

**Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze**

**Katedra psychologie**

**Diplomová práce**



**Tereza Novotná**

**Etika v podnikání**

Ethics in business

Vedoucí diplomové práce:

Praha, 2011

Mgr., MUDr. Radvan Bahbouh, Ph.D.

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

V Praze dne 25.7.2011

Tereza Novotná

## **Souhrn**

Diplomová práce je příspěvkem ke zmapování problematiky etiky v podnikání z psychologického hlediska s důrazem na interdisciplinární charakter zkoumaného tématu. V empirické části práce je pak formou mapující studie popsáno zavádění systému etického řízení na příkladu konkrétního podniku a jeho dopady na postoje zaměstnanců. Diplomová práce se pokouší zmapovat, jaké oblasti chodu a působení firmy etický kodex pokrývá, jaký byl při zavádění etického kodexu postup, zda se zavedením etického kodexu změnil se postoj zaměstnanců k zaměstnavateli a zda implementace etického kodexu ovlivnila řešení morálních dilemat zaměstnanců. V rámci kvalitativního výzkumného projektu byly využity polostrukturované rozhovory, analýza stop a výsledků činnosti a pozorování.

### **Klíčová slova:**

etika v podnikání, etické řízení, etický kodex, morální dilema, hodnoty.

## **Abstract**

This thesis presents a contribution to exploration of the business ethics area from the psychological point of view with focus on multidisciplinary character of the subject. The empirical part brings mapping study describing the implementation of the business ethics management system and its impacts on the employees' approaches using example of the specific company. The thesis tries to capture which company functions and operations are covered by the code of ethics, what steps and process were taken when implementing the code, if the implementation of the code influenced employees' approaches and relation to the employer and if the implementation of the code influenced the ways how employees solved their moral dilemmas. The qualitative research part of the thesis uses semi-structured interviews, company documents analysis and observation.

## **Key words:**

business ethics, business ethics management system, code of ethics, moral dilemma, values.

## Obsah:

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Etika, morálka.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Psychologické základy etiky v podnikání .....</b>	<b>14</b>
3.1	Psychické řízení pracovního chování.....	14
3.2	Rozhodování jako klíčová determinanta pracovního chování a etické volby.....	15
3.3	Morální dilemata .....	15
<b>4</b>	<b>Hodnoty jako základní determinanty etického jednání .....</b>	<b>17</b>
4.1.1	Hodnoty jako motivační proměnné.....	17
4.1	Hodnotové orientace .....	17
4.2	Základní hodnoty v ekonomicko-tržním prostředí.....	19
4.3	Význam hodnot pro řízení a fungování podniku.....	20
<b>5</b>	<b>Teorie morálního vývoje člověka.....</b>	<b>21</b>
5.1	Teorie morálního usuzování J. Piageta .....	21
5.2	Kohlbergova teorie morálního vývoje .....	22
<b>6</b>	<b>Proč studovat etiku v ekonomickém kontextu .....</b>	<b>24</b>
6.1	Etika a podnikání – protiklady či dvě strany jedné mince? .....	24
6.2	Současné výzkumy napovídající vztah mezi etikou a ekonomickým úspěchem .....	24
<b>7</b>	<b>Podnikatelská a hospodářská etika .....</b>	<b>27</b>
7.1	Podnikatelská etika jako samostatný obor .....	27
7.2	Definice podnikatelské etiky, základní pojmy .....	27
7.3	Předmět podnikatelské etiky .....	30
7.4	Základní přístupy v podnikatelské etice.....	31
7.5	Lokální specifika přístupu k etice v podnikání .....	32
<b>8</b>	<b>Výzkum v oblasti podnikatelské etiky .....</b>	<b>33</b>
8.1	Nejnovější trendy .....	33
8.2	Metodologické zakotvení .....	33
8.3	Nejdůležitější periodika .....	34
<b>9</b>	<b>Situace v České republice.....</b>	<b>36</b>
9.1	Vývoj podnikatelského prostředí v České republice.....	36
9.2	Současná situace v České republice .....	36
9.3	Organizace a iniciativy v oblasti podnikatelské etiky v České republice .....	37
<b>10</b>	<b>Společenská odpovědnost firem.....</b>	<b>39</b>
10.1	Základní pilíře společenské odpovědnosti firem .....	40
10.2	Reporting CSR.....	41
10.3	Současné přístupy k problematice společenské odpovědnosti firem .....	42
10.4	Morální rozvoj podniku .....	44
<b>11</b>	<b>Etický kodex jako základní nástroj etického řízení.....</b>	<b>46</b>
11.1	Tvorba a implementace etického kodexu .....	48
11.2	Úloha komunikace při implementaci etického kodexu .....	49
11.3	Podpůrné nástroje při implementaci etického kodexu .....	49
<b>12</b>	<b>Etický audit .....</b>	<b>51</b>
12.1	Realizace etického auditu .....	51
<b>13</b>	<b>Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání .....</b>	<b>53</b>

13.1	Forma vzdělávání k etickému jednání .....	54
13.2	Role neformálních metod při implementaci etického kodexu.....	54
<b>14</b>	<b>Závěr teoretické části.....</b>	<b>56</b>
<b>15</b>	<b>Empirická část.....</b>	<b>58</b>
15.1	Úvod k empirické části .....	58
15.2	Cíle výzkumného projektu a výzkumné otázky .....	59
15.3	Výzkumný projekt .....	59
15.4	Charakteristika sběru dat .....	60
15.5	Použité metody .....	60
15.6	Charakteristika výzkumného souboru .....	61
15.7	Popis dat .....	63
15.7.1	Popis dat k výzkumným otázkám 1 a 2 .....	63
15.7.2	Popis dat k výzkumným otázkám 3 a 4 .....	83
15.8	Analýza a interpretace dat empirické části projektu.....	94
15.9	Diskuse a náměty na další výzkum .....	100
15.10	Závěr.....	102

## **Seznam použitých zkratk**

CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
OKO	Oddělení komunikace
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
SMDP	Skanska Management Development Program (rozvojový manažerský program společnosti Skanska)
SR	Slovenská republika
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
USA	Spojené státy americké

## 1 Úvod

Tato práce je pokusem zmapovat širokou oblast etiky v oblasti podnikání, dotknout se jak teoretických konceptů, tak nástrojů, jimiž je možno tyto teoretické poznatky aplikovat přímo do praxe. V empirické části jsme se pak pokusili nastítnit zavedení principů etického řízení, úskalí této implementace a její dopad na postoje a jednání zaměstnanců na příkladu konkrétní firmy, a sice velké stavební společnosti Skanska.

Pokusy o aplikaci etických principů do ekonomické praxe jsou snahami relativně mladými, nicméně při pohledu na každodenní realitu bezpochyby snahami velmi naléhavými, a škála otázek, která se před námi otevírá, je velmi široká.

Ekonomie se dlouhou dobu vyvíjela samostatně a etická témata neměla v ekonomických teoriích dostatek místa. Tento odstup, který se mezi ekonomikou a etikou vytvořil, je možno vnímat jako jeden z hlavních problémů klasických ekonomických přístupů. Ekonomie se nemůže zabývat pouze trhem jako odosobněným prostorem, kde roli hraje jen cena, nabídka a poptávka. V centru ekonomického procesu stojí člověk – ekonomie se tedy musí zabývat skutečným člověkem.

Jak uvádí A. Sen (2002) *ekonomie se zabývá skutečnými lidmi. A je těžké uvěřit, že by si skuteční lidé mohli nepoložit sókratovskou otázku: „Jak by měl člověk žít?“ ... otázku, která je ústředním motivem etiky. Mohou být lidé, kterými se ekonomie zabývá, skutečně tak nedotčeni touto naléhavou otázkou, že by se spokojili pouze s oním ryze pragmatickým přístupem, který jim moderní ekonomie připisuje?*

Společnost v posledních desetiletích prochází razantními změnami, světové hospodářství se silně globalizuje. V posledních letech pak hraje v této problematice důležitou roli i světová finanční krize. Riziko střetů různých podnikatelských subjektů je tak nebývale vysoké. Země bývalého východního bloku byly nuceny relativně rychle přejít z plánovaného hospodářství k demokratickým principům soukromého vlastnictví, avšak tento přerod nešel vždy ruku v ruce s uvědomováním si nutnosti dodržování etických norem. Některé významnější momenty mondializace jsou i u nás podrobněji sledovány (např. Urban, 2010).

Systematické studium této oblasti a snaha o aplikaci etických principů do ekonomické praxe je v realitě současného světa nutností. Bohužel na rozdíl od anglosaských zemí je v České republice otázka etiky v podnikání zatím nepříliš intenzivně prostudovaným



tématem. Otázkou etiky v podnikatelském prostředí z psychologického hlediska se zde v rámci své diplomové, resp. rigorózní práce zabývala např. Kateřina Mazurová - Scheinerová (Mazurová, 2002; Scheinerová, 2003).

## 2 Etika, morálka

Tato práce se týká oblasti etiky v podnikatelském prostředí. Než se však dotkneme oblasti podnikatelské, považujeme za důležité vymezit základní pojmy z oblasti etiky.

### Etika

Pojem etika pochází z řeckého slova *éthos*, které původně znamenalo pastvu či stáj pro zvířata, přeneseně poté i způsob jejich chování a života. Přeneseno potom na člověka můžeme jej chápat jako vše, co je zvykem, mravem v kontextu jeho způsobu života v rámci určitého společenství.

Etika se rozvíjela jako součást filosofie. Definovat ji můžeme jako vědní disciplínu, zabývající se otázkami morálky, tedy toho, co je správné a nesprávné. Při studiu mravního chování se nezabývá se pouhým popisem situace, ale zkoumá i mravní rozhodnutí lidí, snaží se proniknout k důvodům toho, proč lidé jednají právě takto. Jinými slovy, jde o *souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání* (Petráčková, 1998). Základní cílem etiky je hledat odpovědi na dvě klíčové otázky: co je dobré a co je spravedlivé?

Ačkoli je etika vědou filosofickou a jako takovou ji ovlivňují obecné filosofické úvahy, je na druhé straně ovlivněna i sociální, politickou či náboženskou situací.

V etice můžeme vystopovat čtyři základní přístupy:

**Etika deskriptivní** - soustředí na popis hodnot a mravních rozhodnutí v konkrétních společnostech, v určitých sociálních strukturách, a na zjišťování faktorů vedoucích ke změnám hodnotových představ. Jedná se o přístup, který rezignuje na zjišťování toho, co je správné či nesprávné, a omezuje se na pouhé konstatování, popis situace.

**Etika normativní** - tento přístup se soustředí na otázku norem, jimiž je lidské chování řízeno. Jde tedy za pouhý popis situace, ale snaží se odpovídat i na další otázky. Seknička (2001) rozlišuje čtyři základní proudy normativního myšlení:

- Etika ctnosti: orientuje se na problematiku ctností, tj. jakýchsi stabilních zdatností k hodnotově orientovanému jednání. Mezi základní představitele patří např. Aristoteles, Platon, Tomáš Akvinský či I. Kant.
- Etika povinnosti: soustředí se na deontologické otázky, tj. co by člověk měl dělat, a staví do popředí racionalitu člověka. Sem patří např. model Kantova kategorického imperativu či např. etické úvahy Cicerovy.
- Etika užitku: utilitaristický směr staví do popředí otázku principu užitečnosti. Patří sem např. všechny hédonistické teorie etiky.
- Etika odpovědnosti: zkoumá kdo, komu a za co je odpovědný. Tento přístup v etice rozebírá jednak charakteristiku odpovědnosti, dále pak morálně hodnotí i následky jednání a chování člověka. Představitelem tohoto způsobu etického uvažování je např. Max Weber.

**Metaetika** - představitelé tohoto směru etického bádání se soustředí na jazyk, který je v otázkách etiky používán. Jde o rozbor etických pojmů a výroků, jejich logické struktury. V centru zájmu byly diskuse o etickém jazyce především ve 20. století.

**Aplikovaná etika** - ve své podstatě se jedná o nejdůležitější oblast etiky - jde o etické uvažování vztahované na konkrétní oblast praxe. Aplikovaná etika se vyjadřuje ke konkrétním problémům, se kterými se můžeme v určité oblasti setkat. Do této kategorie patří i oblast podnikatelské etiky.

Thompson (2004) pak uvádí i jiné dělení z hlediska etických teorií:

1. **Přístup nekognitivní** – popírající morální hodnoty a principy, a zdůrazňující pocity a preference jednajících osoby. Jinými slovy že morální jazyk vyjadřuje spíše subjektivní pocity člověka než cokoli objektivního.
2. **Přístup relativistický** – představitelé tohoto přístupu soudí, že vzhledem k naprosté odlišnosti různých situací není možné formulovat jakákoli mravní pravidla či principy, jelikož lidská volba je ovlivněna právě okolnostmi, za nichž dané chování probíhá.
3. **Přístup absolutistický** – v tomto přístupu jde o snahu vytvořit jakýsi obecný rámec etických principů, díky němuž bude možné soudit chování jako správné či nesprávné z morálního hlediska.

## Morálka

Pojem morálka pochází z latinského slova *mos*, jež znamená původně vůle. Morálku můžeme charakterizovat jako *soustavu pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání* (Putnová, 2007). Do oblasti morálky můžeme zahrnout i postoje a přesvědčení, ovlivňující lidské jednání. Pojem morálky zahrnuje i jednání směrem k ideálu, směrem k lidsky hodnotnějším konání. V širším smyslu tedy můžeme morálku chápat jako míru humanity. Morálku v její komplexnosti můžeme vnímat jako jakési životní vodítko.

Většinou jsme schopni chápat morálku intuitivně, jsme tedy schopni posuzovat jednání jako dobré či špatné pouze na základě jakýchsi nekonkrétních pocitů. Běžně jsme zvyklí užívat „morálních slov“ a nemáme problém porozumět jejich smyslu. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že lidé v určité společnosti sdílejí jakési mravní předporozumění, tedy *poměrně konzistentní a shodné vědění o významu mravních skutečností* (Anzenbacher, 2001).

To, že je možné o lidském jednání vyvozovat morální soudy, tedy hodnotit jej jako dobré či špatné, je vázáno na několik základních předpokladů. Jak již bylo řečeno výše, morální je vázáno na cosi specificky lidského, etické argumenty tak můžeme uplatňovat pouze u člověka.

Chování je možno hodnotit jako dobré či špatné pouze tehdy, pokud bylo vědomé, tedy pokud jednající člověk mohl racionálně zvážit situaci a rozhodnout se, jak se zachová. Zároveň při mravních soudech předpokládáme, že jednající osoba sama dovede rozlišovat mezi dobrým a špatným, a že ví, že je nutné jednat směrem k dobrému a vyhýbat se zlému. Tedy že disponuje tím, co bychom mohli nazvat svědomím.

Velice důležitým prvkem v mravním hodnocení je hledisko dobrovolnosti. **Chování můžeme mravně hodnotit pouze ve chvíli, kdy se člověk vymanil určenosti „přírodou“, tedy dědičností, pudy a vnějšími podmínkami. Jinými slovy ve chvíli, kdy je možné předpokládat určitou míru svobody. Vědomí svobody, tedy možnosti se rozhodnout, jak se v dané situaci zachovám, je pro mravní rozhodování klíčová. Nicméně skutečnost svobody s sebou nese i odpovědnost za své jednání.**

Thompson (2004) v této souvislosti rozlišuje vnitřní a vnější svobodu, stejně jako vnitřní a vnější odpovědnost za své jednání. Jak už bylo zmíněno výše, existuje celá řada

faktorů, které mohou limitovat svobodné rozhodnutí zachovat se v určité situaci žadáným způsobem. Míra vnější svobody je vždy výsledkem společenského kompromisu. Na druhé straně mám vnitřní svobodu zvažovat různé možnosti jednání, mohu se rozhodnout, jak budu v takovéto situaci jednat.

### **Sociální kontext morálky**

Klíčovým pojmem je v této souvislosti morální norma, tedy jakási pravidla jednání, podle nichž by se měl člověk chovat. Chovat se mravně tak znamená chovat se v souladu s mravními normami. Již původ slova mrav, jež pochází od slovanského výrazu norv, odkazuje na něco, co je vhodné, co se líbí, tedy na sociální kontext morálních norem. Neoddiskutovatelnou roli ve vývoji mravních norem každého člověka má tak sociální učení, zejména výrazný je zde pochopitelně vliv rodiny a školy.

Není možné nezdůraznit souvislost morálky a mnoha oblastí společenské praxe, zejména oblasti práva. Jak už bylo zmíněno výše, chovat se morálně znamená chovat se podle mravních norem. V tomto kontextu je ale třeba rozlišovat mravní a právní normy. Ačkoli morálka a právo spolu velmi úzce souvisí, je potřeba vidět zásadní rozdíl mezi těmito dvěma druhy norem, zejména potom v otázce sankcí za jejich nedodržení.

Při nedodržování právních norem jsme postiženi tresty sociálními, tj. vnějšími sankcemi. Na druhé straně sankce, následující po nedodržení norem morálních, mají povahu trestů vnitřních, ve formě špatného svědomí.

Lze říci, že právo tvoří nezbytný vnější řád tedy soubor základních pravidel, regulujících vzájemné vztahy v dané společnosti. Právo je pouhou částí komplexního mravního řádu společnosti.

### 3 Psychologické základy etiky v podnikání

#### 3.1 Psychické řízení pracovního chování

Ačkoli tato skutečnost bývá často marginalizována, je potřeba mít na paměti, že nositeli veškeré pracovní činnosti a tedy i produktivity podniku jsou vždy lidé – zaměstnanci. Pracovní činnost je tak pevně spjata s osobnostmi těchto lidí v celé jejich komplexnosti. Vzhledem k tomu, že pracovní činnost je z velké části vykonávána v prostředí větších či menších sociálních skupin, je pracovní aktivita zaměstnanců v nemenší míře determinována i vlivy socio-kulturními. Tato složitá psychologická determinace se bezpochyby týká i etického jednání pracovníků.

Ve smyslu osobnostní determinace pracovního jednání člověka se na činnosti zaměstnance podílí jak jeho schopnosti a temperament, tak jeho motivace (zaměřenost). V otázce etického jednání má pak rozhodující úlohu zejména oblast charakteru, hodnot a postojů.

Psychické řízení chování a jednání člověka může v rámci organizace fungovat na velmi rozličných úrovních rozvinutosti. V realitě pracovního, resp. firemního prostředí je klíčovým jevem usměrňování psychického řízení lidské činnosti. Tato usměrňování může variovat a nabývat mnoha podob – od základního emocionálního založení odehrávajícího se v rámci hédonického kontinua a ústícího v chování vedoucí k přibližování k objektu způsobujícímu slast, pozitivní prožitky, či vyhýbání se, odpoutání od objektu způsobujícího nelibost či strast. Významnou roli zde hrají odměny, vedoucí k oceňovanému jednání, resp. tresty, vedoucí k eliminaci jednání nežádoucího.

