poskytování služeb apod.
 - Subkontraktorem se rozumí subjekty, které nemají s Klientem uzavřenou smlouvu či dohodu o spolupráci a poskytování služeb apod., avšak mají uzavřenou smlouvu o spolupráci s Poskytovatelem. Subkontraktorem mohou být i subjekty, které jsou registrovány mimo území České Republiky.
 - Uchazečem o zaměstnání se rozumí fyzická osoba, která projevila zájem o služby poskytované prostřednictvím výše uvedených společností při řešení své osobní situace v oblasti svého stávajícího nebo budoucího pracovního zařazení.
 - Klientem se rozumí přímý zadavatel personální služby jako právnická osoba nebo fyzická osoba podnikající, která projevila zájem při řešení své situace v personální oblasti a uzavřela nebo hodlá uzavřít s poskytovatelem personálních služeb dohodu či smlouvu o spolupráci.
 - Zaměstnancem se rozumí osoba, která má s Poskytovatelem sjednán pracovní, nebo obdobný poměr.

Příloha C: Etický kodex CIPD



Code of Professional Conduct

As the professional body for HR and people development, the CIPD is the voice of a worldwide community of more than 150,000 members committed to championing better work and working lives. We set high standards of entry for membership and require all of our members to adhere to the standards and behaviours ('obligations') set out in this Code of Professional Conduct.

These obligations are grouped into headings of Professional Competence and Behaviour, Ethical Standards and Integrity, Representative of the Profession and Stewardship. They apply universally – at all stages of a CIPD member's career, regardless of size, sector or specialism, and your membership commits you to upholding and maintaining these. We take concerns regarding alleged breaches of the Code very seriously. In order to consider allegations of misconduct, Investigation and Conduct procedures apply and these are set out in the CIPD's Regulations available on the website.

1 Professional Competence and Behaviour

Members of the CIPD shall:

- 1.1 maintain professional knowledge and competence through continuing professional development, to ensure they provide a professional, up to date and insightful service
- 1.2 seek appropriate support if business needs require involvement in new areas of activity, only act within the scope of knowledge or ability, seek advice or support or refer work where appropriate
- 1.3 accept responsibility for their own professional actions and decisions, rectifying issues as soon as possible, informing the client of any likely impact to them and taking all reasonable steps to mitigate their loss/harm
- 1.4 apply professional high standards of relevance, accuracy and timeliness in the information and advice they provide to stakeholders, ensuring adequate liability insurance is held and terms of reference are established for all work and commitments.

2 Ethical Standards and Integrity

Members of the CIPD shall:

- 2.1 establish, maintain and develop business relationships based on confidence, trust and respect
- 2.2 exhibit and role model professional and personal integrity and honesty at all times
- 2.3 demonstrate and promote sensitivity for the customs, practices, culture and personal beliefs of others
- 2.4 champion employment and business practices that promote equality of opportunity, diversity and inclusion and support human rights and dignity
- 2.5 safeguard all confidential, commercially sensitive and personal data acquired as a result of business relationships and not use it for personal advantage or the benefit or detriment of third parties.

3 Representative of the Profession

Members of the CIPD shall:

- 3.1 always act in a way which supports and upholds the reputation and values of the profession, if the Member becomes aware of a potential breach of the Code, they must report this to the CIPD
- 3.2 uphold their responsibilities as professional people towards the wider community
- 3.3 comply with prevailing laws and not encourage, assist or collude with others who may be engaged in unlawful conduct, taking action as appropriate.
- 3.4 exhibit personal leadership as a role model for maintaining the highest standards of ethical conduct
- 3.5 identify where there is a conflict of interest. If an action could be perceived as a conflict of interest the Member should carefully consider whether it is appropriate to act in all the circumstances and evidence independence and be able to demonstrate the distinction between the personal and professional capacity.

4 Stewardship

Members of the CIPD shall:

- 4.1 demonstrate and promote fair and reasonable standards in the treatment of people who are operating within their sphere of influence
- 4.2 challenge others if they suspect unlawful or unethical conduct or behaviour, taking action as appropriate
- 4.3 ensure that their professional judgement is not compromised nor could be perceived as being compromised because of bias, or the undue influence of others
- 4.4 promote appropriate people management and development practices to influence and enable the achievement of business objectives
- 4.5 ensure those working for them have the appropriate level of competence, supervision and support.