Na opačné straně škály pak stojí *cílevědomé úmyslné jednání s účastí vědomého já, bdělého vědomí, konance, rozhodování subjektu, reflexe žádaných hodnot, očekávání užitečnosti, vlastních aspirací a ambicí, vlivu celkového pojetí, zohlednění omezenosti zdrojů, pravděpodobnosti výskytu alternativ, nežádoucích vedlejších účinků, vlastního působení a rizik* (Putnová, 2005).

### **3.2 Rozhodování jako klíčová determinanta pracovního chování a etické volby**

Jedním z klíčových psychických procesů determinujících pracovní chování je bezesporu rozhodování. V kontextu tématu této diplomové práce je pak rozhodování procesem zásadním.

Každý člověk je v rámci své pracovní reality a profesní dráhy vystaven řadě situací, v nichž se musí rozhodnout, jak jednat. V situaci s etickým nábojem se pak jedná o morální dilema, jemuž se daný pracovník musí postavit. V situaci rozhodování hraje důležitou roli celá řada proměnných, ať už jsou to faktory vnější, či faktory vnitřní.

Mezi vnější, situační proměnné mohou patřit např. aktuální situační kontext a bezprostřední stimulační podněty. Důležitou roli zde hraje i firemní kultura (např. organizační struktura společnosti, vztahy mezi pracovníky, resp. vztahy mezi managementem a zaměstnanci, ve společnosti preferovaný vztah k autoritě, míra osobní zodpovědnosti za důsledky rozhodování apod.). V neposlední řadě je důležitým situačním faktorem i samotný charakter práce daného zaměstnance či manažera.

Mezi důležité individuální proměnné bezesporu patří síla osobnosti rozhodujícího člověka, jeho rozsah závislosti a také jeho locus of control. V situaci morální volby je pak rozhodující i stupeň rozvoje jeho morálního poznání (Čaník, 2006b).

### **3.3 Morální dilemata**

Každý zaměstnanec musí situacím vyžadujícím rozhodování čelit během svého pracovního života mnohokrát. Pro managery je pak nutnost rozhodovat v podstatě každodenní realitou. Řada z těchto nutných rozhodování pak v sobě nese etický náboj.

V bezpočtu situací je snadné rozlišit dobré řešení od špatného, nicméně nezřídka se stává, že manager, popř. zaměstnanec je nucen rozhodovat mezi dvěma či více v podstatě špatnými řešeními, či naopak mezi více žádanými řešeními či cíli. Na první pohled není v těchto situacích jasné, která z možných cest bude tím menším zlem. V situaci morálního dilematu není možné ze všech zvažovaných řešení realizovat všechna a je tedy nutné rozhodnout se pouze pro některé či některá z nich. Lurie a Albin (2006) přiléhavě definují morální (etické) dilema jako situaci *ztráty morálního kompasu*.

Morální dilema je tedy taková situace, kdy nerozhodujeme mezi řešením morálně správným a morálně špatným, ale kdy čelíme rozhodování mezi dvěma či více v podstatě špatnými řešeními.

Existuje řada teorií věnujících se otázce morálních dilemat, od klasických teorií morálky (Kant, utilitarismus aj.), až po moderní teorie snažící se o aplikování vědeckého přístupu a o podrobný popis rozhodovacího procesu. Mezi autory věnující se této problematice patří např. Geva, Trevino, Steenberg a další.



## 4 Hodnoty jako základní determinanty etického jednání

### 1.1. Hodnoty jako motivační proměnné

Hodnoty a hodnotové orientace jsou dalšími významnými faktory, které hrají podstatnou roli při determinaci pracovního, resp. etického jednání člověka. Spolu s potřebami a postoji jsou důležitými proměnnými v motivační soustavě jedince a určují tak výrazně směr jeho jednání. Hodnoty můžeme definovat jako *explicitně nebo implicitně pro individuuum nebo skupinu charakteristické pojetí žádoucího, které ovlivňuje volbu způsobů chování, jeho prostředků a cílů* (Nakonečný, 1999; v originále: Kluckhohn, 1954).

Na rozdíl od potřeb, které můžeme chápat jako dispozice, do značné míry biologicky zakotvené, vznikají hodnoty interiorizací ideálů a jejich konkretizací v zásadách a přesvědčeních (Smékal, 2002) a jsou tedy víceméně kulturně podmíněnou součástí osobnostní struktury se silnou vazbou na společenské systémy. Hodnoty se vždy vyznačují subjektivitou – jinými slovy, hodnota je míra subjektivního ocenění určitého jevu či objektu, a hodnotami tak člověk vyjadřuje svůj vztah ke světu i ostatním lidem.

Vzhledem k tomu, že hodnoty jsou osobnostními proměnnými získanými, a mají tedy silnou vazbu na sociokulturní prostředí, jsou hodnotové orientace pracovníků silně ovlivněny jejich původem. Vzhledem ke stále globalizovanějšímu a propojenějšímu pracovnímu trhu je toto jistě problematika, která bude v prostředí nadnárodních organizací vystupovat stále více do popředí i v České republice.

### 4.1 Hodnotové orientace

V souvislosti s tématem hodnot vystupuje do popředí i problematika hodnotových orientací, tedy hodnotového systému konkrétního člověka, jeho hodnotového žebříčku. Hodnotovou orientaci můžeme definovat i jako víceméně stabilní systém hodnot s výrazným dopadem na jednání člověka. Jde o zobecnělý motiv představující trvalejší zaměření každého člověka.

Asi nejznámější psychologickou teorií vymezující typologii hodnotových orientací člověka je koncept Eduarda Sprangera, definující šest typů lidí v souvislosti s preferovaným poznáním světa: typ teoretický, estetický, ekonomický, sociální, mocenský a náboženský.

<b>Typ poznání světa</b> („životní forma“)	<b>Typ člověka</b>
<b>Pravda</b>	<b>Teoretický</b>  Typ člověka usilujícího o poznání pravdy. Základní hodnotou je pro něj poznání zákonitostí, pochopení podstaty světa a vztahů mezi lidmi.
<b>Krása</b>	<b>Estetický</b>  Základní hodnotou je pro něj zážitek, estetický dojem či příležitost k sebevyjádření. Svět vnímá na kontinuu harmonické – disharmonické, od čehož se následně odvíjí i prožívaná libost či nelibost.
<b>Užitek (zisk)</b>	<b>Ekonomický</b>  Základní hodnotou je pro něj zisk a užitek a základním měřítkem pak vlastní blaho. Hodnotné je to, co je přínosné a prospěšné pro něj.
<b>Láska k lidem</b>	<b>Sociální</b>  Základními hodnotami jsou láska k člověku a láska k lidstvu. Takový člověk v podstatě žije pro druhé.
<b>Moc</b>	<b>Mocenský</b>  Základní hodnotou je moc ve smyslu podřízení se vyšším principům, jednání ve jménu vyšších zásad. Nejedná se nutně o moc v administrativním či fyzickém slova smyslu, ale i o moc duchovní, psychologickou.
<b>Bůh/moudrost</b>	<b>Náboženský</b>  Základní hodnotou je hledání smyslu života, nikoli nutně ve smyslu Boha v kontextu křesťanství či jiného náboženského vyznání.

Tabulka 1. Typy lidí dle E. Sprangera (volně podle: Smékal, 2002).

Koncepci E. Sprangera později rozpracoval G. Allport. Na rozdíl od Sprangera nedefinuje jednotlivé kategorie jako „typ člověka“, ale spíše jako hodnotové směřování člověka. Analogicky Sprangerovi jsou pak jednotlivá směřování definována jako typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský.

## **4.2 Základní hodnoty v ekonomicko-tržním prostředí**

Stejně jako na úrovni společnosti (resp. na úrovni dané kultury) můžeme i v ekonomicko-tržním prostředí identifikovat určité klíčové hodnoty, které stojí na pozadí realizace veškeré podnikatelské aktivity, a které jsou základem hodnocení eticky nabitých situací a řešení morálních dilemat.

V České republice, a obecně v euroamerické civilizaci, je systém základních hodnot vymezen zejména třemi oblastmi:

### **1. Svoboda a spravedlnost**

Svoboda je v euroamerické kultuře krucióální hodnotou veškeré lidské existence. V kontextu podnikatelské etiky jde pak zejména o morální svobodu, tedy svobodu vůle a svobodu volby.

Spravedlnost je zde pak chápána jako rovnost (nikoli ovšem jako rovnostářství).

### **2. Odpovědnost a důvěra**

Každý svobodný člověk je odpovědný za své činy a jejich důsledky. Odpovědnost za důsledky vlastního konání se zde vztahuje i na firmy, jejichž činnost může mít dopady na široké spektrum osob i dalších subjektů.

Důvěra je další z nepostradatelných předpokladů veškeré podnikatelské aktivity. Ve chvíli, kdy se v obchodní, zaměstnavatelské či dalších oblastech businessu vytratí důvěra a pozitivní očekávání, jakákoli podnikatelská interakce se stává v podstatě nemožnou.

### **3. Pokrok, prosperita a racionalita**

Pokrok jako základní hodnota tkvící v pozadí ekonomického růstu a prosperity nabývá stále větší důležitosti zejména v posledních dvou staletích. V kontextu znalostní ekonomiky jsou pak pokrok a prosperita stále silněji spjaty racionalitou.

(Putnová, 2007)

### 4.3 Význam hodnot pro řízení a fungování podniku

Jak již bylo zmíněno výše, hodnoty člověka (zejm. pak manažera) mají silný dopad na jeho působení v rámci pracovního procesu, a na podnik a organizační chování obecně. Zejména pak na:

- Společnou strategii vedení
- Výběr pracovníků
- Systém odměňování
- Vztahy podřízenosti a nadřízenosti
- Skupinové chování
- Komunikaci uvnitř organizace a také ve směru k jiným vnějším subjektům
- Styl vedení a schopnosti vedení obecně
- Způsoby řešení konfliktů

(Muchová, 2001)

Podnikatelské subjekty by tak měly jasně definovat své priority a hodnoty, tedy jasně pojmenovat, které mravní hodnoty se stanou jejich krédem, znakem, a které tak budou pilířem jejich podnikové kultury, vztahu k zákazníkům, obchodním partnerům i ostatním zainteresovaným skupinám.

Stanovení klíčových etických hodnot podniku má funkci nejen definiční (tedy v podstatě jakési vymezení hodnotové orientace firmy), ale zejména strategickou a kulturní (Rolný, 2007). Takto definovaná hodnota je pak pro firmu jakýmsi morálním závazkem a zároveň kritériem pro hodnocení toho, do jaké míry mu firma, resp. její manažeři a zaměstnanci dostojí.

Definování základních etických hodnot společnosti je často součástí firemního etického kodexu, jak o tom bude pojednáno dále.

## 5 Teorie morálního vývoje člověka

Vzhledem k dosavadnímu výzkumu v oblasti morálního vývoje je evidentní, že rozvoj morálního usuzování člověka závisí jak na jeho věku a zkušenostech, tak v nemenší míře na jeho sociálním a kulturním prostředí. Získaný vnitřní hlas, který je člověku jakýmsi morálním kompasem v interakci s jeho okolím a zejm. ostatními lidmi, je svědomí.

K otázce svědomí se ve své teorii osobnosti komplexně vyjadřuje **S. Freud**. V psychoanalytickém pojetí je svědomí jednou z funkcí Superega (Nadjá). Normy a hodnoty, jejichž je svědomí nositelem, jsou pak obsahy interiorizovanými, vzniklými v rámci výchovy identifikací dítěte s modelem, autoritou – tedy obvykle rodičem. Tyto zásady může člověk v závislosti na získaných životních zkušenostech částečně upravovat, nicméně základní hodnoty a normy, interiorizované v raném dětství, lze měnit jen velmi obtížně.

Částečnou odpovědí na otázku, proč se lidé chovají mravně a jaké jsou základní mechanismy svědomí a morálního usuzování, nám mohou být i klasické psychologické teorie morálního vývoje. Mezi nejznámější pak bezesporu patří teorie Piagetova a zejména pak Kohlbergova.

### 5.1 Teorie morálního usuzování J. Piageta

Výzkumy **J. Piageta** byly vystavěny na zkoumání morálního usuzování zejména zjišťováním způsobu, jakým si děti osvojují pravidla hry. Na základě těchto pozorování definoval Piaget dvě základní stadia morálního vývoje, resp. druhy morálky – heteronomní a autonomní.

Heteronomní morálka je morálka zvnějšku daná, tedy závisící na nátlaku dospělých, zejména pak rodičů. V dítěti je vyvoláván morální realismus, kdy povinnosti a hodnoty jsou dítětem vnímány jako cosi vnějšího, neměnného a objektivně daného. V heteronomním stádiu morálního usuzování se dítě pohybuje do zhruba 8 let věku.

Autonomní morálka (cca. od osmi let věku dítěte) je oproti tomu založena na kooperaci, konsensu a respektování ostatních lidí. Dítě v tomto stádiu morálního vývoje dospěje k *citu pro spravedlnost* a je tak motivováno jednat s ostatními tak, jak by si přálo, aby ostatní jednali s ním.

Při přechodu mezi heteronomním a autonomním stadiem pak dítě prochází určitým mezistadiem, kdy se dítě orientuje spíše na zevšeobecněná pravidla, než na autoritu dospělého, resp. rodiče (Heidbrink, 1997).

## 5.2 Kohlbergova teorie morálního vývoje

Piagetovu teorii rozvoje morálního usuzování pak detailně rozpracoval L. Kohlberg ve své asi nejznámější a dodnes uznávané teorii morálního vývoje člověka. Výsledkem jeho zkoumání bylo vymezení 6 stupňů morálního usuzování, přiřazených ke třem rovinám – předkonvenční, konvenční a postkonvenční:

<b>Rovina: Základ morálního úsudku</b>	<b>Vývojové stupně</b>
<p><b>I. Předkonvenční</b></p> <p>Morální usuzování se zakládá na vnějších, kvazifyzických událostech, špatném jednání nebo na kvazifyzických potřebách, a nikoli na osobách a normách.</p>	<p><b>Stupeň 1:</b></p> <p>Orientace na trest a poslušnost. Zda je chování dobré či špatné, závisí na jeho fyzických důsledcích ve smyslu odměny či trestu. Vyhnutí se trestu a bezvýhradné podřízení se moci platí za hodnoty samy o sobě.</p> <p><b>Stupeň 2:</b></p> <p>Instrumentálně-relativistická orientace. Správné jednání je takové, které uspokojuje vlastní potřeby, příp. potřeby významných druhých. Základy slušnosti, vzájemnosti a smyslu pro spravedlnost se v tomto stadiu již objevují, nicméně jsou vnímány víceméně „tržně“, tedy hmotně a účelově.</p>
<p><b>II. Konvenční</b></p> <p>Morální hodnocení založeno na přejímání dobrých (správných) rolí, dodržování konvenčního pořádku a očekávání druhých</p>	<p><b>Stupeň 3:</b></p> <p>Orientace na souhlas vázaný k určité osobě nebo model „správného chlapce (dívky)“. Správné jednání je pak takové, které se líbí ostatním. Tento vývojový stupeň se vyznačuje vysokou mírou konformity.</p>

	<p><b>Stupeň 4:</b></p> <p>Orientace na právo a pořádek. Orientační rámec zde tvoří autorita, pevná pravidla a zachování sociálního pořádku. Správné jednání je takové, které respektuje autoritu a které je v souladu s konáním povinnosti.</p>
<p><b>III. Postkonvenční</b></p> <p>Morální hodnocení založeno na hodnotách a principech, použitelných nezávisle na autoritě skupin či osob, jež tyto principy zastupují, a nezávisle na vlastní identifikaci s těmito skupinami.</p>	<p><b>Stupeň 5:</b></p> <p>Orientace na zákonné chování a sociální úmluvy je spojena s utilitaristickými rysy. Člověk si je vědom relativity osobních hodnotových postojů a názorů a v návaznosti na to klade důraz na pravidla jednání směřující k nalezení konsenzu.</p> <p><b>Stupeň 6:</b></p> <p>Orientace na všeobecně platné etické principy (Kantův kategorický imperativ). Respektování univerzálních principů spravedlnosti, vzájemnosti a rovnosti lidských práv a respektování důstojnosti člověka jako jednotlivce.</p>

Tabulka 2. Stadia morálního vývoje dle Kohlberga (volně podle: Heidbrink, 1997).

## **6 Proč studovat etiku v ekonomickém kontextu**

### **6.1 Etika a podnikání – protiklady či dvě strany jedné mince?**

Současná přetrvávající světová ekonomická krize a zvyšující se tlak na ekonomické výsledky a stále vyhrocenější kompetice mezi firmami znovu přináší otázky, zda a do jaké míry implementovat etické hledisko do řízení podniků a zda zvýšený důraz na dodržování etických principů není spíše překážkou či brzdou ekonomického úspěchu. Na síle pak opět získávají hlasy společně s Friedmanem akcentující ekonomický úspěch firmy jako jediné měřítko odpovědnosti managementu.

Na druhou stranu, i když je ve společnosti podnikatelské prostředí stále vnímáno jako spíše amorální, s aktuální ekonomickou krizí se možná ještě zvětšuje apel na společensky odpovědné chování podnikatelů a firem, což jednoznačně svědčí ve prospěch studia a integrace etických principů do podnikání. Řada badatelů se zároveň domnívá, že etická témata jsou integrální součástí podnikatelských aktivit, jelikož jakákoli firma svou činností ovlivňuje své okolí a nemůže tak být zproštěna morálního závazku vůči ovlivňovaným skupinám.

Kde tedy hledat pravdu? Mají firmy v zájmu svých ekonomických úspěchů rezignovat na etická témata, či se etika a ekonomický úspěch nevylučují, a je proto v zájmu firem samotných implementovat etiku do řízení a každodenních činností podniku?

### **6.2 Současné výzkumy napovídající vztah mezi etikou a ekonomickým úspěchem**

Řada badatelů v oblasti podnikatelské etiky přichází s výsledky poukazujícími na fakt, že přinejmenším z dlouhodobého hlediska se etické řízení a ekonomický úspěch nevylučují. Existuje řada výzkumů, napovídajících pozitivní korelaci mezi etickým řízením, resp. etickým vedením (leadershipem) a ekonomickými ukazateli firmy. Výsledky napovídají, že organizace, které mají jasně stanovenou vizi, jež jde za hranice pouhé profitability a které integrovaly etické principy do systému řízení, jsou dlouhodobě úspěšnější a déle na trhu působící než jejich konkurence (např. Collins, 1994).



Další studie poukazují např. na důležitou roli obrazu/image firmy coby podniku společensky odpovědného a respektujícího etické principy v rámci nábory nových zaměstnanců, udržení si kvalitních stávajících pracovníků a personálního marketingu obecně. Je evidentní, že pro kvalitní, talentované uchazeče a zaměstnance je otázka image společnosti vedle objektivních atributů (nabízená mzda, status pozice aj.) jedním z klíčových rozhodovacích kritérií při volbě mezi jednotlivými zaměstnavateli. Společensky odpovědné chování firmy je bezesporu důležitým faktorem snižujícím míru fluktuace zaměstnanců a zvyšujícím jejich loajalitu k zaměstnavateli. V této souvislosti autoři však zdůrazňují autenticitu proklamovaných stanovisek a hodnot. Image firmy a etické jednání nesmí být pouze hesly prezentovanými na webových stránkách společnosti, ale projevuje se v každodenním jednání pracovníků firmy - klíčovými nositeli etických hodnot je zejména střední management (např. Strobel, 2010).

Schönborn se pak v rámci výzkumu souvislosti etiky a úspěšného podnikání soustředil na vztah firemní kultury a ekonomického úspěchu firmy. Výsledky výzkumu jednoznačně nastiňují vztah mezi firemní kulturou, zohledňující a vyzdvihující společenskou odpovědnost a etické hodnoty, a ekonomickým úspěchem (Schönborn, 2010).

Na závěr zmiňme i výzkumy hledající souvislost mezi blahobytem národa (well-being) a kvalitou podnikatelského, resp. pracovního prostředí. Pocit životní spokojenosti je přímo ovlivněn ekonomickými a pracovními faktory a ekonomické chování firem je jedním z faktorů klíčových. Na druhou stranu pocit spokojenosti a blahobytu se následně pozitivně odráží na produktivitě a tedy i na ekonomické úspěšnosti. Etické chování a společenská odpovědnost podnikatelských subjektů pak přináší pozitiva všem skupinám stakeholders a zvyšuje se tak well-being celé společnosti (např. Ip Po-Keung, 2009).

Uvedené nastínění současného výzkumu naznačuje, že není možné etické otázky v řízení firmy odsunout do pozadí jako aktivity primárně bránící ekonomickému úspěchu, obzvláště ve chvíli, kdy se očekávání veřejnosti stále silněji upínají ke společenské odpovědnosti podnikatelských subjektů. Wieland pak současné poznatky shrnuje glosou, že *nemůže být ekonomického úspěchu v prostředí morální anarchie* (Wieland, 2010).

Ačkoli korupce či další neetické formy jednání firem mohou být z krátkodobého hlediska aktivitami ekonomicky úspěšnými, ze stávajícího výzkumu vyplývá, že etické řízení

a důraz na morální hodnoty jsou základními pilíři pro dlouhodobý úspěch firmy. Důraz na základní morální hodnoty pak nabývá na významu i se stále se zesilující globalizací trhu – je zjevné, že je potřeba definovat základní hodnoty a pravidla, na nichž bude moci globalizovaný business stát.

## **7 Podnikatelská a hospodářská etika**

### **7.1 Podnikatelská etika jako samostatný obor**

Dá se říci, že etika se zaobírala obchodní oblastí a pracovní sférou už od dob svého vzniku, nicméně počátky hospodářské etiky jako samostatné vědní disciplíny se datují do 70. let dvacátého století. Důležitý vliv na její rozvoj měly poté hospodářské změny v průběhu 80. a 90. let, i stále zjevnější vliv globalizace na světovou ekonomiku.

Průkopníkem při akcentování a zavádění etických principů do podnikatelské praxe byly bezesporu USA. Právě tam můžeme vystopovat první etické kodexy a snahu o jejich celospolečenské rozšíření. Uspokojivý trend ovšem zaznamenává i Evropa. V zemích bývalého východního bloku se hospodářská etika dostává silněji ke slovu až v souvislosti s přechodem z plánovaného hospodářství na svobodné podnikání.

Ve vývoji podnikatelské etiky je možné zaznamenat dvě fáze – fázi teoreticko-filosofickou a fázi aplikační. V prvním stadiu bylo nutné podchytit filosofickou a teoretickou problematiku etiky v podnikání a ustanovit základní pojmy. Na ni pak přirozeně navazovala fáze druhá se svým důrazem na aplikace těchto teoretických poznatků na konkrétní problémy ekonomické praxe. Současně byly a jsou vyvíjeny metody a nástroje vztahující se k aplikaci teorií a poznatků do reálného ekonomického života.

Zmiňované dvě fáze, či přesněji řečeno dva přístupy k podnikatelské etice, se v celém procesu přirozeně prolínají a doplňují a vytvářejí dynamicky se rozvíjející obor, který se může s čím dál větší naléhavostí vyjadřovat k problematice etiky v podnikání. Jedním z důsledků tohoto rozvoje je například vytvoření specifické oblasti podnikatelské etiky – etiky manažerské. V centru jejího zájmu je problematika managementu, tedy otázky týkající se zejména rozhodování a řízení lidí.

### **7.2 Definice podnikatelské etiky, základní pojmy**

Při snaze definovat podnikatelskou etiku narážíme na nejednotnost vymezení tohoto oboru, což je dáno mimo jiné tím, že jde o oblast poměrně širokou a tuto problematiku lze

nazírat z mnoha různých úhlů, a v neposlední řadě pak také vzhledem k poměrně krátkému vývoji tohoto oboru.

Podnikatelská etika je v nejširším smyslu *profesní, aplikovaná, normativní etika* (Putnová, 2007).

Podle Sekničky (2001) definice hospodářské etiky *zahrnuje morální normy a hodnoty, které usměrňují jednání a chování v ekonomice. Do popředí vystupuje hodnocení specifického jednání – zda je správné či nesprávné, etické či neetické. Jde především o aplikaci etických principů v podnikatelském procesu, kde základním úkolem hospodářské etiky je hledání rovnováhy mezi ekonomickými zisky a společenskými důsledky.*

Podle Bohaté (1994) *v podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnujících individuální a korporativní hodnoty.*

Etika v podnikání sleduje problémy na třech základních úrovních:

- Mikroúroveň – soustředí se na etické otázky v rámci vztahů mezi zainteresovanými jednotlivci
- Mezoúroveň – zabývá se etikou v rámci vztahů jednotlivých organizací, např. firem, odborů apod.
- Makroúroveň – soustředí se na etickou problematiku ekonomického systému jako celku

Jak již bylo zmíněno, jedním z klíčových problémů je jistá nejednotnost základní terminologie. V literatuře, která se k této problematice vztahuje, je možné najít tři základní pojmy, jejichž význam se často překrývá a jichž se často užívá jako synonym – hospodářská etika, podniková etika a podnikatelská etika. Čaník tyto tři pojmy odlišuje a vztahuje je k různým úrovním etiky v oblasti podnikání:

- Hospodářská etika: hledí na problematiku v oblasti podnikání z hlediska makroúrovně, tj. vyjadřuje se k problémům hospodářství jako celku. Klíčovou

úlohou je najít obecný hospodářský řád a tak ustanovit jakýsi základní rámec pro další dvě úrovně etiky v oblasti podnikání.

- Podniková etika: soustředí se na etickou problematiku z perspektivy mezoúrovně, tedy zkoumá chování podnikatelských subjektů.
- Podnikatelská etika: soustředí se na mikroúroveň a mezoúroveň, ale svou pozornost zaměřuje především na člověka, na etické problémy jednotlivců a vztahů mezi nimi. V běžně užívané terminologii pojmy podniková a podnikatelská etika často splývají.

(Čaník, 2006b)

Pakliže tedy definujeme podnikatelskou etiku jako aplikovaný vědní obor, který se soustředí na etické aspekty ekonomické praxe, je potřeba rozlišit i konkrétní aktéry, kteří vstupují do ekonomického života, a kteří jsou konkrétními vykonavateli etického či neetického chování v konkrétních firmách. Autoři, vyjadřující se k této problematice, rozlišují pojmy majitel, podnikatel, manažer a zaměstnanec, přičemž zejména první tři pojmy mohou v reálné situaci začasť splývat. Riegel (2006) je pak definuje takto:

- *Majitel poskytuje kapitál*
- *Podnikatel přichází s vizí*
- *Manažer je najat k tomu, aby tuto vizi uskutečnil tak, že řídí práci těch, kteří vykonávají konkrétní pracovní činnosti – zaměstnanců.*

Etický rozměr můžeme poté vidět v činnosti všech zmiňovaných účastníků firemního života. Majitel je vlastníkem vzácného zdroje, tedy, jak už bylo zmíněno, poskytuje kapitál. Majitel však není osamocenou entitou, je součástí systému – důsledky jeho rozhodnutí tedy ovlivňují i jeho okolí, společnost, v níž je včleněn. To, do jaké míry bere majitel ohled na své okolí, do jaké míry si uvědomuje odpovědnost za své rozhodnutí, jsou okolnosti, které mají silný etický nádech.

Podnikatel přináší a realizuje svou podnikatelskou vizi. I v jeho činnosti je možno spatřovat řadu etických momentů, které vyplývají ze samé podstaty jeho role ve firmě, v podnikání. Kupříkladu samotný předmět podnikatelské činnosti – do jaké míry je společensky prospěšný, či naopak společensky nežádoucí?

Manažer realizuje podnikatelskou vizi ve formě řízení konkrétních zaměstnanců. Etický náboj mohou mít jak jeho rozhodnutí ovlivňující činnost firmy, její produktivitu, konkurenceschopnost a důvěryhodnost, tak v nemenší míře i rozhodnutí týkající se lidských zdrojů, tedy ve směru k zaměstnancům firmy.

Zaměstnanec stojí ve zmiňované hierarchii nejnižší, je přímým vykonavatelem podnikatelské činnosti. Nicméně i jeho role je z hlediska pohledu podnikatelské etiky naprosto klíčová. Pravděpodobně každý zaměstnanec čelí mnohokrát denně etickým dilematům, pokušením obejít normy atp.

### **7.3 Předmět podnikatelské etiky**

Jak již bylo zmíněno, je podnikatelská etika aplikovanou vědní disciplínou, která se zabývá etickými aspekty podnikání a ekonomické praxe. Není vědou čistě teoretickou, proto její součástí jsou i specifické nástroje implementace těchto etických principů do reálného života podniků a hospodářství.

Bedrnová uvádí základní okruh problémů, ke kterým se etika v podnikání vyjadřuje:

- *Slušnost a věrnost zákonu*
- *Bezpečnost a kvalita výrobků*
- *Konflikty zájmů a jejich řešení*
- *Uzavírání pracovních smluv*
- *Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti*
- *Poctivost v obchodních praktikách*
- *Vztahy k dodavatelům*
- *Vztahy k zákazníkům*
- *Stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi*
- *Úplatky při získávání informací a zakázek*
- *Ochrana životního prostředí*

(Bedrnová, 2003)

## 7.4 Základní přístupy v podnikatelské etice

### **Podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem**

Přestože podnikatelská etika je relativně mladým oborem, můžeme vysledovat několik základních směrů, které se v současnosti rámci tohoto oboru vyprofilovaly. V současnosti můžeme v oblasti podnikatelské etiky vysledovat dvě, resp. tři základní paradigmatata:

- podnikatelská etika (Business Ethics)
- společenská odpovědnost podniků (Corporate Social Responsibility)
- kombinace obou předchozích úhlů pohledu – tedy kombinace podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podniků

**Podnikatelská etika** je zaměřena na existenci a respektování etických norem v rámci podniků, přičemž využívá především interních nástrojů, jakými mohou být např. etické kodexy či etický audit. Tento přístup je orientován především na samy podniky a na rozdíl od pojetí společenské odpovědnosti podniků nepřikládá tolik pozornosti vztahu podniků k okolnímu prostředí, k systému. V centru pozornosti zde stojí zejména vztah k zaměstnancům a dodavatelům.

**Společenská odpovědnost podniků**, popř. sociální odpovědnost podniků. V tomto úhlu pohledu je podnik součástí systému a v tomto smyslu vůči svému okolí odpovědný. Jinými slovy jde o to, být dobrými občany. V souvislosti s CSR je zdůrazňován tzv. „triple-bottom-line“, tedy trojí základ podnikání upozorňující na tři klíčové oblasti, jimž by podnikatelské subjekty měly přikládat důležitost: oblast ekonomická, sociální a environmentální.

Rozdělení na Business Ethics a CSR je patrné především ve Spojených státech a je důsledkem zejména specifické ekonomické situace v době vzniku každého ze zmiňovaných paradigmat. Zatímco Business Ethics vznikla především jako reakce na sérii podnikatelských skandálů a měla pomoci podnikům vyrovnat se s jejich důsledky a se zvýšeným tlakem na dodržování právních norem, Corporate Social Responsibility má kořeny v padesátých letech, kdy si badatelé začali poprvé uvědomovat silnou provázanost podniků s jejich okolím, a možných dopadů působení podniků na společnost.

V tomto smyslu pak *primárním cílem Business Ethics je předcházet škodě, zatímco cílem Corporate Social Responsibility je být iniciátorem konání dobra* (Altham, 2008).

Třetí paradigma kombinuje obě předchozí východiska a akcentuje jak odpovědnost podniku „dovnitř“, tak odpovědnost firmy vůči systému, tedy odpovědnost „vnější“.

Někteří autoři uvádějí i další členění – vedle Business Ethics a Corporate Social Responsibility se tak můžeme setkat i s některými dalšími koncepcemi, např. corporate compliance, corporate responsibility, corporate governance či stakeholder theory.

## **7.5 Lokální specifika přístupu k etice v podnikání**

Při zkoumání problematiky etiky v podnikání a zejména pak při aplikaci etických nástrojů v konkrétním podniku, je vždy nutné přihlédnout i ke společenským, politickým a ekonomickým specifikám daného regionu.

Aplikace etiky do podnikání je v současnosti nejrozvinutější ve Spojených státech amerických, kde má tento obor i nejdélší tradici. Je zde cítit i silný tlak ze strany práva a etika v ekonomické oblasti je zde jednou z primárních otázek politických.

Mimo Spojené státy nezaznamenáváme takový tlak na zavádění etických kodexů a standardů do podnikání z „oficiálních míst“, nicméně i tento trend se v posledních letech spíše mění, zejména v západní Evropě.

V zemích s delší tradicí etických snah v ekonomické oblasti, které již mají pro tuto oblast vytvořený propracovaný legislativní rámec, pak vnímáme spíše zaměření na společenskou odpovědnost podniků. V regionech, kde je přítomnost etického chování v hospodářské oblasti spíše teoretickým konstruktem než realitou, např. v regionech s vysokou mírou korupce jako Afrika či východní Evropa, jsou zaváděné etické programy soustředěny spíše na potlačování a represi negativních jevů, a boj proti korupci je v těchto regionech na prvním místě.



## **8 Výzkum v oblasti podnikatelské etiky**

### **8.1 Nejnovější trendy**

Podnikatelská etika je disciplínou jak normativní, tak ve své akademické podobě disciplínou deskriptivní. Jaké jsou tedy současné trendy v oblasti výzkumu v podnikatelské etice?

Chan a kol. (2010) analyzovali příspěvky v nejvýznamnějších mezinárodních periodikách se zaměřením na podnikatelskou etiku a dospěli k závěru, že v poslední dekádě se přes pokračující výraznou dominanci amerických autorů začínají čím dál dynamičtěji prosazovat i autoři evropští a asijské.

Stejně tak došlo v posledním desetiletí k jistému posunu v oblasti klíčových oblastí výzkumu. Ke klasickým tématům výzkumu v oblasti podnikatelské etiky, jimiž jsou problematika etického rozhodování a dopadu CSR na výkonnost a úspěšnost firem, přibyla v posledních letech zejm. etická problematika odvíjející se od teorie stakeholders a zkoumání dopadů CSR firem na chování zákazníků (Zhenzhong, 2009).

Rozsáhlou oblastí zkoumání zůstávají nadále i problematika etických kodexů firem. Často diskutovanými a zkoumanými tématy jsou i vztah globalizace a etiky v podnikání, řada autorů pak věnuje pozornost etickým problémům souvisejícím s dynamickým rozšiřováním a zvyšujícím se vlivem internetu.

### **8.2 Metodologické zakotvení**

Jak již bylo zmíněno, podnikatelská etika je oborem multidisciplinárním a neexistuje zde žádné obecně sdílené, jednotné paradigma. Metodologie výzkumu se pak silně odvíjí od oborového zakotvení jednotlivých autorů.

Ačkoli v posledních letech je zjevný trend opatrného příklonu k většímu využívání kvalitativních metod, naprostá většina autorů stále využívá metod kvantitativních (Brand, 2009). Tato skutečnost souvisí především s přetrvávajícím silným vlivem pozitivistického (popř. post-pozitivistického) paradigmatu.

Positivismus jako metodologické stanovisko, svými kořeny tkvící v metodologii přírodních věd, operuje s myšlenkou, že předmět výzkumu je objektivně poznatelný pomocí experimentu a ověřování hypotéz. Positivistické paradigma je z principu silně orientováno proti metafyzice, ontologii a obecně všem spekulativně orientovaným přístupům. Positivistické dědictví a z toho vyplývající silný příklon ke kvantitativním metodám výzkumu jsou silně patrné i v metodologii podnikatelské etiky.

Jak již bylo zmíněno, v posledních letech je možné vysledovat i pomalý nárůst počtu zastánců nepositivistických přístupů. Podle nich jsou společenské jevy a vztahy mezi lidmi příliš komplexní, než aby je bylo možné zkoumat pouhou manipulací s proměnnými a experimentálním testováním hypotéz.

Zastánci využívání kvalitativních metod upozorňují i na některá konkrétní rizika vyplývající z využívání kvantitativní metodologie v některé z klíčových oblastí podnikatelsko-etického výzkumu. Například při využívání dotazníků v rámci výzkumu morálních dilemat či morálního rozhodování jsme schopni identifikovat a následně pracovat pouze s finálními odpověďmi respondenta na konkrétní otázky a může nám uniknout specifický způsob, jakým respondent k finálnímu rozhodnutí došel. Podstatná rizika jsou vnímána např. i ve využívání dotazníků v rámci kroskulturních výzkumů – riziko špatného pochopení významu otázek a následného zkreslení výsledků je velmi vysoká.

### **8.3 Nejdůležitější periodika**

Podnikatelskou etiku je možné vnímat jako stále dynamičtější se rozvíjející disciplínu, která dnes již zaujímá podstatné místo ve studijních programech nejen ekonomických univerzit. V souvislosti s ekonomickými skandály a samozřejmě i s příchodem ekonomické krize před několika málo lety se témata podnikatelské etiky stala otázkami čím dál intenzivněji diskutovanými.