Příloha D: Příklad etického profesního kodexu – Etický kodex ČLK

STAVOVSKÝ PŘEDPIS č. 10 ČESKÉ LÉKAŘSKÉ KOMORY

ETICKÝ KODEX ČESKÉ LÉKAŘSKÉ KOMORY

§ 1

Obecné zásady

(1) Stavovskou povinností lékaře je péče o zdraví jednotlivce i celé společnosti v souladu se zásadami lidskosti, v duchu úcty ke každému lidskému životu od jeho počátku až do jeho konce a se všemi ohledy na důstojnost lidského jedince.

(2) Úkolem lékaře je chránit zdraví a život, mírnit utrpení, a to bez ohledu na národnost, rasu, barvu pleti, náboženské vyznání, politickou příslušnost, sociální postavení, sexuální orientaci, věk, rozumovou úroveň a pověst pacienta či osobní pocity lékaře.

(3) Lékař má znát zákony a závazné předpisy platné pro výkon povolání a tyto dodržovat. S vědomím osobního rizika se nemusí cítit být jimi vázán, pokud svým obsahem nebo ve svých důsledcích narušují lékařskou etiku či ohrožují základní lidská práva.

(4) Lékař je povinen být za všech okolností ve svých profesionálních rozhodnutích nezávislý a odpovědný.

(5) Lékař uznává právo každého člověka na svobodnou volbu lékaře.

§ 2

Lékař a výkon povolání

(1) Lékař v rámci své odborné způsobilosti a kompetence svobodně volí a provádí ty preventivní, diagnostické a léčebné úkony, které odpovídají současnému stavu lékařské vědy a které pro nemocného považuje za nejvýhodnější. Přitom je povinen respektovat v co největší možné míře vůli nemocného (nebo jeho zákonného zástupce).

(2) Každý lékař je povinen v případech ohrožení života a bezprostředního vážného ohrožení zdraví neodkladně poskytnout lékařskou pomoc.

(3) Lékař musí plnit své povinnosti v situacích veřejného ohrožení a při katastrofách přírodní nebo jiné povahy.

(4) Lékař má právo odmítnout péči o nemocného z odborných důvodů nebo je-li pracovně přetížen nebo je-li přesvědčen, že se nevytvořil potřebný vztah důvěry mezi ním a pacientem. Je však povinen doporučit a v případě souhlasu zajistit vhodný postup v pokračování léčby.

(5) Lékař nemůže být donucen k takovému lékařskému výkonu nebo spoluúčasti na něm, který odporuje jeho svědomí.

(6) Lékař nesmí předepisovat léky, na něž vzniká závislost, nebo které vykazují účinky dopingového typu k jiným než léčebným účelům.

(7) Lékař u nevléčitelně nemocných a umírajících účinně tiší bolest, šetří lidskou důstojnost a mírní utrpení. Vůči neodvratitelné a bezprostředně očekávané smrti však nemá být cílem lékařova jednání prodlužovat život za každou cenu. Eutanazie a asistované suicidium nejsou přípustné.

(8) U transplantací se lékař řídí příslušnými předpisy. Odběru tkání a orgánů nesmí být zneužito ke komerčním účelům.

(9) Lékař je v zájmu pacienta povinen důsledně zachovávat lékařské tajemství, s výjimkou případů, kdy je této povinnosti souhlasem pacienta zbaven nebo když je to stanoveno zákonem.

(10) Lékař, který vykonává své povolání, je povinen odborně se vzdělávat.

(11) Lékař je povinen při výkonu povolání vést a uchovávat řádnou dokumentaci písemnou nebo jinou formou. Ve všech případech je nutná přiměřená ochrana znemožňující změnu, zničení nebo zneužití.

(12) Lékař nesmí své povolání vykonávat formou potulné praxe.