V současné době existuje řada prestižních mezinárodních periodik věnujících v podstatné míře problematice etiky v podnikání. Mezi deset nejčastěji citovaných časopisů patří:

Journal of Business Ethics

Academy of Management Review

Academy of Management Journal  
Business Ethics Quarterly  
Journal of Marketing  
Strategic Management Journal  
California Management Review  
Business and Society  
Harvard Business Review  
Journal of Marketing Research  
(Zhenzhong, 2009)

Tseng a kol. provedli komplexní citační analýzu příspěvků v nejvýznamnějších mezinárodních periodikách a identifikovali tak nejvlivnější autory současné podnikatelské etiky. Z jejich výsledků je opět patrná přetrvávající dominance amerických teoretiků jako vůdčích osobností v oboru:

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| 1. L. K. Trevino | 5. S. D. Hunt    |
| 2. O. C. Ferrell | 6. W. H. Hegarty |
| 3. T. M. Jones   | 7. D. R. Forsyth |
| 4. T. Donaldson  | 8. R. C. Ford    |
- (Tseng, 2010)

## 9 Situace v České republice

Ačkoli aplikovaná podnikatelská etika má v USA a západních evropských zemích (míněny jsou zde zejm. původní země EU) tradici dlouhou již několik desetiletí, v České republice, stejně jako v dalších postkomunistických zemích je její historie z pochopitelných důvodů kratší. Otázkám aplikování etických principů do podnikatelského prostředí začala být věnována pozornost až po přechodu ČR na tržní hospodářství.

### 9.1 Vývoj podnikatelského prostředí v České republice

Česká společnost, stejně jako další postkomunistické země, byla na počátku devadesátých let okouzlena znovunabytou svobodou. Tsalikis a Bruce (2008) toto období transformace a nutného posunu v myšlení charakterizují výrokem, že *zatímco za komunismu co nebylo povoleno, bylo zakázáno, v realitě volného trhu co není zakázáno, je povoleno*. Kapitalismus si tak řada tehdejších podnikatelů interpretovala jako možnost chovat se naprosto svobodně bez jakýchkoli restrikcí. První polovina devadesátých let se pak nese zejména ve znamení privatizace a divokého kapitalismu, přičemž v této realitě mnoho prostoru pro podnikatelsko-etické otázky nezbývá.

Povědomí o podnikatelské etice se začíná pomalu šířit až ve druhé polovině devadesátých let. Volání po průhlednějším, „čistším“ podnikatelském prostředí bylo reakcí mj. i na sérii ekonomických skandálů z prvních porevolučních let. Společenská potřeba akcentování etické dimenze obchodního styku se odrazila např. i v politických proklamacích („akce čisté ruce“ apod.) a začala pronikat i do širšího veřejného povědomí.

### 9.2 Současná situace v České republice

Po divokých devadesátých letech si stále více společností působících na českém trhu začíná uvědomovat, že aktivní zavádění etických principů do fungování firmy a praktikování **CSR není jen otázkou image společnosti, ale víceméně ekonomickou nutností**. Tyto aktivity se i v České republice stále více odrážejí na postojích nejen investorů, ale i zákazníků, obchodních partnerů a v neposlední řadě i veřejnosti.

Pozitivní vliv na aplikaci etických principů do ekonomické reality má bezpochyby i přítomnost zahraničních firem na českém trhu – centrály nadnárodních společností stále častěji prosazují aplikaci etických kodexů napříč všemi obchodními jednotkami. Globalizovanější ekonomika pak podporuje dodržování etických standardů bez ohledu na státní hranice (např. získání veřejné zakázky ve stavebnictví v USA je ovlivňováno i řadou etických ukazatelů ve všech obchodních jednotkách daného účastníka výběrového řízení. Etické excesy obchodní jednotky v ČR tak mohou mít negativní dopady na celou společnost).

Společnost Transparency International, která se problematice etiky v podnikání systematicky věnuje, provedla v roce 2005 rozsáhlý výzkum mapující nejen stav podnikatelského prostředí v České republice, ale i postoje manažerů k těmto otázkám. Výzkum potvrdil předpoklad, že západní evropské země mají úroveň podnikatelské etiky výrazně vyšší než Česká republika. V porovnání s ostatními postkomunistickými zeměmi je však ČR vnímána o něco lépe.

Účastníci výzkumu vnímají Českou republiku jako zemi, kde je stále ještě výrazně ztížena možnost podnikat eticky. Jako kritická oblast je pak označováno zejména prostředí veřejného sektoru. České firmy si nedostatečně uvědomují možnost ztráty reputace a neetické chování je zde stále ještě vnímáno jako konkurenční výhoda (Mandlík, 2006).

I z uvedeného výzkumu vyplývá, že Česká republika je i přes mírně pozitivní trend stále ještě prostředím, kde je víceméně běžné neetické jednání v obchodním styku a porušování etických principů je vnímáno jako obvyklá praxe.

### **9.3 Organizace a iniciativy v oblasti podnikatelské etiky v České republice**

Jako pozitivní je možno hodnotit skutečnost, že v tuto chvíli již v České republice existuje poměrně rozsáhlá síť organizací, sdružení a aktivit, které se problematikou etiky v podnikání intenzivně zabývají a vytvářejí tak stabilní platformu pro další aplikaci etických principů do ekonomického života české společnosti. Mezi významné organizace, sdružení a iniciativy v ČR patří:

Transparency International - Česká republika

Business Leaders Forum Česká republika

AISIS

Etické fórum České republiky  
Fórum dárců  
Nadace VIA  
HESTIA - Národní dobrovolnické centrum  
Česká společnost pro etiku v ekonomice  
Korektní podnikání  
CG Partners  
CSR Consult  
PLUS-RESEARCH  
(Čaník, 2006a)

Závěrem kapitoly zmiňme zajímavý detail, dokreslující situaci v naší republice. Ačkoli je profese psychologa práce již velmi dobře etablovaná i v ČR, neexistuje doposud žádný etický kodex pro tuto specifickou skupinu odborníků. Inspirovat se je nicméně možné jinými profesními etickými kodexy (např. etickým kodexem Asociace klinických psychologů, etickým kodexem psychologa ministerstva vnitra, etickým kodexem psychologa Hasičského záchranného sboru), či zahraničními etickými kodexy, podchycujícími danou oblast, např. etickým kodexem Britské psychologické společnosti Guidelines for Professional Practise and Conduct for Occupational Psychologists (Wagnerová, 2011).

## 10 Společenská odpovědnost firem

Hned v úvodu diskuse o společenské odpovědnosti firem („CSR“ – Corporate Social Responsibility) narážíme na problém nejasného vymezení tohoto pojmu. Existuje řada definic a pojetí, o těch nejvýznamnějších bude více pojednáno dále. Evropská komise v Zelené knize (2001) definuje CSR jako *koncept, jímž firmy integrují sociální a environmentální zájmy do své obchodní činnosti, a to ve spolupráci se svými stakeholdery a na základě dobrovolnosti.*

V současné době, kdy svět prochází ekonomickou krizí, potýkají se snad všechny firmy s otázkou snižování nákladů a cesta k vyšší efektivitě je velmi složitá. Zároveň se ze strany státu i veřejnosti objevují tlaky na větší či menší regulace činnosti podniků. Proto pohled na firmu jako společensky odpovědný subjekt může být řadou manažerů odsouván na vedlejší kolej. I v dnešní ekonomicky nestabilní době však zůstávají praktické důvody pro přijetí CSR:

- Snaha vyhnout se regulacím ze strany státu
- Seberegulace podnikatelských subjektů jako odpověď na vzrůstající ekonomickou moc businessu
- Proměňující se vnímání businessu ze strany veřejnosti ve smyslu zvyšujících se požadavků na transparentnost podnikání a většího důrazu na sociální a environmentální stránku podnikání

(Putnová, 2007)

Ačkoli mají CSR aktivity pozitivní dopad na vnímání zákazníků, nemělo by se jednat o pouhá prázdná gesta a fráze. Společenskou odpovědnost zároveň nelze chápat jako pouhé dodržování zákona (např. zákoníku práce či environmentálních norem), i když to je samozřejmě základem pro veškerou etiku v podnikání. Skutečně společensky odpovědná firma si rámec svého fungování dobrovolně zpřísňuje nad rámec platné legislativy. Stahl a Grigsby v této souvislosti vymezují tři úrovně společenské odpovědnosti firem:

1. Minimální soulad se zákonem – vedení vyhovuje minimálním společenským požadavkům zakotveným v legislativě
2. Osvícený vlastní zájem – CSR aktivity jsou využívány jako strategická marketingová zbraň, image společenské odpovědnosti je vnímána jako konkurenční výhoda. Firma se prezentuje jako společensky odpovědná proto, aby dosáhla dlouhodobě stanovených cílů ve smyslu vyššího zisku.

3. Proaktivní změna – management realizuje CSR aktivity bez ohledu na přímé výhody, které z toho firmě plynou. Hlavní motivací je prospívání společnosti a veškeré realizované aktivity jsou výrazně nad rámec platného práva.  
(Kok, 2001)

### **10.1 Základní pilíře společenské odpovědnosti firem**

Ačkoli se přístupy k CSR do značné míry liší, existují jisté styčné body, na nichž koncept společenské odpovědnosti stojí. Například OSN ve své iniciativě UN Global Compact (2010) rozlišuje deset základních oblastí společenské odpovědnosti firem sdružených do čtyř skupin:

- Lidská práva: firmy by měly řídit své podnikání v souladu s všeobecnými lidskými právy a vyvarovat se i jakéhokoli vědomého spolupodílení na jejich porušování.
- Pracovní právo: jedná se například o podporu spolupráce s odbory, zákaz nucených prací, zákaz dětské práce a eliminaci jakýchkoli forem diskriminace zaměstnanců.
- Životní prostředí: proaktivní přístup k environmentálním problémům a podpora nových inovací a technologií šetrných k životnímu prostředí.
- Korupce: podniky by měly aktivně vystupovat proti všem formám korupce a přijímat účinná opatření, která takové formy jednání eliminují.

CSR Europe (2005), která je jednou z hlavních iniciativ v oblasti CSR v rámci Evropské unie, člení CSR aktivity a cíle do pěti bodů:

- Inovace a podnikání
- Budování schopností a kompetencí
- Rovné příležitosti a diverzita
- Zdraví a bezpečnost
- Ochrana životního prostředí.

Obecně lze říci, že koncept společenské odpovědnosti vždy pokrývá tři základní oblasti, jimiž jsou sféra ekonomická, sociální a oblast environmentální.



V ekonomické oblasti se jedná zejména o implementaci etického kodexu či jiného dokumentu podchycujícího oblast chování firmy a jejích zaměstnanců, přijetí principů corporate governance, protikorupční opatření, ochranu duševního vlastnictví, transparentního chování a komunikace jak směrem dovnitř, tak ve vztahu k dalším zainteresovaným subjektům (akcionáři, zákazníci, dodavatelé atd.)

Mezi aktivity spadající do oblasti sociální zdůrazňujeme zejm. otevřenou a přímou komunikaci a spolupráci se všemi skupinami stakeholders, dobročinnost, rozvoj lidských zdrojů, aktivity podporující rovné příležitosti a dodržování lidských práv obecně.

Aktivity směřující k ochraně životního prostředí pak zahrnují jak iniciativy preventivní, tak reaktivní.

## **10.2 Reporting CSR**

Nedílnou součástí společenské odpovědnosti firem je její reportování, které umožní managementu podniku CSR aktivity pravidelně evaluovat a zvyšovat tak efektivitu vynaložených prostředků. Pravidelný kvalitní reporting pak zvyšuje i ochotu vedení společnosti do CSR aktivit dále investovat. Zpráva o CSR aktivitách může být součástí klasické výroční zprávy podniku, nicméně stále rozšířenějšími se stávají specializované reporty komplexně shrnující výhradně oblast společenské odpovědnosti.

Vzhledem k dobrovolnosti CSR iniciativ a vzhledem k různícím se přístupům neexistuje v tuto chvíli ani žádný předepsaný, univerzální systém reportování. Rozdíly v jednotlivých systémech tkví zejména v rozdílných cílových skupinách, pro něž jsou určeny, a samozřejmě v metodice. Společnosti pak často využívají jeden z níže uvedených modelů či jejich kombinaci, přičemž žádný z nich není možné hodnotit jako plnohodnotný standard měření této oblasti:

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard
- Social Audit Network
- ETHIBEL
- EFQM
- SA 8000 – Social Accountability International

- ISO 26000, ISO 8000, ISO 9000, ISO 14000
- IASE 3000
- Global Reporting Initiative (GRI)
- London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v České republice)
- Corporate Responsibility Index
- Corporate Giving Standard
- Corporate Community Involvement Index
- Dow Jones Sustainability Index
- FTSE4GOOD

(Fórum dárců, 2011)

### 10.3 Současné přístupy k problematice společenské odpovědnosti firem

Ačkoli je termín společenské odpovědnosti firem v posledních desetiletích jedním z nejdiskutovanějších pojmů v oblasti podnikatelské etiky, neexistuje žádná univerzálně přijímaná definice a pojetí CRS jsou v rámci současné vědy značně různorodá. Garrigová a Melé (2004) dělí CSR teorie do čtyř skupin. Hlavním kritériem je zde perspektiva, ze které je nahlížena interakce mezi firmou a společností: teorie instrumentální, politické, integrující, čtvrtou skupinou jsou teorie etické.

#### 1. Instrumentální teorie

Firma je zde nahlížena zejména jako **nástroj pro vytváření zisku**. Případné sociální aktivity jsou vnímány výhradně jako nástroj dosahování vytýčených ekonomických cílů.

Hlavním představitelem tohoto názorového proudu je bezpochyby Milton Friedman, jeden z otců diskuse o problematice CSR. V jeho pojetí je jedinou odpovědností managementu odpovědnost majitelům, resp. akcionářům (stockholders) společnosti. Tedy univerzální kritérium odpovědnosti je z tohoto pohledu maximalizace zisku při minimalizaci nákladů, přičemž jedinými hranicemi pro řízení firmy jsou limity zákona a základní etické uzance dané země. Nežádoucí způsoby jednání by podle Friedmana měla odstranit konkurence. Jakoukoli širší odpovědnost podniku autor popírá, morální odpovědnost může nést ve Friedmanově pojetí pouze jednotlivec, nikoli právnická osoba. Zásadní námitkou proti takovému pojetí společenské odpovědnosti je výrazná orientace na pouhé plnění krátkodobých cílů a bezprostředního zisku.

Mezi instrumentální teorie společenské odpovědnosti dále patří teorie, které sice stále nahlíží CSR aktivity jako prostředek k docílení vyššího zisku, avšak s orientací na dosahování spíše dlouhodobějších cílů, zejména ve smyslu konkurenční výhody. Hlavními představiteli jsou pak např. M. E. Porter a M. R. Kramer, R. A. Litz či S. L. Hart.

Další autoři pak vyzdvihují CSR aktivity jako významný činitel při budování značky – je evidentní, že zákazníci si společensky odpovědnou firmu spíše spojí s kvalitou výrobku a výsledkem je tak opět zvyšování zisku (např. P. R. Varadarajan a A. Menon).

## 2. Politické teorie

Jedná se o **teorie vyzdvihující moc**, již mají firmy ve společnosti a zaměřující se na odpovědné využívání této moci v oblasti politické a sociální. Mezi dva základní směry zda pak patří korporátní konstitucionalismus či teorie Corporate Citizenship (teorie korporátního občanství).

Představitelé korporátního konstitucionalismu vnímají firmu jako sociální instituci, která má možnost výrazně ovlivnit jak společnost, tak rovnováhu na trhu. Musí tak svou společenskou sílu odpovědně využívat jak směrem dovnitř, tak navenek. Společenská odpovědnost managementu se pak odvíjí od míry společenské moci, kterou daná společnost má. Firma, která svou moc neužívá odpovědně, tuto moc ztratí.

Teorie Corporate Citizenship pak vnímají firmu jako občana – oba jsou součástí komunity a oba tedy mají směrem k této komunitě stejnou odpovědnost. Otázka společenské odpovědnosti by proto měla být integrována do systému řízení každé firmy.

Významnými představiteli jsou např. Davis, Donaldson, Dunfee, Andriof, McIntosh aj.

## 3. Integrovaná teorie

Do této skupiny teorií patří ty, dle kterých **mají být do řízení firem integrovány sociální požadavky**. Zastánci tohoto teoretického konceptu vnímají velmi úzkou propojenost mezi společností a dobrou výkonností a růstem podniku. Patří sem například Stakeholders management, kladoucí důraz na sladování zájmů všech stakeholders firmy ze strany jejího managementu, či teorie sociální výkonnosti korporace.

Mezi hlavní představitele pak patří např. Mitchell, Caroll, Ackerman či Cochran.

#### 4. Etické teorie

Do této skupiny patří autoři, kteří vztah společnosti a firmy nahlížejí **perspektivou etických hodnot**. Každá firma by proto měla přijmout závazek sociální odpovědnosti jako svou základní morální odpovědnost.

Asi nejvýznamnější z těchto teorií je bezesporu teorie stakeholders (teorie participujících skupin), kdy je firma nazírána jako součást sítě závazků mezi různými zainteresovanými (participujícími) skupinami. Management firmy v tomto pojetí nemá odpovědnost jen vůči akcionářům podniku, nýbrž širší zodpovědnost vůči mnohem rozsáhlejší skupině zainteresovaných osob a subjektů. Mezi tyto stakeholders patří vedle majitelů a managementu nejen zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a místní komunita (tzv. primární stakeholders), ale například i odbory, konkurenční podniky, média či orgány státní správy (sekundární stakeholders). Upřednostňování vlastníků firmy je podle těchto teorií chybné a zájmy ostatních skupin by se jim neměly podřizovat.

Z dalších teorií CSR patřících do této skupiny je možno uvést např. teorii univerzálních práv či teorie zabývající se trvale udržitelným rozvojem.

Mezi nejvýznamnější představitele etických teorií jsou např. Freeman, Preston, Donaldson, Alford či Melé.

#### 10.4 Morální rozvoj podniku

Stejně tak jako morální usuzování člověka prochází určitými posloupnými stádii, je možné i v morálním rozvoji podniku vysledovat jisté vývojové fáze definované vztahem firmy k ekonomickému zisku na jedné a podnikatelské etice na druhé straně.

Zajímavým příspěvkem k tomuto tématu je pak Reidenbachův a Robinův model, vymezující pět základních stádií morálního rozvoje firmy, variujících od pouhé orientace na zisk, po stádium, kdy etika je integrální součástí řízení podniku. Nejedná se zde o neměnné vývojové etapy, proto jednotlivá stadia, na rozdíl od stádií morálního vývoje jedinců, na sebe nemusí nutně navazovat v uvedeném pořadí a též dosažená fáze rozvoje nemusí být nutně úrovní nevratnou.