(13) Lékař nesmí sám nebo po dohodě s jinými ordinovat neúčelné léčebné, diagnostické a jiné úkony ze ziskových motivů. V rámci své pravomoci nesmí poskytovat odborně neodpovídající vyjádření, z nichž by plynuly občanům neoprávněné výhody.

(14) Pokud lékař doporučuje ve své léčebné praxi léky, léčebné prostředky a zdravotní pomůcky, nesmí se řídit komerčními hledisky, ale výhradně svým svědomím a prospěchem pacienta.

(15) Lékař se podle svého uvážení účastní na prezentaci a diskusi medicínských témat na veřejnosti, v tisku, v televizi, rozhlasu, musí se však vzdát individuálně cílených lékařských rad a doporučení ve svůj soukromý prospěch.

(16) Lékař se musí zdržet všech nedůstojných aktivit, které přímo nebo nepřímo znamenají propagaci nebo reklamu jeho osoby a lékařské praxe a ve svých důsledcích jsou agitační činnosti, cílenou na rozšíření klientely. Nesmí rovněž tyto aktivity iniciovat prostřednictvím druhých osob.

(17) Nový způsob léčení je možné použít u nemocného až po dostatečných biologických zkouškách, za podmínek dodržení Helsinské konvence a Norimberského kodexu, pod přísným dohledem a pouze tehdy, pokud pacienta nepoškozuje.

(18) Lékař si má být vědom své občanské úlohy i vlivu na okolí.

§ 3

Lékař a nemocný

(1) Lékař plní vůči každému nemocnému své profesionální povinnosti. Vždy včas a důsledně zajistí náležitá léčebná opatření, která zdravotní stav nemocného vyžaduje.

(2) Lékař se k nemocnému chová korektně, s pochopením a trpělivostí a nesníží se k hrubému nebo nemravnému jednání. Bere ohled na práva nemocného.

(3) Lékař se má vzdát paternalitních pozic v postojích vůči nemocnému a respektovat ho jako rovnocenného partnera se všemi občanskými právy i povinnostmi, včetně zodpovědnosti za své zdraví.

(4) Lékař je povinen pro nemocného srozumitelným způsobem odpovědně informovat jeho nebo jeho zákonného zástupce o charakteru onemocnění, zamýšlených diagnostických a léčebných postupech včetně rizik, o uvažované prognóze a o dalších důležitých okolnostech, které během léčení mohou nastat.

(5) Lékař nesmí zneužít ve vztahu k nemocnému jeho důvěru a závislost jakýmkoliv způsobem.

§ 4

Vztahy mezi lékaři

(1) Základem vztahů mezi lékaři je vzájemně čestné, slušné a společensky korektní chování spolu s kritickou náročností, respektováním kompetence a přiznáním práva na odlišný názor.

(2) Lékař v zájmu své stavovské cti i s ohledem na pověst lékařské profese nesmí podceňovat a znevažovat profesionální dovednosti, znalosti i poskytované služby jiných lékařů, natož používat ponižujících výrazů o jejich osobách, komentovat nevhodným způsobem činnost ostatních lékařů v přítomnosti nemocných a nelékařů.

(3) Lékař kolegiálně spolupracuje s těmi lékaři, kteří současně nebo následně vyšetřují či léčí stejného pacienta. Předává-li z důvodných příčin nemocného jinému lékaři, musí mu odevzdat zjištěné nálezy a informovat ho o dosavadním průběhu léčby.

(4) Lékař je povinen požádat dalšího nebo další lékaře o konzilium vždy, když si to vyžadají okolnosti a nemocný souhlasí. Je právem lékaře navrhnout osobu konzultanta. Závěry konziliárního vyšetření mají být dokumentovány zásadně písemnou formou a je povinností o nich informovat nemocného, se zvláštním důrazem tehdy, pokud se názory lékařů liší, a je právem lékaře vzdát se dalšího léčení, pokud se nemocný přikloní k jinému názoru konzultanta.

(5) Lékař musí svou praxi vykonávat zásadně osobně. Zastupován může být jen dočasně, a to lékařem vedeným v seznamu České lékařské komory a splňujícím potřebné odborné předpoklady.

§ 5

Lékař a nelékař

(1) Lékař spolupracuje se zdravotními pracovníky vyškolenými v různých specializovaných činnostech. Pověří-li je diagnostickými nebo léčebnými úkoly a dalšími procedurami, musí se přesvědčit, zda jsou odborně, zkušenostmi i zodpovědností způsobilí tyto úkony vykonávat.

(2) Lékaři není dovoleno vyšetřovat nebo léčit s osobou, která není lékařem a nepatří k zdravotnímu personálu. Tyto osoby nesmějí být přítomny ani jako diváci při lékařských výkonech. Výjimkou z uvedených zásad jsou osoby, které se u lékaře vzdělávají, nebo pracují v lékařských oborech a dalších osob, s jejichž přítomností pacient souhlasí, pokud není lékařsky zdůvodněných námitek.

Závěrečná ustanovení

§ 6

Účinnost

(1) Tento Stavovský předpis č. 10 - Etický kodex České lékařské komory nabývá účinnosti dne 1. 1. 1996.

(2) Tento Stavovský předpis č. 10 – Etický kodex České lékařské komory byl novelizován rozhodnutím představenstva ČLK dne 22. 6. 2007 a nabývá účinnosti dne 22. 7. 2007

Příloha E: Příklad podnikového etického kodexu – vybrané části etického kodexu společnosti C

Obsah	
Úvod	Pevné hodnoty jsou základem skvělé společnosti 7
	K čemu máme Etický kodex 8
	Základy Etického kodexu 8
	Na koho se Etický kodex vztahuje? 11
	Dodržování zákonů 11
	Nahlašování podnětů 12
	Pomsta/odplata 12
	Průvodce rozhodováním 13
Kapitola 1 Naše závazky na pracovišti	Úvod 15
	Zdraví, bezpečnost a duševní pohoda 16
	Spravedlivé pracovní podmínky 19
	Diverzita a inkluze 21
	Osobní růst a rozvoj 24
	Ochrana osobních údajů (ochrana dat) 26
	Výkaznictví a vedení evidence 29
	Majetek společnosti 31
	Důvěrné informace 33

Kapitola 2

Naše závazky na trhu

Úvod	36
Vztahy se zainteresovanými skupinami	37
Střety zájmů	39
Firemní pohostinnost a dary	41
Závazek kvality	44
Podvody	46
Sponzoring	48
Interní informace a zneužití postavení na trhu	50

Kapitola 3

Naše závazky společnosti

Úvod	54
Klima a životní prostředí	55
Investice do komunit	57
Externí komunikace	59
Boj proti korupci a úplatkům	61
Sankce	64
Praní špinavých peněz	66
Spravedlivá soutěž	68
Politické aktivity	70
Jak nahlásit podnět	73
Odkazy na lidská práva	75

Úvod

Proč máme Etický kodex

Etický kodex společnosti Skanska (náš Kodex) je návod, který má pomáhat všem firmám skupiny Skanska (Skanska) ztotožnit se s našimi hodnotami a který vysvětluje, co se očekává od našeho každodenního chování. V Kodexu najdou zaměstnanci společnosti Skanska pokyny, jak se mají chovat ve vzájemném kontaktu, ale i v interakci s našimi zákazníky, s komunitami, v nichž působíme, a s obchodními partnery. Je to místo, kde bychom měli začít, když čelíme etickému dilematu, a které poskytuje informace o tom, na koho se obrátit s případnými dotazy nebo obavami.

Základy Kodexu chování

Náš Kodex je založen na našich hodnotách, které představují soubor přesvědčení, kterými se řídí naše kroky. Naše hodnoty nás zavazují k tomu, abychom jednali v souladu s etickými zásadami na nejvyšší úrovni a abychom dělali obchody odpovědným a udržitelným způsobem. Ve všem, co děláme, by se měly odrážet naše hodnoty:



Záleží nám na životě

Pracujeme pouze bezpečně, anebo vůbec. Všímáme si všech nebezpečných situací. Pečujeme o zdraví, dbáme na životní prostředí a zasazujeme se o zelená řešení. Naše provozní řízení ekologickým způsobem. Chováme se odpovědně vůči budoucím generacím.