Stupeň morálního rozvoje organizace	Charakteristika vývojového stupně
<b>1. Amorální organizace</b>	Základním a v podstatě jediným měřitelným cílem vedení podniku je míra dosaženého zisku. Měřítkem morálního či nemorálního chování podniku je pouze fakt, zda nekalé praktiky jsou či nejsou odhaleny. Finanční náklady spojené s případným prozračením neetického chování jsou brány jako standardní provozní náklady firmy.
<b>2. Formálně-právní organizace</b>	Stanovisko managementu a výsledné chování podniku se řídí dle principu <i>Co není zákonem zakázáno, je povoleno</i> . Ke společenským problémům nepřistupuje firma proaktivně, ale ex post. Případný etický kodex je pouze ve formě interního dokumentu zaměřeného na odpovědnost zaměstnanců.
<b>3. Společensky odpovědná organizace</b>	Podnik v tomto vývojovém stadiu přistupuje k etickému chování jako k chování poskytujícímu tržní, resp. konkurenční výhodu. Do spektra zájmu jsou již více zahrnuty další zainteresované skupiny.
<b>4. Eticky se rodící organizace</b>	Vztah podniku k etice je zde možno vyjádřit principem <i>lze konat správnou věc</i> , management podniku již zahrnuje etické otázky do systému řízení jako nedílnou součást podnikové kultury. Ke společenským problémům přistupuje firma proaktivně.
<b>5. Etická organizace</b>	Nejvyšší stádium, kdy je etika integrální součástí řízení firmy, a kdy zájem o ekonomické výsledky je vyvážen reálným a hlubokým zájmem o etické a společenské otázky s podnikáním a činností firmy související. Důraz na etiku a společenskou odpovědnost je součástí veškerých firemních dokumentů.

Tabulka 3. Stupně morálního rozvoje podniku (volně podle: Rolný, 2007; Putnová, 2007).

## 11 Etický kodex jako základní nástroj etického řízení

Klasickou cestou, jak zakomponovat etiku do chodu podniku, je implementace principů a nástrojů etického řízení. Nástroje etického řízení můžeme rozdělit na interní a externí. Interní nástroje etického řízení jsou ty, které má firma plně pod kontrolou a které mají přímý vliv na etické chování jejich zaměstnanců. Mezi klíčové a nejrozšířenější pak bezesporu patří etický kodex.

Etický kodex můžeme definovat jako *dokument, který vytyčuje zodpovědnosti firmy k jejím stakeholderům a/či chování, které je očekáváno od všech zaměstnanců společnosti* (Kaptein, 2004). Petersen a Krings (2009) popisují etický kodex jako *psaný dokument vymezující etické standardy dané organizace. Tyto dokumenty zahrnují i pravidla chování ke spolupracovníkům, klientům a uchazečům o práci, principy podnikového managementu, pravidla bezpečnosti práce a pravidla, jak se chovat v souladu s platným právem*. Etický kodex pak není jen pouhým konstatováním obecných morálních zásad, nýbrž poskytuje jejich detailnější rozpracování a konkrétní aplikaci do podnikové praxe té které společnosti.

Etické kodexy existují na dvou základních úrovních – podnikové a profesní. Podnikové kodexy jsou dokumenty vymezující soubor norem jednotlivých firem, případně některých jejich částí. Oproti tomu profesní etické kodexy vymezují etické standardy chování příslušníků určité profese, případně členů některých profesních sdružení či asociací. Standardy etického chování můžeme najít i na úrovni národní či globální – jako příklad můžeme uvést nezávazný kodex upravující základní etické standardy pro americké společnosti působící v zahraničí vydaný vládou Spojených států. Preuss (2009) pak upozorňuje i na vzrůstající počet subpodnikových etických kodexů, upravujících pravidla chování v rámci jednotlivých dílčích procesů fungování společnosti (tyto dílčí etické kodexy se týkají např. náborové strategie, řízení dodavatelsko odběratelského řetězce apod.).

Někteří autoři uvádějí detailnější členění firemních etických kodexů na deklaraci hodnot, firemní krédo a etické kodexy (Putnová, 2007; Seknička, 2001).

- Deklarace hodnot je takový druh kodexu etiky, v němž firma definuje a přihlašuje se k hodnotám, jimiž se podnik řídí. Tato deklarace je často ukotvena ve firemní filozofii a vyjadřuje směr, kterým se firma vydává. Etické hodnoty mohou být v této deklaraci obsaženy, i když obvykle nejsou součástí jedinou.

- Firemním krédem rozumíme obvykle poměrně stručný kodex etiky, který definuje etickou odpovědnost firmy vůči zainteresovaným subjektům.
- Etické kodexy jsou pak dokumenty nejlépe rozpracované, které se snaží komplexně pokrýt všechny oblasti činnosti podniku a jeho zaměstnanců, ale i okolnímu prostředí. Jeho obsah by měl podchycovat všechny potenciálně rizikové oblasti chování a kolizní situace.

Etický kodex nemusí ve firmě nutně existovat jako samostatný dokument, soubor etických norem a předpisů daného podniku často bývá součástí jiných vnitřních předpisů a směrnic. Vedení některých podniků nevnímá nutnost vytvoření takového dokumentu v psané formě, ale uvádí existenci nepsaných etických kodexů. Dle výzkumu společnosti Transparency International – Česká republika existuje písemná forma etického kodexu přibližně ve 33% organizacích, které se daného výzkumu zúčastnily (Čaník, 2006a).

Vytvoření a zavedení etického kodexu má dva hlavní cíle: na jedné straně prevence nebo odstranění různých forem neetického chování v dané společnosti, na straně druhé pak posílení pozitivní image podniku. Firmy jsou si velmi dobře vědomy pozitivního dopadu image podniku jako společensky odpovědného subjektu na chování zákazníků, dodavatelů i dalších zúčastněných subjektů. Proto se například snaží medializovat pozitivní výsledky etického auditu, ocenění v různých soutěžích realizovaných neziskovými organizacemi atd. Fortsterová a kol. (2010) v této souvislosti upozorňují např. silnou tendenci firem pohybujících se v tabákovém a alkoholovém průmyslu, tedy v odvětvích hodnocených společnostmi spíše negativně, zdůrazňovat a vyjadřovat se k etickým tématům.

Když odhlédneme od možnosti využít etický kodex jako součást PR aktivit, má zavedení takového dokumentu pozitivní dopad na samotné chování zaměstnanců, vnitropodnikové klima a vztahy mezi zaměstnanci. Dle Rolného (2007) může zavedení etického kodexu pomoci vedení společnosti při řešení širokého spektra problémů. Mezi nejdůležitější patří:

- Eliminace nežádoucích praktik, které mohou negativně ovlivnit vnímání podniku ze strany zákazníků, zaměstnanců, investorů a dalších zainteresovaných subjektů a v konečném výsledku tak výrazně poškodit hospodářské výsledky společnosti
- Objasnění politiky společnosti v morálně problematických otázkách
- Zjednodušení zavádění inovací či restrukturalizací

- Posílení vnitropodnikové disciplíny a následné snížení donucovacích a restriktivních opatření
- Zamezení zneužívání nadřazeného postavení ze strany manažerů
- Možnost být základním vodítkem pro vedoucí pracovníky při rozhodování
- Pozitivní motivace pro zaměstnance podniku a posílení jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasně vymezenými pravidly

### **11.1 Tvorba a implementace etického kodexu**

Etické kodexy firem mohou mít formu velmi rozmanitou a v tuto chvíli neexistuje žádný univerzálně platný vzor či model takového dokumentu. Při vytváření etického kodexu jsou využívány zejména dva základní modely jeho tvorby: skandinávský model, kdy je do jeho vytváření zahrnut co největší počet zaměstnanců daného podniku, a model americký, kde oteře tvorby etického kodexu drží víceméně pouze vedení společnosti (Bláha, 2003).

Jaké jsou tedy základní doporučené principy pro sestavování etického kodexu? Při jeho tvorbě by měl být zachován princip směřování od obecného ke konkrétnímu. Rozhodně by nemělo jít o pouhý výčet možných etických prohřešků a následných sankcí, formulace by měly být spíše pozitivní. Text by měl být natolik jasný a jednoznačný, aby byl bez možných misinterpretací srozumitelný všem zaměstnancům bez výjimky. Klírová (2007) navrhuje otestovat srozumitelnost etického kodexu v pilotním projektu, kdy je navrhovaný text dokumentu zaslán reprezentativní skupině zaměstnanců, kteří mohou přispět svými komentáři a návrhy.

Formulované principy chování by pak měly mít kriteriální charakter. Výsledný dokument by měl vždy korespondovat s podnikovou strategií, filosofií a být konzistentní s jejím posláním, měl by odrážet specifika odvětví, v němž se daná firma pohybuje. Etický kodex by měl obsahovat metodické postupy pro mravní rozhodování tak, aby se mohl stát základní pomůckou pro rozhodování každého zaměstnance v konkrétních problematických situacích.

Je potřeba si uvědomit, že v dnešním dynamicky se měnícím prostředí je nutné i etický kodex pojímat jako živý dokument, který bude pravidelně revidován a případně pozměňován a doplňován.



## **11.2 Úloha komunikace při implementaci etického kodexu**

Při integraci etického kodexu je klíčová otázka interní komunikace. Bez patřičného zdůraznění důležitosti takového dokumentu a bez jasně deklarované podpory vedení půjde pouze o jeden z mnoha bezvýznamných interních dokumentů s minimálním či nulovým dopadem na chování zaměstnanců.

Mezi nejužívanější způsoby sdělení etického kodexu směrem k zaměstnancům patří jeho zveřejnění na intranetu. Pokud je však tento způsob zvolen jako jediný bez dalších podpůrných prostředků, ukazuje se jako poměrně málo efektivní. Vhodné je spojit jej s povinným školením či workshopem na dané téma vedeným buď zaměstnancem personálního oddělení, či členem vedení společnosti (o vzdělávání a výcviku zaměstnanců k etickému chování bude více pojednáno dále).

Vytvořený dokument by měl být přístupný nejen všem zaměstnancům společnosti, ale ideálně dostupný i veřejnosti. Obvyklé je proto jeho zveřejňování na webových stránkách společnosti, či ve stručnější verzi v PR materiálech směřovaných na klienty, potenciální zaměstnance atp.

## **12.3 Podpůrné nástroje při implementaci etického kodexu**

Implementace etického kodexu by neměla končit pouhým vytvořením dokumentu a jeho sdělením zaměstnancům, případně veřejnosti. V dnešní době již existuje celá řada dalších nástrojů, které společnosti využívají pro podporu principů chování obsažených v etickém kodexu.

Mezi ty nejdůležitější patří bezesporu zřízení a provoz anonymní, případně neanonymní telefonní linky (popř. schránky), kam mohou zaměstnanci sdělovat své náměty a podezření na porušování etického kodexu. Je velmi důležité, aby v takovém případě byla ošetřena ochrana těchto zaměstnanců před následnými postihy ze strany kolegů či nadřízených. Ani v případě zřízení podpůrné linky by se nemělo jednat o plané gesto, ale i zde by měla být patrná autenticita ústící například v příkládání opravdové vážnosti všem seriózním sdělením, jejich prošetřování, dokumentace a výsledné jasné a jednoznačné

stanovisko zřetelně komunikované směrem k zaměstnancům, popř. ke sdělovateli. Společnost by měla mít vždy nastavenou jasnou metodiku pro prošetřování takovýchto sdělení.

Mezi další, stále častěji využívané podpůrné nástroje patří kupříkladu zřízení etického výboru, firemního ombudsmana apod.

Velmi důležité je také propojit implementaci etického kodexu s náborovým procesem. Nejedná se jen o požadavek respektování etických principů při náboru a výběru nových zaměstnanců (např. ve smyslu transparentnosti výběrového řízení, rovných příležitostí, podpory diverzity apod.), ale i vytvoření takové metodiky náboru a výběru zaměstnanců, která zajistí přijímání kandidátů, jejichž hodnotová orientace koresponduje s deklarovanými hodnotami firmy, a kteří se budou schopni s etickými pravidly společnosti ztotožnit. Vhodné je využití série otázek, které nám odhalí základní pracovní hodnoty a postoje posuzovaného uchazeče a které budou vždy zařazeny v rámci výběrového pohovoru.

Jak již bylo zmíněno výše, měl by být etický kodex živým, dynamickým dokumentem, který bude společností podle potřeb průběžně revidován a doplňován. Důležitá je zde pravidelná zpětná vazba od zaměstnanců, která může být realizována například dotazníkovým šetřením. Tak můžeme získat informace nejen o tom, jak zaměstnanci etickému kodexu rozumí a do jaké míry jsou s ním vlastně seznámeni, ale i další zajímavé náměty a postřehy, které při pohledu „shora“ nemusí být vůbec patrné. Velmi užitečné je i zařazení otázek týkajících se etického klimatu ve společnosti v rámci výstupního interview s odcházejícími zaměstnanci.

Jako velmi efektivní se ukazuje i propojení etických otázek s hodnocením zaměstnanců. Znalost etického kodexu a míra souladu chování zaměstnance se stanovenými pravidly by měly být jedním ze základních kritérií při pravidelném hodnocení a v ideálním případě by zde měla být i následná souvislost s odměňováním zaměstnanců.

## 12 Etický audit

Etický audit je jednou z moderních, progresivních metod etického řízení, bohužel v České republice rozšířený zatím minimálně. Etický audit je jednou z forem nefinančního auditu, kdy není prověřováno účetnictví firmy, ale jsou analogicky kontrolována rizika z etického a sociálního pohledu.

Ačkoli etický audit na rozdíl od auditu finančního nepředepisuje žádný zákon a jeho případná realizace je plně na rozhodnutí vedení daného podniku, může mít velkou vypovídací sílu a může být velkou přidanou hodnotou pro všechny skupiny stakeholders. Kromě lepší kontroly řízení může etický audit zlepšit transparentnost, čitelnost komunikace a obecně situace ve firmě jak pro vedení, tak i pro další zainteresované skupiny. Je zároveň výborným nástrojem pro zmapování a zanalyzování sociálního klimatu v podniku - hospodářské výsledky firmy jsou totiž výrazně závislé mimo jiné i na faktorech sociálních a morálních. Etický audit může v neposlední řadě fungovat jako výrazný motivační faktor pro zaměstnance – ti nejen vidí, že se vedení společnosti zajímá o jejich názory a pracovní podmínky, ale pokud jsou následně doporučení z auditu zavedena do praxe, zvyšuje se důvěra ve vedení společnosti a loajalita zaměstnanců.

### 12.1 Realizace etického auditu

Etický audit je obvykle prováděn jako součást auditu sociálního, přičemž předmětem mapování jsou zejména dvě základní oblasti – zhodnocení etického programu ve firmě a prověřování etických standardů.

Obvyklá periodicita při provádění etického, resp. sociálního auditu je 18 – 24 měsíců. Ať už je realizován externě nebo interně, mělo by se vždy jednat o audit vytvořený na míru dané konkrétní společnosti. Klíčovou roli zde pak bezpochyby hraje osobnost auditora – mělo by se vždy jednat o osobu kompetentní a zejména důvěryhodnou. Zároveň je vždy potřeba respektovat základní pravidla:

- Jasně vymezení rozsahu, předmětu a termínu auditu
- Neomezený přístup auditora k listinným důkazům a všem relevantním podkladům
- Jasně vymezení okruhu osob pro interview
- Možnost vznášet námítky proti zjištěním auditora

(Putnová, 2005)

Závěrem kapitoly je potřeba dodat, že etický audit nemá hodnotu sám o sobě, ale jeho hodnota tkví zejména v následné realizaci navržených opatření.

### **13 Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání**

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání je vedle implementace etického kodexu druhým klíčovým nástrojem etického řízení ve firmě. Výcvik zaměstnanců byl klasicky zpracován např. Štikarem a kol. (Štikar, 1996).

Samotné zavedení etického kodexu bez toho, aby s ním byli všichni zaměstnanci patřičně seznámeni a aby mu bez výjimky porozuměli, by bylo značně neefektivní. Vzdělávání má navíc nenahraditelné místo v socializačním procesu zaměstnance – zvyšuje se jím nejen jeho kvalifikace a motivace, ale přináší i jedinečnou možnost kultivovat jeho hodnoty a postoje k etickým otázkám a následně jeho chování v morálně problematických situacích.

Ještě před samotnou realizací takového vzdělávacího programu je nutné definovat, jaké jsou jeho cíle, pro koho bude vzdělávání určeno a jakým způsobem a kým bude realizováno. Klíčové bude také rozhodnutí, zda školení bude provedeno interně či externě. Interní varianta je obvykle tou častější – v tom případě je vhodné, aby se do přípravy a realizace školení zapojil nejen útvar personální, ale např. i oddělení komunikace a zejména pak členové managementu společnosti, kteří tak mají možnost nejen předat zaměstnancům odpovídající informace, ale zejména vyjádřit podporu těchto kroků a dodat tak programu většího významu.

Při zavádění etického kodexu by školení mělo být pro všechny zaměstnance povinné, přičemž se doporučuje takový výcvik jednou ročně plošně zopakovat. Pro rizikové skupiny zaměstnanců je vhodné realizovat opakovaná proškolení častěji a soustředit se v rámci nich na specifické problémy, jimž tato skupina zaměstnanců musí ze zvýšené míře čelit. Velmi důležité je pak zejména pravidelné a velmi intenzivní proškolení manažerů jako osob, které mají nejen rozhodující pravomoci v řízení společnosti, ale které jsou také vzory pro jim podřízené zaměstnance. Zde by proto měla panovat přímá úměrnost – čím výše je daný zaměstnanec postavený ve firemní hierarchii, tím lepší znalost etického kodexu by měl mít a tím intenzivněji proškolen by měl být.

### **13.1 Forma vzdělávání k etickému jednání**

Samotný vzdělávací program v oblasti podnikatelské etiky pak může mít formu klasickou, tedy podobu školení či semináře. Jako výrazně efektivnější se však ukazují takové formy vzdělávání, kde jsou všichni účastníci aktivně zapojeni a kdy jsou lektorem vtahováni do diskuse. Jako vhodnější se nám proto jeví např. různé formy workshopů realizovaných v menších skupinkách a založených zejm. na aktivní participaci zúčastněných. Obsahem by pak mělo být nejen pouhé předání informací, ale zejména praktické příklady a případové studie, jakož i diskuse nad morálními dilematy vycházejícími z denní praxe podniku.

V posledních letech se i v oblasti podnikatelské etiky stále více prosazují i další moderní formy vzdělávání. Jedním z těchto přístupů je např. forma „learning by doing“, tedy učení praxí. Pracovník má možnost získání nových zkušeností prostřednictvím stáží na různých odděleních a v různých úrovních podnikové hierarchie. Proškolení zaměstnanců v oblasti etického vzdělávání není nutno realizovat pouze formou „tváří v tvář“, i v této oblasti se stále více ke slovu hlásí různé informační technologie. Stále oblíbenější je tak používání například e-learningu, výukových videí a dalších technických pomůcek.