Jednáme eticky a transparentně

Podnikáme čestně a transparentně. Řídíme se naším Etickým kodexem a nikdy neakceptujeme „zkratky“. Rozvíjíme pracovní prostředí, kde každý může otevřeně vyjádřit svůj názor.

Bud'me lepší – společně

Chceme se zlepšovat ve všem, co děláme. Jsme společnost, která se neustále učí a sdílí své odborné znalosti. Jsme hrdí na naši kvalitu a inovace. Společně se zákazníci a partneři vytváříme týmy v duchu Jedna Skanska. Využíváme rozmanitost (diverzitu) k tomu, abychom dosáhli těch nejlepších výsledků. Rozvíjíme kulturu, která je vstřícná, kde jsme vůči sobě otevření a féroví, navzájem si důvěřujeme a prokazujeme si úctu.

Jsme tu pro naše zákazníky

Pomáháme našim zákazníkům, aby byli úspěšní ve svém podnikání. Snažíme se porozumět jejich potřebám a potřebám jejich klientů. Jsme tu proto, abychom jim pomohli proměnit jejich vize ve skutečnost.

Kodex podporují podrobnější strategie, které aplikují zásady a očekávání, která jsou zde definována. Mezi takové zásady patří ty, které platí na úrovni skupiny Skanska i na úrovni jednotlivých obchodních jednotek. V některých případech tato pravidla obsahují přísnější normy, než ty, které definuje Kodex. Chceme vám usnadnit hledání podpůrných strategií a dokumentů, na které Kodex navazuje, a proto na ně v celém tomto dokumentu odkazujeme nadpisem „Další informace“.

Lidská práva a globální závazky

Náš Kodex a jednání, které se od nás očekává, jsou založené na našich hodnotách a ty zase mají svůj základ v lidských právech. Podporujeme práva všech lidí, která jsou popsána ve Všeobecné deklaraci lidských práv, přijaté Organizací spojených národů (OSN) a kodifikována v Mezinárodním paktu o občanských a politických právech, v Mezinárodním paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech a v úmluvách Mezinárodní organizace práce při OSN. Bereme vážně naši odpovědnost za ochranu a zlepšení životů lidí, ať s námi úzce spolupracují, či jsou pouze nepřímo ovlivněni naší činností. Mnohé z kapitol našeho Kodexu se dotýkají konkrétních lidských práv, o kterých jsme přesvědčeni, že jsou obzvláště významná pro naše podnikání..

Za účelem posílení této snahy společnost Skanska přijala závazky v rámci progresivních smluv s dalšími partnery. Jsme signatáři iniciativy OSN s názvem Global Compact a připojili jsme se k jejím Deseti principům, týkajících se lidských práv, práce, životního prostředí a boje proti korupci. Skanska podporuje takzvanou Pařížskou dohodu (součást Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu). Navíc jsme zakládajícím členem iniciativy Světového ekonomického fóra s názvem Partnering Against Corruption Initiative (PACI) a hlásíme se k principům, které PACI podporuje, abychom předešli korupci, která není špatná jen pro podnikání, ale také poškozuje komunity.

Na koho se Etický kodex vztahuje?

Principy a požadavky uvedené v tomto kodexu musí dodržovat všichni zaměstnanci firmy Skanska, bez ohledu na jejich status či pracovní zařazení. Vztahují se i na zaměstnance na částečný úvazek, zaměstnance na dobu určitou či pracovníky na dohodu. Jste-li manažerem či supervizorem, máte větší zodpovědnost, měl/a byste jít ostatním příkladem a jednat v duchu tohoto Kodexu. Kodex pro nás má tu nejvyšší prioritu. Pokud Kodex či pravidla s ním spojená porušíte, musíte očekávat nápravná či disciplinární opatření, která mohou zahrnovat ukončení vaší pracovní smlouvy, ale i další sankce.

Kodex se nevztahuje pouze na společnost Skanska, protože pro naši práci mají zásadní důležitost i lidé a společnosti mimo firmu. Při jednání s námi musejí příslušné části Kodexu dodržovat i subdodavatelé, dodavatelé, konzultanti, prostředníci a agenti. Etický kodex dodavatelů společnosti Skanska (náš Dodavatelský kodex) má být součástí smluv s těmito stranami. Náš Kodex se navíc vztahuje i na sdružení (joint venture) a další subjekty, ve kterých máme vlastnický podíl. Výrazem „Joint venture“ tu označujeme partnery v rámci společného podnikání, asociace, konsorcia, členy aliancí, týmové smlouvy a další smlouvy uzavřené kvůli konkrétním projektům. U sdružení (joint venture) se musíme ujistit, že jednotlivé strany přijaly buď náš Kodex, nebo nějaký srovnatelný etický kodex. U některých projektů se strany mohou dohodnout na tom, že přijmou kodex, který bude obsahovat ty nejpřísnější požadavky uvedené v kodexech všech partnerských stran.

Dodržování zákonů

Dodržujeme veškeré zákonné požadavky, které se na naši činnost vztahují. Navíc dodržujeme náš Kodex i tehdy, když naše zásady, jako např. minimální věková hranice pro zaměstnávání, jsou přísnější než zákonné požadavky, pokud ovšem naše zásady nejsou v rozporu s místními

**Ohlašování
podnětů**

zákony. Zvyky či místní praxe nemají před zákonnými požadavky nikdy přednost. Pokud zjistíte, že náš Kodex je v rozporu s příslušnými zákonnými ustanoveními, musíte o tom informovat svého manažera.

Odhodlání společnosti Skanska podnikat maximálně poctivě a transparentně závisí na kultuře, v níž nikdo nemá strach ohlásit případy porušení našeho Kodexu včetně podezření na nezákonné nebo neetické chování (souhrnně nazývané nevhodné chování).

Každý z vás je zodpovědný za ohlášení porušení Etického kodexu, nebo podezření z jeho porušení, svému vedoucímu nebo jeho nadřízenému. Pokud je vám to nepříjemné, obraťte se na oddělení lidských zdrojů nebo právní oddělení vaší obchodní jednotky, případně na Etickou komisi. Chcete-li, můžete zjištěné porušení Etického kodexu nebo podezření na něj ohlásit na lince Skanska Code of Conduct Hotline, provozované nezávislým poskytovatelem, buďto telefonicky nebo prostřednictvím internetu. Podnět můžete sdělit důvěrně a anonymně. Veškerá podezření či záležitosti, která nahlásíte, obratem prošetříme a na základě výsledků našeho šetření podnikneme příslušné kroky. Návod na podání podnětu najdete na straně 73).

Pomsta/odplata

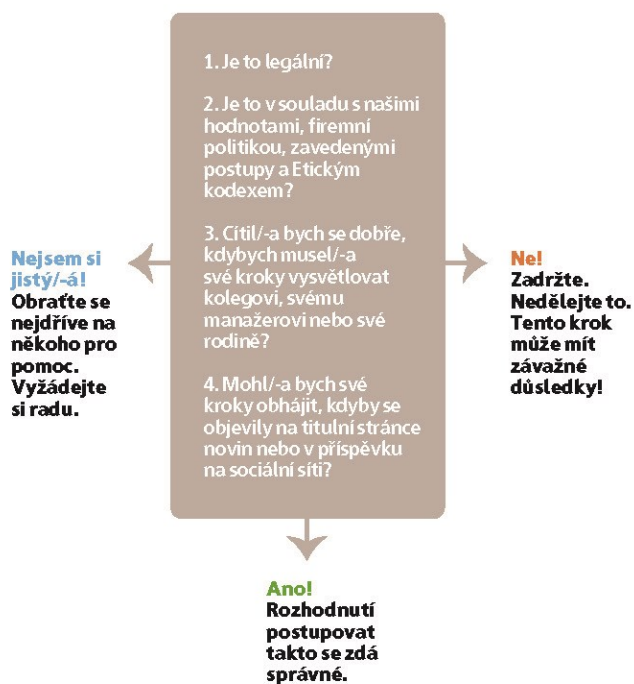
Jste-li manažerem, nesete odpovědnost za zajištění toho, aby veškerá hlášení podezření na nesprávné chování či vědomí o takovém chování byla adresována správné osobě či na správné místo. U některých hlášení je nejvhodnější postup předat celou věc Etické komisi.