### **13.2 Role neformálních metod při implementaci etického kodexu**

Ačkoli firmy při zavádění etického kodexu jednoznačně preferují využívání často značně nákladných formálních výukových metod pro seznámení zaměstnanců s problematikou, neměli bychom opomíjet ani metody neformální. Dle realizovaných průzkumů mají právě neformální metody učení silnější vliv na následné etické či neetické chování zaměstnanců než metody striktně formální (Avshalom, 2004). Vztah mezi neformálními metodami učení a postoji zaměstnanců je zjevně velmi silný a proto by v procesu implementace etického kodexu neměly být opomíjeny. Jako ideální se nám jeví propojení obou přístupů.

Laufer a Robertson (1999) při implementaci etického kodexu rozlišují metody formální, neformální a osobní. Formálními metodami pak rozumí tréninky, kurzy, konference či například vynucovací prostředky a etické komisaře. Pod neformální metody patří osobnosti manažerů jako vzorů pro ostatní pracovníky a sociální normy organizace. Osobní metody pak

zahrnují ty prvky, které nejsou přímo pod kontrolou organizace, ale mají individuální charakter – sem patří například individuální etické standardy každého ze zaměstnanců. Při implementaci etického kodexu by měly všechny tyto prvky být brány v potaz a formální metody vzdělávání by měly korespondovat i s oblastí neformálních metod. Pokud tomu tak není, může se etické vzdělávání zaměstnanců stát pouhými prázdnými frázemi bez obsahu a tyto činnosti mohou být ve svém důsledku výrazně kontraproduktivní.

## **14 Závěr teoretické části**

V rámci teoretické části diplomové práce jsme se pokusili shrnout základní poznatky z oblasti podnikatelské etiky a zmapovat tak problematiku etiky a etického chování v oblasti podnikání z psychologického hlediska, s důrazem na aktuálnost a interdisciplinární přístup ke sledované otázce. Velká část teoretické části byla pak věnována i konkrétním nástrojům umožňujícím implementaci etického řízení do běžného chodu firem.

Je evidentní, že zejména v anglosaských zemích je na tuto problematiku kladen již poměrně velký důraz, ale bohužel v České republice, i když je patrný pozitivní trend, tomu tak doposud není. Nezbývá tedy než věřit, že se důraz na zkoumání etických aspektů podnikání, dostane co nejdříve do širšího povědomí laické i odborné veřejnosti i v našich podmínkách.



## **Empirická část**

## 15 Empirická část

### 15.1 Úvod k empirické části

Ačkoli se otázky spojené s problematikou etiky v podnikání i v České republice již dostaly do veřejného povědomí i do povědomí managementu firem, jsme stále víceméně na počátku cesty.

Vzhledem k tomu, jaký důraz na etiku kladou firmy v zemích s rozvinutějšími ekonomikami, zejména původní země EU či USA, a v kontextu výzkumů zmíněných v teoretické části této práce, jsme došli k základní domněnce, že **implementace nástrojů etického řízení má pozitivní dopad na postoje zaměstnanců ve vztahu k zaměstnavateli.**

Ve chvíli, kdy jsme začali do dané oblasti více pronikat, nabyli jsme dojmu, že řada podniků v ČR již pochopila, že image firmy, respektující etické principy a chovající se společensky odpovědně, je v rámci veřejného mínění a ve vztahu k ostatním subjektům na trhu žádoucí. Nicméně že reálné dopady proklamovaného stanoviska na fungování těchto společností jsou víceméně zanedbatelné. Slova vyzdvihující morální vytrvalost a společenskou odpovědnost firem jsou tak začasť pouze hesly prezentovanými na webových stránkách těchto společností.

Dalším faktorem, který ztěžoval možnost proniknutí do této oblasti, byla sice ochota oslovených společností podělit se o formálně prezentované zásady, které firma v oblasti etiky a CSR dodržuje, ale velká zdráhavost v poskytnutí možnosti proniknout do úskalí a problémů s oblastí podnikatelské etiky související.

Nakonec jsme se proto rozhodli zúžit záběr a pro bližší prozkoumání mechanismů implementace etiky do podnikání jít cestou komplexního popisu zavádění systému etického řízení na příkladu konkrétního podniku. Cílem práce pak bylo sledovat nejen, jakým způsobem zavedení etických principů probíhalo, ale i jak tyto změny vnímali zaměstnanci společnosti.

Bohužel autorka práce měla omezené možnosti zjišťování postojů konkurenčních firem a vzhledem k velké citlivosti údajů i postoje klientů či obchodních partnerů, proto zde

nebyla možnost zjistit i dopady zavedení etického řízení na ekonomické výsledky firmy, resp. na vnímání klientů a její postavení na trhu.

## **15.2 Cíle výzkumného projektu a výzkumné otázky**

Výzkum jsme zaměřili na zachycení co nejkompexnějšího pohledu na problematiku zavádění principů etického řízení (tedy v tomto případě etického kodexu, jako užitého hlavního nástroje etického řízení) ve stavební společnosti Skanska, a.s. Kromě komplexního pohledu na etický kodex a kroky při jeho implementaci užitě, byly v centru našeho zájmu i otázky dopadů na zaměstnance a zejména pak na jejich vnímání celého procesu.

Ačkoli se v rámci zkoumané oblasti nabízí celá škála různorodých otázek, rozhodli jsme se soustředit pouze na některé z nich. Cílem bylo vytipovat ty okruhy otázek, které nám umožní blíže proniknout ke zjištění mechanismu a případných úskalí zavádění principů etického řízení do chodu firmy, a které nám mohou více objasnit postoje zaměstnanců k těmto změnám.

Pro mapující studii jsme si zvolili tyto otázky:

1. Jaké oblasti chodu a působení firmy etický kodex pokrývá?
2. Jaký byl postup při zavádění etického kodexu?
3. Změnil se postoj zaměstnanců k zaměstnavateli po zavedení etického kodexu?
4. Ovlivnila implementace etického kodexu řešení morálních dilemat zaměstnanců?

## **15.3 Výzkumný projekt**

Naším cílem bylo prozkoumat data, související s implementací nástrojů etiky do řízení firmy Skanska, získaná v rámci vlastního působení v této společnosti. Přiklonili jsme se proto k mapující studii, která nám umožní detailně zmapovat postup při zavádění principů etického řízení a jeho dopady na postoje zaměstnanců, a následně se pokusit se o analýzu a vyhodnocení těchto poznatků a porovnat tyto výsledky s teoretickými poznatky prezentovanými v teoretické části této diplomové práce.

Kvalitativní výzkum jsme zvolili vzhledem k tomu, že jsme zkoumanou problematiku ohodnotili jako značně komplexní a naším cílem bylo porozumění, vhléd, proniknutí do co nejvíce dimenzí problému (Disman, 2000). V případném zpracování problematiky prostřednictvím kvantitativního výzkumu jsme vnímali riziko přílišné redukce počtu informací, vztahů mezi proměnnými a potlačení specifik. Obzvláště například v případě problematiky morálních dilemat je podle našeho názoru kvalitativní metodologie plně na místě. Jedině tak totiž můžeme postihnout jedinečnost a specifčnost nejen v otázce jednotlivých morálních dilemat, ale i v postupu při jejich vyhodnocování a řešení. Samozřejmě jsme si vědomi nemožnosti generalizace získaných informací.

Cílem mapující studie pak bylo získání hypotéz, které budou moci být podkladem pro další výzkum v oblasti etiky a etického řízení.

#### **15.4 Charakteristika sběru dat**

Sběr dat pro výzkumné otázky 3 a 4 proběhl v období od srpna 2010 do října 2010. Všechny rozhovory proběhly formou tváří v tvář, schůzky byly realizovány v Praze. Interview probíhala na půdě společnosti Skanska. Informace získávané v průběhu setkání, ať už šlo o data z rozhovorů či pozorování, byly zaznamenávány písemně.

Interní materiály a data k otázkám 1 a 2 byla získána převážně v období leden až září 2010, pouze výjimečně se jedná o materiály získané kvůli aktuálnosti později (duben až květen 2011).

Vzhledem k tomu, že autorka této diplomové práci v jisté části popisovaného období ve společnosti Skanska pracovala, na zavádění nástrojů etického řízení částečně participovala a byla zároveň i objektem působení těchto nástrojů, jednalo se z části o zúčastněné pozorování. Ostatním zaměstnancům tuto skutečnost nijak nezatajovala – lze tedy říci, že byla v roli participanta coby pozorovatele.

#### **15.5 Použité metody**

##### **Použité metody pro výzkum k otázkám 1 a 2:**

- Polostrukturované rozhovory s pracovníky spoluzodpovědnými za implementaci etického kodexu Skanska.
- Analýza stop a výsledků činnosti – zejména interních dokumentů a oficiálních materiálů společnosti či pracovních poznámek odpovědných pracovníků.
- Pozorování.

#### **Použité metody pro výzkum k otázkám 3 a 4:**

- Pozorování – objektem pozorování zde byl dotazovaný zaměstnanec, přičemž jsme se soustředili na pozorování jeho vědomého jednání, neverbálního chování a bezprostředních reakcí na pokládané otázky.
- Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti – metoda rozhovoru byla v případě výzkumu ke všem čtyřem otázkám stěžejní. Umožnila nám proniknout k pocitům a postojům respondentů. Autorka si uvědomuje, že vzhledem k realizaci těchto rozhovorů přímo v budově firmy, byly rozhovory částečně ovlivněny aktuálními pracovními problémy respondentů. Stěžejní pak bylo respondenty přesvědčit, že bude zachována jejich plná anonymita a s jejich osobními údaji a odpověďmi bude zacházeno velmi citlivě.

## **15.6 Charakteristika výzkumného souboru**

### **Výzkumný vzorek k otázkám 1 a 2**

Do výzkumu k otázkám 1 a 2 bylo zahrnuto pět specialistů, kteří aktivně participovali na implementaci etického kodexu Skanska, a kteří proto byli v návaznosti na jejich odbornost a podíl na projektu dotazováni na obsahovou stránku etického kodexu a procesní stránku jeho implementace.

Níže uvádíme podrobnější charakteristiku respondentů:

1. Vedoucí oddělení vzdělávání  
Zodpovídala za vzdělávací část při implementaci etického kodexu.
2. Pracovnice oddělení komunikace  
Spoluzodpovídala za komunikační strategii při zavádění etického kodexu.
3. Pracovnice právního oddělení

Aktivně participovala na obsahové stránce překladu etického kodexu, tvorbě souvisejících interních dokumentů a na vytvoření podpůrných nástrojů (etický výbor, hotline apod.).

4. Pracovník oddělení Corporate Governance

Participoval na obsahové stránce překladu etického kodexu, tvorbě souvisejících interních dokumentů a implementaci principů zakotvených v etickém kodexu do systému řízení společnosti.

5. Specialistka náboru a výběru zaměstnanců

Zodpovídala za implementaci principů etického řízení do oblasti recruitmentu a vedla speciální projekty v oblasti CSR.

### **Výzkumný vzorek k otázkám 3 a 4**

Do výzkumu k otázkám 3 a 4 bylo zahrnuto deset zaměstnanců Skanska, kteří ve společnosti pracovali minimálně rok a byli jejími zaměstnanci ještě před zavedením etického kodexu. Bohužel vzhledem k velké citlivosti sdělovaných informací a s ohledem na diskrétnost slíbenou dotazovaným pracovníkům, nemáme možnost uvádět konkrétní jména či iniciály jednotlivých respondentů, ani jejich bližší pracovní zařazení. Za podstatné jsme považovali, aby ve výzkumném vzorku byli rovnoměrně zastoupeni zaměstnanci pracující ve výrobě a zástupci kancelářských profesí.

Respondenti byli dotazováni na níže uvedený základní okruh otázek. Vzhledem k tomu, že se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, vynořovala se během něj řada dalších otázek, jež bylo možno s respondenty blíže diskutovat.

- Jak jste se o novém etickém kodexu a změnám z něj plynoucích dozvěděl/a?
- Dostal/a jste od společnosti dostatek informací, či vám některé podstatné chyběly?
- Jak hodnotíte roli vedení společnosti?
- Do jaké míry považujete nastolené změny za autentické?
- Co se podle vás zavedením etického kodexu změnilo v běžném chodu firmy?
- S jakými morálními dilematy jste se setkal/a za posledního ¼ roku?
- Jak jste při jejich řešení postupoval/a?
- Využil/a jste při tom některý z podpůrných nástrojů (hotline, etický výbor apod.)
- Změnil se v souvislosti se zavedením etického kodexu váš vztah k zaměstnavateli?

Podrobnější charakteristiku respondentů uvádíme níže:

Kód	Pohlaví	Počet let ve firmě	Typ profese
A	Muž	8	Vedoucí pracovník ve výrobě
B	Žena	23	Referentka na říditelství
C	Muž	15	Vedoucí pracovník ve výrobě
D	Žena	3	Specialistka na říditelství
E	Muž	7	Specialista na říditelství
F	Žena	2	Specialistka na říditelství
G	Muž	5	Pracovník ve výrobě
H	Žena	3	Specialistka na říditelství
I	Muž	1	Pracovník ve výrobě
J	Žena	2	Specialistka na říditelství

Tab 4. Výzkumný vzorek k otázkám 3 a 4.

## 15.7 Popis dat

Popis dat, stejně jako jejich následná analýza je vedena výzkumnými otázkami a cíli.

### 15.7.1 Popis dat k výzkumným otázkám 1 a 2

#### Obsahová stránka etického kodexu

Obsahová stránka etického kodexu, jako základního nástroje etického řízení ve Skanska, byla kompletně převzata z mateřské společnosti. Role lokální obchodní jednotky pak byla pouze ve srozumitelném překladu dokumentu a následném rozpracování zásad v něm uvedených v dalších interních dokumentech, zejména pak ve směrnici Pravidla pro dodržování etického kodexu (Skanska, 2010f).

Text etického kodexu pokrývá čtyři základní oblasti fungování společnosti – všeobecné zásady, zaměstnanecké vztahy, chování společnosti na trhu a životní prostředí. Detailnější přehled principů obsažených v etickém kodexu zachycuje tabulka č. 5.

Všeobecné zásady	Zaměstnanecké vztahy	Chování společnosti na trhu	Životní prostředí
Odpovědnost za zdravé a prosperující podnikání	Pracovní podmínky minimálně na úrovni zákona a smluv ILO	Nulová tolerance korupci, úplatkářství a nekalé hospodářské soutěži	Proaktivní řízení s ohledem na životní prostředí
Respektování vysokých standardů morálky a etiky	Důraz na bezpečné a zdravé pracovní prostředí	Respektování zákona o hospodářské soutěži	Plnění minimálně zákonných povinností v dané oblasti
Respektování zákonů a norem	Zákaz diskriminace či obtěžování	Zákaz nabízení a poskytování nepatřičných plateb	Certifikace EMS dle ISO 14001
Dodržování Všeobecné deklarace lidských práv OSN	Přezkoumání stížností bez postihů stěžovatelů	Zákaz vyžadování a přijímání nepatřičných plateb	Zapojení zaměstnanců, subdodavatelů a obch. partnerů
Otevřená komunikace se stakeholders	Právo zaměstnanců vytvářet odbory	Respektování finančních (účetních) standardů IFRS	Aktivní snižování vlivů na životní prostředí
Vyžadování výše uvedného od dodavatelů a obchodních partnerů	Důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	IT postupy obsahují bezpečnostní prvky k ochraně zákazníků	
	Zákaz dětské a nucené práce		

Tab 5. Obsahová stránka etického kodexu (volně podle: Skanska, a.s., 2009c).

Etický kodex je velmi stručný dokument (pouhé dvě strany textu), postihující heslovitě základní principy chování firmy a zaměstnanců. Zaměstnancům byl předáván s úvodním dopisem generálního ředitele globálního holdingu a s krátkým dopisem generálního ředitele lokální obchodní jednotky, které zdůrazňovaly důležitost dokumentu a velkou podporu vedení.



Jak již bylo zmíněno, detailní postupy, jak dostat závazkům obsaženým v etickém kodexu, byly rozpracovány v dalších interních dokumentech (zejména směrnicích, metodických pokynech, vyhláškách a postupech). Šlo zejména o oblast CSR, dalších podpůrných nástrojů, hospodářské soutěže, pohostinnosti a dáreků a bezpečnosti práce. Společnost se zavázala postupně zpracovat etické hledisko do všech interních dokumentů, zatím se jí však podařilo pokrýt pouze ty nejzákladnější.

### **Podpůrné nástroje etického kodexu**

V souvislosti se zavedením etického kodexu vyvstala nutnost dát zaměstnancům možnost vyjádřit podezření na porušení morálních zásad v kodexu zakotvených bez obav z dopadů takového sdělení na další působení zaměstnance v podniku. Nejdříve byla zvažována možnost jmenování interního „Etického ombudsmana“, nakonec však byly po vzoru mateřské společnosti vytvořeny tři hlavní podpůrné nástroje – etický výbor, hotline etického kodexu a e-mailová schránka etického kodexu.

- **Etický výbor**

Jedná se o šestičlenný výbor, podřízený přímo vedení Skanska, jehož členové jsou zaměstnanci společnosti a jsou vedením jmenováni na časově neomezenou dobu. Mezi jeho členy musí být vždy minimálně jeden právník, alespoň jeden zaměstnanec personálního oddělení a minimálně jeden manažer z výrobních divizí.

Mezi hlavní úkoly výboru pak patří poskytování poradenství v oblasti etického kodexu a prošetřování domnělých porušení etického kodexu. Zároveň bude garantem proškolenosti zaměstnanců společnosti na etický kodex.

- **Hotline etického kodexu**

Společnost se rozhodla jít cestou anonymní telefonní linky, tedy bezpečného systému umožňujícího zaměstnancům dávat podněty související s porušováním pravidel zakotvených v etickém kodexu. Pro zvýšení důvěry zaměstnanců byly zavedeny a provoz linky svěřeny specializované externí dodavatelské společnosti sídlící v Nizozemí.

Hotline je k dispozici všem zaměstnancům Skanska v ČR a SR 24 hodin denně včetně víkendů, samotný postup při sdělování podnětů zaručuje plnou anonymitu. Celý systém funguje formou záznamových zařízení, na něž má zaměstnanec možnost svou zprávu nahrát a následně pod přiděleným kódem sledovat průběh řešení jím

oznámeného případu. Veškerá komunikace mezi zaměstnancem a firmou je zprostředkována externí společností, Skanska tedy nemá možnost zjistit ani jméno zaměstnance, ani slyšet jeho nahranou zprávu.

Za prošetřování všech podnětů vzešlých z této anonymní telefonní linky zodpovídá etický výbor.

- **E-mailová schránka etického kodexu**

E-mailová schránka věnovaná problematice etického kodexu je třetím doplňkovým nástrojem pro podporu zaměstnanců v etickém jednání. Z principu nemůže být anonymní, a ačkoli tedy může sloužit i ke sdělování podezření na porušení etického kodexu, funguje spíše jako poradna pro zaměstnance v otázkách etiky a CSR.