Společnost Skanska netoleruje jakoukoliv formu oplácení zaměstnanci, který v dobré víře nahlásil porušení Etického kodexu. „V dobré víře“ znamená, že věc nahlásil podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, že nahlásil pouze

Průvodce rozhodováním

pravdivé skutečnosti a že nahlásil vše, co věděl. Všichni zaměstnanci, kteří se do takové odplaty zapojí, budou čelit disciplinárním krokům. Jste-li přesvědčen/-a, že se vám někdo mstí, měl/-a byste takovou odplatu nahlásit jako podezření z porušování Etického kodexu.

Stojíte-li před morálním dilematem a nejste si jistý/-á, jak postupovat, použijte tento algoritmus, povede vás tak, abyste postupoval/-a tím nejlepším způsobem.

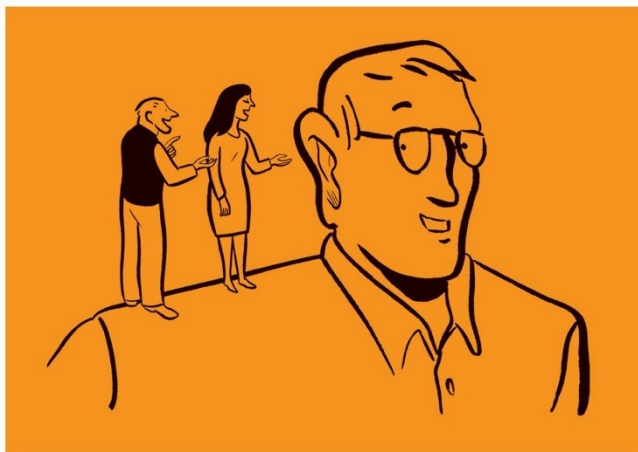


Naše závazky na pracovišti

Spravedlivé pracovní podmínky

O co se jedná?

Všichni zaměstnanci by měli být přiměřeně odměněni za svou práci a mělo by s nimi být zacházeno spravedlivě a s ohledem na jejich pracovní práva. Pracovní prostředí by mělo mít přiměřený standard. Takové podmínky požadujeme, protože jsou popsány ve standardech lidských práv a požadavcích ILO, ke kterým se hlásíme, a to nejen pro nás, ale také pro dělníky našich dodavatelů.



Zásady společnosti Skanska

- Na našich stavbách ani v našem dodavatelském řetězci netolerujeme žádnou formu dětské, nucené či povinné práce včetně takových praktik, jako je nedovolené či nezákonné zadržování mezd. Dítě je kdokoli mladší patnácti let nebo mladší jakéhokoliv vyššího minimálního věku definovaného místní legislativou.
- Nedovolujeme jakékoliv praktiky, které by omezily pohyb zaměstnanců. Mezi ně patří požadavek, aby zaměstnanci pro splnění podmínek zaměstnání odevzdávali osobní doklady, pasy či pracovní povolení.
- Uznáváme zvláštní potřeby zaměstnanců mladších osmnácti let a naši povinnost se o ně postarat.

Co to pro vás znamená?	■ Povolujeme pouze takovou pracovní dobu, mzdy a odměny, které odpovídají národním a místním zákonům a příslušným konvencím ILO. ■ Uznáváme a respektujeme kolektivní smlouvy a právo zaměstnanců na svobodu sdružování a uzavírání kolektivních smluv, kde ho zaručuje zákon. ■ Snažíme se o dobré vztahy s pracovními organizacemi, odbory a zástupci pracujících. ■ Udržíme dialog s našimi zaměstnanci, abychom zajistili respektování jejich práv. ■ Máte právo na důstojné a čestné zacházení. Na oplátku musíte respektovat důstojnost, soukromí a práva všech jednotlivců, se kterými budete jednat, i těch, kteří jsou naším podnikáním ovlivněni. ■ Dozvíte-li se o jakýchkoliv nespravedlivých pracovních podmínkách ve společnosti Skanska či u jejích subdodavatelů či dodavatelů, jste zodpovědní za to, abyste toto podezření nahlásili.
Příklad	<i>Zaslechnete, jak někdo říká, že zaměstnanci subdodavatele na vašem projektu dostávají mzdu menší než minimální, a že pracují nad rámec smlouvy, aniž by dostávali za přesčasy zapláceno. Co máte dělat?</i> Jsme povinni zajistit, aby pracovní doba a mzdy odpovídaly platným zákonným požadavkům. Nemáte na výběr, je třeba jednat. Musíte své obavy nahlásit, jedině tak lze zajistit, aby se ve věci porušení mzdových a pracovních zákonů zjednala náprava.
Další informace	Skanska Group Human Resources Policy Skanska Group Compensation Standard
Lidská práva a globální závazky	Právo na práci Právo na spravedlivé a příznivé pracovní podmínky Právo nebýt podroben otroctví či nucené práci Právo zakládat odbory a vstupovat do nich a právo stávkový Právo na přiměřený životní standard

Příloha F: Příklad podnikového etického kodexu

ETICKÝ KODEX ORGANIZACE

A. Vztahy mezi pracovníkem a organizací

1. Pracovník organizace vykonává činnosti vyplývající z jeho práv a povinností uvedených v jeho pracovní smlouvě a pracovním profilu čestně a svědomitě, v nejlepším zájmu organizace.
Ke svým spolupracovníkům se chová kolegiálně, využívá postupy týmové spolupráce (tj. vzájemné předávání informací, poskytování a přijímání zpětných vazeb, společné řešení problémů, atd.).
2. Pracovník organizace dbá o prohlubování a zvyšování své odborné kvalifikace spojené s pracovní pozicí. Své kvalifikace, schopnosti a svůj pracovní potenciál plně využívá v zájmu organizace.
3. Pracovník organizace je vnímavý k situacím, které vytvářejí konflikt jeho zájmů se zájmy organizace a vědomě do nich nevstupuje.
4. Pracovník organizace zachovává mlčenlivost o interních záležitostech organizace, v níž je zaměstnán, pokud by jejich zveřejnění bylo v rozporu se zájmy organizace a jejích pracovníků.
Mlčenlivost pracovníka se týká i záležitostí klientů, uživatelů služeb a účastníků kurzů.
5. Pracovník organizace nevyužívá svého postavení v organizaci k přijímání nebo vyžadování finančních či věcných výhod pro sebe od kohokoliv, především od partnerů, dárců a klientů organizace. Rovněž nevyužívá svého postavení v organizaci k nabízení obdobných výhod.

B. Vztahy ke klientům / uživatelům služeb a účastníkům kurzů

1. Organizace podporuje ve všech svých pracovnících respekt k životu a k důstojnosti klientů. Pracovníci respektují svobodné rozhodování klientů.
2. Pracovníci jsou vnímaví ke specifickým potřebám klientů a váží si jejich schopností, zkušeností a dovedností.
3. Pracovníci se vyjadřují o klientech a partnerech programů s respektem, a to v organizaci i mimo ni.
4. Další etické zásady ve vztahu ke klientům / uživatelům služeb/ jsou formulovány v Etickém kodexu občanských poradců a v Etickém kodexu pracovníků Programů pro seniory.

C. Oblast vnějších vztahů

1. Ve vztazích s vnějšími partnery dodržuje organizace uzavřené dohody a domluvená pravidla.
2. Ve veřejném vystupování dbá pracovník vždy zájmů organizace. Poskytuje pravdivé, ověřitelné a nezavádějící informace.
3. Respektuje právo třetích stran na svobodné vyjádření jejich názoru.
4. Zveřejňuje obrazové, zvukové a textové materiály pouze se souhlasem dotyčné osoby (autora nebo protagonisty).
5. Organizace a její pracovníci přijímají dary pouze od dárců, o kterých jí/jim není známo, že se chovají v rozporu se zákonem a zároveň v souvislosti s nimiž nehrozí poškození dobrého jména organizace.

Tato verze Etického kodexu byla přijata účastníky setkání pracovníků organizace dne 23. ledna 2009.