### **Výchozí situace při implementaci etického kodexu**

Výchozí situace před zavedením etického kodexu a implementací principů etického řízení do chodu firmy byla poměrně neuspokojivá. Před zavedením etického kodexu zde žádný podobný dokument neexistoval a jediným explicitně daným měřítkem chování vedení a zaměstnanců firmy byla litera zákona. Společnost zároveň neměla ambici prezentovat se jako firma společensky odpovědná, naopak měla v povědomí veřejnosti pověst spíše značně pošramocenu.

Obchodní jednotka v ČR s SR nebyla v rámci holdingu jediná, vůči které byly vzneseny výtky. Podobně neuspokojivá situace panovala i v dalších zemích zejména bývalého východního bloku. Obecně lze říci, že před rokem 2009 panovala mezi jednotlivými obchodními jednotkami velká diskrepance v úrovni etického řízení a v proniknutí etických principů do běžného chodu firmy. Cílem iniciativy pak bylo sladit celosvětově politiku etického řízení a CSR napříč všemi obchodními jednotkami Skanska.

Implementace etického kodexu do obchodní jednotky Skanska v České a Slovenské republice byla v roce 2009 iniciována z mateřské společnosti Skanska AB ve Švédsku, přičemž bylo efektivní zavedení etického kodexu prezentováno jako jedno ze základních kritérií hodnocení managementu pro následující období. Výše nastíněnou situaci vnímala švédská mateřská společnost jako velmi neuspokojivou a potenciálně poškozující dobré jméno společnosti v globálním měřítku. Text etického kodexu byl z mateřské společnosti doslovně převzat a odsouhlasen na zasedání představenstva 23.9.2009 (Skanska, a.s., 2009b).

## **Důvody pro zavedení etického kodexu**

Jak již bylo zmíněno, iniciativa k zavedení etického kodexu a k profilování firmy Skanska v ČR a SR jako společnosti integrující etické principy a CSR do všech svých aktivit, přišla z mateřské společnosti. Na druhou stranu od chvíle, kdy toto rozhodnutí padlo, byla patrná výrazná podpora všech těchto aktivit a iniciativ i ze strany lokálního vedení. Jaké tedy byly hlavní pragmatické důvody pro tak masivní změnu v řízení firmy směrem k větší společenské odpovědnosti?

- Zvýšení důvěryhodnosti firmy u veřejnosti.
- Posílení jména společnosti u stávajících i potenciálních zákazníků a obchodních partnerů a z toho vyplývající získání konkurenční výhody.
- Předpokládaná úspora nákladů na soudní řízení, vzniklá v důsledku porušování zákona.
- Globální závazky:  
eliminace možných ekonomických dopadů na jiné obchodní jednotky Skanska v případě výrazného porušení etických či právních norem.<sup>1</sup>
- Snaha o kultivaci tržního prostředí ve stavebnictví:  
v tomto bodě firma vycházela z předpokladu, že ve zdravém tržním prostředí bude snazší a levnější fungovat.
- Získání výhody v personálním marketingu:  
vedení společnosti předpokládalo, že kvalitní odborníci mají možnost si z potenciálních zaměstnavatelů vybírat a upřednostnit společnost s dobrým jménem a rozvinutými metodami řízení, respektujícími vysoké morální standardy.

## **Implementační postup**

V návaznosti na přijetí tohoto dokumentu byl jmenován projektový tým, který měl efektivní implementaci etického kodexu do řízení a chodu společnosti naplánovat a zrealizovat. Jeho součástí byli zaměstnanci:

---

<sup>1</sup> V některých státech, např. v USA, je možnost získání státní zakázky ovlivněna výsledky celé skupiny mj. v oblasti bezpečnosti práce a etiky. Případné výrazné porušování pravidel v české a slovenské obchodní jednotce má tedy negativní dopad na obchodní výsledky obchodních jednotek jiných.

- Personálního oddělení
- Oddělení komunikace
- Právního oddělení
- Oddělení Corporate Governance
- Konzultační roli zde měli manažeři výrobních divizí

Projektový tým při přípravě zavedení etického kodexu pracoval pod supervizí mateřské společnosti a plán implementace a jednotlivé kroky byly pravidelně a podrobně reportovány vedení společnosti v ČR.

Projektový tým zmapoval základní oblasti, které bylo nutno při zavádění etického kodexu vzít v potaz, a v návaznosti na to definoval pět klíčových kroků implementace, přičemž jednotlivé kroky neprobíhaly postupně, ale víceméně paralelně:

1. Překlad etického kodexu do českého a slovenského jazyka a vytvoření srozumitelných textových materiálů vysvětlujících pravidla v něm obsažená
2. Vytvoření vzdělávacího plánu a následné proškolení všech zaměstnanců společnosti
3. Vytvoření komunikačního plánu a následné podpoření implementačního procesu prostředky interní i externí komunikace
4. Vytvoření podpůrných institucí a nástrojů
5. Nastavení reportingu v oblasti implementace etického kodexu

### **Role vzdělávání zaměstnanců v procesu implementace etického kodexu**

Jako klíčová byla při zavádění etického kodexu identifikována role vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců, jež bylo klíčovou fází implementace etického kodexu Skanska, bylo diskutováno s vedoucí oddělení vzdělávání, které je součástí personálního úseku společnosti.

### **Cílová skupina vzdělávání**

Vzhledem k předchozí neexistenci etického kodexu a minimální komunikaci týkající se etiky a její role v běžném fungování společnosti, bylo potřeba s nově zavedenými principy etického chování a etického řízení efektivně seznámit zaměstnance společnosti. Pouhé předání

tištěných verzí etického kodexu a jeho prezentace na intranetových stránkách společnosti bylo projektovým týmem vyhodnoceno jako nedostačující. Po diskusi s vedením společnosti se proto rozhodli jít cestou masivní komunikační a vzdělávací kampaně, která bude koncipována jako povinná a která bude směřována na zaměstnance všech úrovní řízení a všech zařazení.

Cílem, nastaveným vedením Skanska ještě před zahájením vzdělávacího procesu, bylo dosáhnout jednorázově proškolenosti 100 % kmenových zaměstnanců společnosti (tedy zaměstnanců v pracovním poměru). Základní školení etického kodexu se týkalo všech zaměstnanců firmy, jak na pozicích dělnických, tak nedělnických (tzv. technickohospodářských zaměstnanců – THZ).

Cílem vzdělávacího procesu bylo zároveň primární předání veškerých podstatných informací týkajících se etického kodexu manažerům všech řídicích úrovní a zejména jejich přesvědčení, že se jedná o iniciativu pozitivní a nikoli pouze formální. Jinými slovy bylo podstatné, aby manažeři vzali etický kodex „za svůj“ a mohli tak principy v něm obsažené co nejefektivněji využívat při řízení podniku a předávat je co nejlépe a co nejupřímněji svým podřízeným.

Diskutován byl i problém možného proškolení na etický kodex u zaměstnanců subdodavatelů. Vzhledem k tomu, že Skanska, stejně jako ostatní velké stavební firmy, zajišťuje stavby obvykle formou subdodávek<sup>2</sup>, a poměr kmenových zaměstnanců a zaměstnanců subdodavatelů na stavbách je často v neprospěch kmenových pracovníků Skanska, bylo neproškolení externích pracovníků vnímáno jako velmi problematické. Hlavní důvody, proč proškolení u subdodavatelů nakonec realizováno nebylo, byly dva:

- Velký rozsah a tedy neúnosná finanční náročnost potenciálního programu
- Velká fluktuace pracovníků na straně subdodavatelů

Vzdělávací program související s implementací etického kodexu byl tedy ve výsledku zacílen na 5676 zaměstnanců (3114 dělníků a 2562 technicko-hospodářských pracovníků).

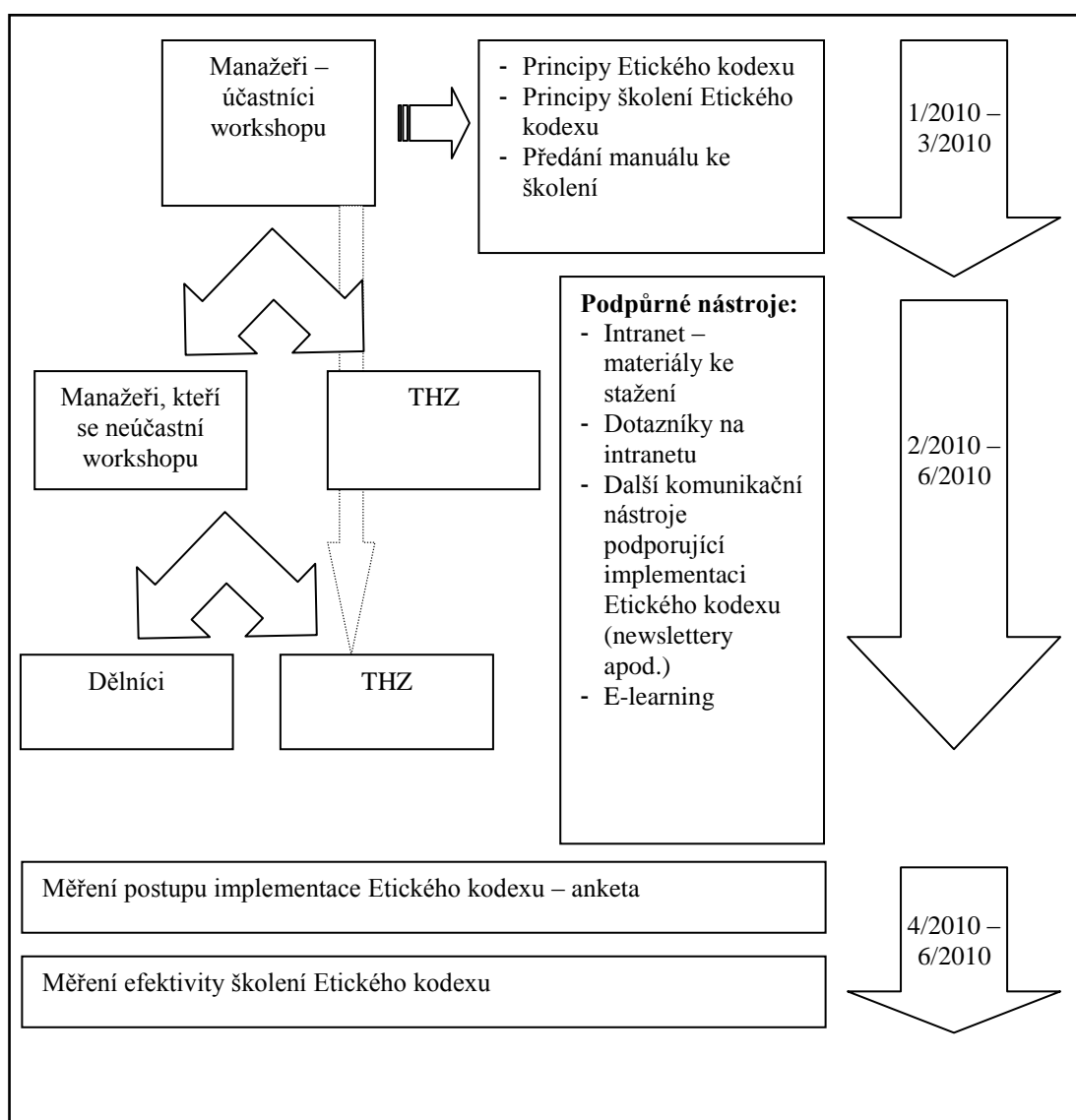
---

<sup>2</sup> Princip práce formou subdodávek je běžnou praxí ve stavebním průmyslu a týká se obvykle velkých stavebních projektů. Ve chvíli, kdy společnost získá stavební zakázku, kterou není schopna pokrýt vlastními zaměstnanci či vlastní technikou, uzavře subdodavatelskou smlouvu s jednou či obvykle více stavebními firmami, jejichž zaměstnanci pak větší či menší část prací realizují. Za průběh prací a stavbu jako takovou však směrem k dodavateli zodpovídá hlavní realizátor, v tomto případě Skanska. Některé stavby jsou realizovány i z 80% subdodavatelskými firmami.

## Průběh vzdělávacího procesu při implementaci etického kodexu

Metodika procesu byla v základních bodech přejata z mateřské společnosti, nicméně konkrétní postupy, termíny a obsahová náplň jednotlivých fází byla úkolem lokálního personálního oddělení. Vytvořením postupu a náplně vzdělávacího programu byla pověřena vedoucí oddělení vzdělávání, která na procesu spolupracovala s dalšími odbornými úseky, zejména právním oddělením, oddělením komunikace a vedeními některých úseků ve výrobě. Do realizace byla následně částečně zapojena i externí vzdělávací společnost.

Celý vzdělávací proces byl jednorázově realizován v období leden 2010 – červen 2010. Průběh proškolení zaměstnanců při implementaci etického kodexu Skanska schematicky zachycuje obrázek 1.



Obr. 1. Průběh proškolení při implementaci etického kodexu Skanska.

Koncept proškolení zaměstnanců na etický kodex vycházel z předpokladu větší efektivity předávání informací kaskádovitým postupem „odshora dolů“, tedy od manažerů směrem k řadovým zaměstnancům v jejich týmech. Proto projektový tým kladl velký důraz na primární proškolení co největší skupiny manažerů.

Proškolení na etický kodex bylo zakomponováno do průběžného manažerského vzdělávacího programu (SMDP – Skanska Management Development Program), jehož se zúčastnili všichni manažeři tří nejvyšších řídicích úrovní.<sup>3</sup> Tématu etického kodexu byl věnován celý jeden dvoudenní modul SMDP. Proškolení manažerů proběhlo v osmi termínech v průběhu ledna, února a března 2010.

Obsahová náplň manažerského workshopu byla vytvořena projektovou skupinou pod vedením vedoucí vzdělávání, samotný vzdělávací program byl veden lektorem z externí vzdělávací společnosti i interními zástupci Skanska, obvykle pracovníky právního oddělení. Na každém z workshopů byl coby „patron“ a prezentující přítomen alespoň jeden člen představenstva společnosti, aby byla podpořena důležitost a autentičnost prezentovaných informací.

Cílem dvoudenního workshopu pak bylo předat manažerům komplexní informace o novém etickém kodexu, vysvětlit principy a pravidla etického chování ve fungování společnosti, nastínění a diskutování příkladů etického a neetického chování a případných sankcí při nedodržení pravidel. Účastníci zároveň získali podrobný návod a manuál pro proškolení svých podřízených.

Důraz byl kladen zejména na vysvětlení důvodů pro zavedení etického kodexu a co nejpragmatičtější a nejkonkrétnější nastínění pozitivních dopadů na další fungování společnosti. Principy a pravidla, zakotvená v etickém kodexu, byla vždy prezentována členem představenstva. Během workshopu byl kladen velký důraz na konkrétnost, interaktivnost a praktičnost. Nedílnou součástí byla proto intenzivní diskuse nad reálnými morálními dilematy, s nimiž se účastníci měli možnost ve své praxi setkat.

---

<sup>3</sup> Pracovní pozice ve společnosti Skanska jsou rozděleny do šesti úrovní řízení dle velikosti řízených týmů a rozsahu zastávaných kompetencí daného pracovníka.

Druhá fáze vzdělávacího procesu, tedy proškolení všech zaměstnanců, kteří se neúčastnili manažerského workshopu, probíhala v období únor až červen 2010. Školení měli manažeři zorganizovat co nejdříve po absolvování SMDP, nejpozději pak do 30.6.2010. Tato fáze byla intenzivně podpořena rozličnými nástroji interní komunikace (například newslettery, plakáty, informačními články aj.) a vytvořením speciální intranetové stránky věnované etickému kodexu a problematice CSR.

Všichni vedoucí byli po absolvování manažerského workshopu osobně odpovědní za předání získaných informací podřízeným zaměstnancům v jimi řízených organizačních jednotkách. Sami měli možnost rozhodnout se, zda všechny své podřízené, včetně zaměstnanců na úrovni jim přímo nepodléhající, proškolí sami, či zda předají informace a instrukce vedoucím nižší úrovně, kteří pak proškolí jim podléhající THZ a dělníky (Skanska, a.s., 2010c). Do průběhu této fáze vzdělávacího procesu byli intenzivněji zapojeni i vybraní pracovníci personálního oddělení, kteří manažery metodicky podporovali a celý proces průběžně monitorovali.

Školení zaměstnanců mělo trvat alespoň hodinu, doporučeno však bylo věnovat mu alespoň tři hodiny, z čehož polovinu měla tvořit prezentace zásad a principů, k nimž etický kodex zavazuje. Velká pozornost byla věnována i vysvětlení důvodů, proč je dodržování těchto pravidel žádoucí, avšak s velkým důrazem na pozitivní motivaci (manažeři byli odrazováni od pouhého výčtu sankcí v případě porušení pravidel). Druhá polovina školení byla pak věnována diskusi nad morálními dilematy. Detailnější výčet doporučených témat poskytuje tabulka č. 6.

Výstupem z každého školení etického kodexu byla prezenční listina, v níž zaměstnanci potvrdili, že byli s etickým kodexem seznámeni a zároveň se podpisem zavázali, že se budou pravidly v něm zakotvenými řídit.



Základní oblasti prezentované zaměstnancům v rámci školení etického kodexu
Co je Etický kodex a komu je určen
Důvody pro zavedení etických principů do podnikání firmy
Etický kodex – hlavní oblasti
Nutnost přispět ke globálním závazkům firmy
Etický kodex – všeobecné zásady
Etický kodex – zaměstnanecké vztahy
Etický kodex – chování na trhu
Etický kodex – životní prostředí
Související firemní dokumenty
Reporting etického kodexu
Jak se zachovat, když se zaměstnanec ocitne v morálně nejednoznačné situaci
Etický výbor a další podpůrné nástroje
Diskuse nad morálními dilematy

Tab. 6. Základní oblasti prezentované zaměstnancům (upraveno dle: Skanska, a.s., 2010e).

### **Vyhodnocení průběhu a efektivity vzdělávání zaměstnanců k etickému kodexu a návazné vzdělávací aktivity**

Průběh a efektivita školení na etický kodex byla průběžně monitorována pracovníky personálního oddělení, první plošné standardizované zhodnocení průběhu pak proběhlo v dubnu 2010. Jednalo se o dotazník zaměřený na zjištění toho, jaké informace k etickému kodexu zaměstnanci doposud získali. Účelem bylo identifikovat možné slabé stránky procesu a případně jeho obsah či průběh upravit, nicméně výsledky byly poměrně uspokojivé, proto nebyla nutnost postup proškolení měnit.

Souhrnné zhodnocení počtu proškolených zaměstnanců následně proběhlo 31.5.2010. Výsledky byly reportovány vedení společnosti a mateřské společnosti Skanska AB ve Švédsku. Ze všech 5676 zaměstnanců Skanska bylo proškoleny 5342, tedy 94%. Proškolenost dělníků dosáhla 92%, v případě technicko-hospodářských zaměstnanců byla úspěšnost 96% (Skanska, a.s., 2010g).

Další průzkumy efektivity proškolení realizovány nebyly.

Cílem oddělení vzdělávání bylo docílit zavedení navazujícího kontinuálního procesu, který by zajistil vysokou proškolenost na etický kodex i u všech nově nastupujících zaměstnanců. Toto vzdělávání však není realizováno centrálně, za proškolení nových pracovníků zodpovídá jejich přímý nadřízený. Informace mohou zaměstnanci i nadále čerpat zejména z intranetových stránek věnovaných etickému kodexu.

### **Role interní a externí komunikace v procesu implementace etického kodexu**

Role oddělení komunikace (OKO) byla v procesu implementace etického kodexu naprosto klíčová. Jeho úkolem bylo jak směrem do firmy, tak směrem navenek podpořit celý proces a využít jej maximálně k posunu vnímání značky Skanska jak zaměstnanci, tak okolím (zejména pak stávajícími i potenciální obchodními partnery, institucemi státní správy a uchazeči o zaměstnání).

### **Prostředky interní komunikace**

Rolí OKO bylo zejména širokým spektrem komunikačních prostředků podpořit zavedení etického kodexu a s ním související jednorázový masivní vzdělávací proces realizovaný v první polovině roku 2010. V rámci komunikačního plánu byly vytýčeny tři základní cíle, jež by měla interní komunikace naplnit:

- Představit zaměstnancům aktuální verzi etického kodexu
- Zdůrazňovat zaměstnancům podporu etického kodexu vedením společnosti
- Informovat zaměstnance o jednotlivých krocích a aktivitách realizovaných v souvislosti se zaváděním etického kodexu

(Skanska, a.s., 2009a)

Základními prostředky komunikace pak byly jednak tištěné letáky s textem etického kodexu uvedeným krátkým dopisem generálního ředitele, které byly distribuovány na všechny zaměstnance Skanska. Zahájení vzdělávací kampaně bylo provázeno masivní komunikační kampaní s mottem „Záleží na nás, jaký otisk po sobě zanecháme“. Využívány byly zejména plakáty a další grafické prvky rozmístěné po budově ředitelství společnosti i všech jejích stavbách.

Velmi důležité bylo ještě před zahájením vzdělávacího procesu vytvořit komplexní a informačně bohatou samostatnou intranetovou stránku, na niž mohou zaměstnanci všechny podstatné informace nalézt. Dalším důležitým zdrojem informací byly pro zaměstnance periodické vnitrofiremní elektronické newslettery (zpravodaje), do kterých byla tematika etického kodexu a společenské odpovědnosti pravidelně zařazována.

### **Prostředky externí komunikace**

Směrem navenek spočívala role OKO ve využití zavedení etického kodexu a dalších aktivit v oblasti etiky a CSR ke změně mediálního obrazu firmy. Cílem externí komunikace bylo posunout značku Skanska v povědomí veřejnosti, stávajících i potenciálních obchodních partnerů a také uchazečů o zaměstnání do pozice leadera na stavebním trhu v oblasti podnikatelské etiky, společenské odpovědnosti a bezpečnosti práce. Vzhledem k tomu, že ve stavebním průmyslu v ČR není tematika etiky v podnikání ještě příliš intenzivně diskutována, otevřela se zde možnost prezentovat se jako průkopník usilující o kultivaci celého podnikatelského prostředí na poli stavebnictví.

Kromě klasických prostředků externí komunikace, tedy prezentace informací na webových stránkách a v tištěných prezentačních materiálech firmy či v médiích bylo rozhodnuto jít i cestou proaktivnější. Skanska tak například iniciovala vznik Koalice pro transparentní podnikání či se podílela na tvorbě veřejného dokumentu Doporučení pro dodavatele veřejné zakázky (2011), tedy jakéhosi etického kodexu Platformy pro transparentní veřejné zakázky.

### **Společenská odpovědnost firmy**

Implementaci etického kodexu doprovázely i změny v oblasti společenské odpovědnosti firmy. Nejvýraznější posun byl pak patrný v oblasti sponzoringu, angažovanosti v problematice bezpečnosti práce a životního prostředí. Zajímavé projekty byly realizovány i směrem k zaměstnancům Skanska. Veškeré CSR aktivity byly v jednotné linii s globální politikou holdingu Skanska a byly explicitně podporovány lokálním vedením prostřednictvím nástrojů interní i externí komunikace.

Níže uvádíme výčet nejzajímavějších iniciativ, které vznikly ve společnosti Skanska v souvislosti se zaváděním etického kodexu v letech 2009 a 2010 (upraveno podle: Skanska, a.s., 2010b; Skanska, a.s., 2011).

## **Sponzoring**

Nová strategie sponzoringu vstoupila v platnost na počátku roku 2010. Cílem bylo sponzoringové aktivity centralizovat a zabránit tak možným únikům finančních prostředků. Centralizace zároveň umožnila dodržování jednotné linie podporující PR společnosti jako firmy výrazně angažované v oblasti ekologie, bezpečnosti práce a etiky. Nastavením víceúrovňového schvalovacího procesu bylo zároveň zabráněno podpoře nevhodných aktivit a subjektů. Oproti dřívějšímu důrazu na sponzorování sportovních a zábavních akcí byly stanoveny pouze čtyři oblasti, kam budou moci být finanční prostředky vynakládány:

- Ekologie
- Bezpečnost
- Kultura a vzdělávání
- Charita

V roce 2011 k těmto čtyřem základním oblastem přibyla i pomoc obětem přírodních katastrof.

## **Bezpečnost práce**

Skanska se rozhodla pojmout bezpečnost práce za jednu ze svých základních hodnot a aktivně otevřít tuto otázku veřejné i zaměstnanecké diskuzi. Již v roce 2009 přišla s komunikační kampaní „Stavba není bojiště“, směřovanou na vlastní zaměstnance, a stala se i iniciátorem a garantem stejnojmenné konference, která měla vytvořit platformu pro diskuzi nad touto ožehavou otázkou.

Další zajímavou aktivitou je každoročně realizovaný Týden bezpečnosti, do něhož jsou zapojeni všichni zaměstnanci, a který je využíván i k důkladnějšímu proškolení zaměstnanců a ke kontrolám dodržování pravidel bezpečnosti na stavbách.

## **Péče o zaměstnance**

V souvislosti s posílením důrazu Skanska na společenskou odpovědnost začala být věnována velká pozornost například otázkám diverzity zaměstnanců, rozvoje zaměstnanců či korektním vztahům na pracovišti.

Mezi nejzajímavější projekty v oblasti péče o zaměstnance řadíme projekt **outplacementu**, realizovaný ve druhé polovině roku 2009, kdy byla firma nucena v důsledku ekonomické krize čelit výraznému propouštění.<sup>4</sup> Situace byla komplikovaná i proto, že ve společnosti je velmi malé procento fluktuace a řada ze zaměstnanců, kterých se propouštění dotklo, pracovala ve firmě až desítky let. Jejich dovednosti, potřebné k dobré orientaci na trhu práce, byly proto již výrazně neaktuální.

Vzhledem k úspoře nákladů byl outplacement realizován personálním oddělením, bez účasti externí konzultantské společnosti. Primárním cílem projektu byla eliminace negativních dopadů u zaměstnanců propouštěných z organizačních důvodů a jejich podpora ve snazším začlenění do dalšího pracovního procesu.

Možnost účasti v programu byla zaměstnancům nabízena v rámci propouštěcího rozhovoru, kdy byly odcházejícím pracovníkům předány informační brožury (Skanska, a.s., 2009d). Outplacement byl realizován formou skupinového školení, účast v něm byla dobrovolná. Obsahem bylo zejména předání potřebných informací k usnadnění hledání zaměstnání, ale setkání částečně plnila i funkci podpurnou, kdy měli zaměstnanci možnost verbalizovat své frustrace a negativní pocity s odchodem spojené.

Propouštění zaměstnanci měli dále možnost i po odchodu ze zaměstnání kontaktovat odpovědnou pracovníci personálního oddělení a svou situaci při hledání práce s ní prodiskutovat.

Druhou neotřelou aktivitou v oblasti zaměstnaneckých vztahů je projekt podpory zaměstnanců **zasazených pracovním úrazem či smrtí** na stavbě, který je v současné době v přípravné fázi. I za tento projekt zodpovídá personální oddělení Skanska, tentokrát ve spolupráci s neziskovou organizací Adra. Projekt je zaměřen nejen na zaměstnance, kteří se

---

<sup>4</sup> Ve druhé polovině roku 2009 byla Skanska nucena v rámci ČR a SR propustit téměř desetinu zaměstnanců.

stali obětí pracovního úrazu, ale i na jejich blízké, svědky incidentu a dokonce i na „viníky“ případných nehod. Mezi plánované aktivity patří mj:

- Psychologická podpora zasaženého zaměstnance
- Psychologická podpora jeho sociální sítě
- Odborné výcviky podpůrných týmů zaměstnanců firmy (peer-to-peer)
- Jejich metodická podpora ze strany Adra
- Spolupráce se sítí dobrovolnických podpůrných skupin pod patronátem Adra (Skanska, a.s., 2010d)

### **Implementace etických principů do náboru a výběru zaměstnanců**

Oblast náboru a výběru zaměstnanců byla v rámci personálních procesů dotčena zavedením etického kodexu asi nejsilněji, proto jsme měli potřebu ji v rámci této diplomové práce podrobněji rozpracovat. Důvody, proč byl ze strany mateřské společnosti i vedení lokální obchodní jednotky Skanska recruitment v centru změn souvisejících se zaváděním etických principů a CSR, byly dva - vnímané velké rezervy ve stávajícím procesu s potenciálními právními důsledky i negativními dopady na image firmy. Druhým klíčovým důvodem byla velmi dobrá možnost využití implementování etických a CSR principů do náboru v personálním marketingu společnosti. Naprosto klíčovou roli zde sehrála mateřská společnost, která na oblast recruitmentu kladla extrémní důraz.

### **Dvojitá role náboru a výběru zaměstnanců v etickém řízení společnosti Skanska**

Ve společnosti Skanska je systém náboru a výběru zaměstnanců z velké části centralizován. Jako ostatní zaměstnanci, i pracovníci věnující se náboru prošli povinným vzděláváním, spojeným s procesem implementace etického kodexu.

Náborového procesu se implementace etických principů týkala ve dvojitým smyslu – jako procesu, který byl implementací etického kodexu silně ovlivněn, ale zároveň jako klíčového faktoru v naplňování principů etického řízení firmy.

Nábor a výběr zaměstnanců (recruitment) je procesem, jehož se implementace etického kodexu velmi úzce dotýká, a to zejména ve smyslu transparentnosti náborových aktivit, respektování zákazu diskriminace, podporování diverzity, zákonného nakládání s osobními údaji kandidátů a zaměstnanců atd. Pravidla zakotvená v etickém kodexu tak vytvořila jasný rámec pro realizaci recruitmentových aktivit napříč celou společností, a celý proces tak částečně standardizovala a zefektivnila. Náborový proces realizovaný v souladu s etickými pravidly je nyní možné více využívat jako nástroj personálního marketingu a obecně jako součást firemního PR.

Zároveň je však nábor a výběr zaměstnanců klíčovým faktorem při naplňování cílů managementu v oblasti etického řízení. Do recruitmentových postupů je v tuto chvíli implementováno i hledisko hodnocení morálních dispozic uchazečů. Do společnosti by tak měl být přijat pouze takový člověk, který bude morálně vyzrálý, bude schopen se s etickými zásadami společnosti ztotožnit a bude je schopen v rámci svého pracovního zařazení ve Skanska naplňovat.

### **Postup implementace etických principů do náboru a výběru zaměstnanců**

Proces větší transparentnosti recruitmentových aktivit byl ve Skanska započat ještě před samotným zavedením etického kodexu, tato změna byla součástí širší reorganizace a procesních změn, jimiž prošla celá společnost v České i Slovenské republice v průběhu roku 2008 (změna struktury společnosti z divizního uspořádání na holdingové a s tím související centralizace všech klíčových procesů, včetně procesů personálních). Stejně jako ostatní procesy, i recruitment byl před touto změnou realizován pouze v rámci jednotlivých divizí či úseků společnosti. Existovala sice základní směrnice, která proces náboru podchycovala, nicméně náborové aktivity byly realizovány velmi různorodou formou, chyběla jakákoli standardizace a zejména kontrola.

Iniciativa ke změně, tedy centralizované organizaci náboru a výběru přišla z mateřské společnosti, realizována pak byla lokálním personálním oddělením. Na ředitelství společnosti bylo v roce 2008 vytvořeno metodické centrální náborové oddělení (původně dvoučlenné, následně reprezentováno pouze jednou pracovnící), které zodpovídalo za nastavení nových, jednotných pravidel pro nábor a výběr zaměstnanců, platných pro celou obchodní jednotku v ČR a SR. Samotné náborové aktivity, tedy operativa, byly pak realizovány HR manažery,

tedy osobami, zodpovídajícími za personální práci v rámci jednotlivých výrobních divizí či částí divizí. Ve druhém sledu pak i samotnými manažery v rámci divizí.

Součástí stanovení pravidel bylo i vytvoření nové směrnice, která tuto oblast podchycovala. Tato směrnice již specifikovala základní pravidla pro etický recruitment, čímž bylo umožněno i případné sankcionování v případě jejich porušení. Tato pravidla se týkala zejména zákazu diskriminace a patřičného nakládání s osobními údaji uchazečů. Směrnice také ustanovovala povinnost spolupracovat pouze s dodavateli, kteří projdou standardním výběrovým řízením, a to pouze na základě rámcových smluv.

Centrální náborové oddělení bylo zároveň odpovědné za nábor klíčových, zejména vyšších manažerských pozic, čímž bylo částečně zamezeno neetickým praktikám, které mohly být skrytě realizovány na divizích, a zároveň umožňovalo větší objektivitu a transparentnost náboru klíčových pracovníků.

V souvislosti se zavedením etického kodexu a implementací principů etického řízení do všech procesů napříč společností, byly i v oblasti recruitmentu vytipovány nejrizikovější oblasti, které se oblastí etiky a společenské odpovědnosti firmy úzce dotýkaly. Jednalo se zejména o níže uvedené oblasti:

- Potenciální korupční jednání dodavatelů personálních služeb
- Pracovníci, realizující nábor, nerespektující platnou legislativu
- Skrytá i otevřená diskriminace při náboru nových zaměstnanců
- Nízká možnost sankcionování pracovníků nerespektující stanovená pravidla
- Obcházení personálního oddělení při náboru nových pracovníků, popř. situace, kdy jsou do společnosti přijímáni zaměstnanci, aniž by prošli standardním výběrovým řízením
- Nízká míra diverzity zaměstnanců v rámci společnosti
- Chybějící standardizovaný adaptační proces pro nově nastoupivší zaměstnance
- Nedostatečné prověřování morálních charakteristik a trestní bezúhonnosti uchazečů

Při řešení všech výše zmíněných problémů měli pracovníci náborového centra možnost inspirovat se již dobře fungujícími principy a praktikami v mateřské společnosti. Při zavádění etických principů tak měli přístup jak k metodice recruitmentu v mateřské



společnosti Skanska AB ve Švédsku, tak byli v intenzivním kontaktu s tamními pracovníky, kteří za oblast náboru zodpovídají.

Kromě výše zmíněné směrnice byla nová pravidla náboru a výběru zaměstnanců, akcentující etické principy, zakotvena v metodickém pokynu, který tuto oblast rozpracovává detailněji, než původní směrnice. Zároveň vznikla na intranetu společnosti stránka, věnovaná přímo recruitmentu, která problematiku etiky a společenské odpovědnosti v náboru a výběru velmi podrobně rozpracovávala. S novými procesy a principy byli všichni pracovníci personálního oddělení, kteří s nábořem přicházeli do styku, seznámeni zaměstnankyní náborového centra i ústní formou v rámci porad a pracovních setkání.

### **Hlavní změny související s etikou a CSR v oblasti náboru**

Nejzásadnější změnou byla výrazná centralizace procesu náboru a také důraz na pravidelný reporting vytipovaných citlivých oblastí vedení společnosti i mateřské společnosti ve Švédsku. Oba zmíněné faktory měly velmi pozitivní vliv na větší transparentnost náboru a výběru a zároveň umožňovaly kontrolu a případné sankce za porušování stanovených pravidel. Výrazně posílena byla v tomto smyslu role pracovníků personálního oddělení, kteří byli dříve ve výběrových řízeních často obcházeni. Jejich role byla stanovena nejen jako operativní (tedy role realizátorů výběrových řízení), ale opět i jako kontrolní.

Dále byla vymezena základní, poměrně přísná pravidla ve směru k dodavatelům personálních služeb (v tomto případě zejména k personálním agenturám, konzultantským společnostem a pracovním serverům), směřovaná zejména proti případné korupci. Spolupracovat je tak možno pouze s prověřenými dodavateli, kteří prošli výběrovým řízením, a to pouze na základě rámcových smluv. Součástí všech smluv s dodavateli pak musí být i pasáž zakotvující, že dodavatel bude respektovat etické principy společnosti Skanska a bude respektovat všechny legislativní náležitosti. Omezena je pak i finanční hodnota dávků pro pracovníky zodpovídající za nábor.

Podstatné bylo i zavedení nové, jednotné metodiky využívané při pohovorech s uchazeči o zaměstnání. Mezi základní kompetence požadované od všech nových

zaměstnanců byla zařazena i *schopnost jednat v souladu s Etickým kodexem a prokázat silnou etickou integritu, pochopení pro bezpečnost práce a cit pro rovné příležitosti* (Skanska, a.s., 2010a). Nová metodika vedení pohovoru proto klade důraz na otázky, umožňující ohodnocení morálních charakteristik kandidátů. V rámci pohovorů je doporučeno využívat dotazování na morální dilemata, s nimiž se kandidát se své praxi setkal, a dotazování na jejich vyřešení. Další možností je pak nastínění morálního dilematu, s nímž by se uchazeč mohl v rámci své práce ve Skanska setkat, a následné doptávání na jeho postoj a potenciální řešení.

Jako standardní součást náboru bylo stanoveno zjišťování referencí, zaměřující se kromě profesních a osobnostních charakteristik i na charakteristiky morální. U všech zaměstnanců je povinnost vyžádat si i výpis z trestního rejstříku.

Oblastí, na kterou je v souvislosti s CSR kladen v rámci recruitmentu velký důraz, je oblast diverzity pracovníků Skanska, jež je v ČR a SR v porovnání s obchodními jednotkami v ostatních zemích EU velmi neuspokojivá. Vzhledem ke stavebnímu zaměření firmy je většina pracovních týmů značně homogenní - typickým pracovníkem je muž české národnosti bez jakéhokoli zdravotního omezení, se stavebním vzděláním ve věku 35 – 50 let. Na manažerských pozicích je pak procento žen velmi mizivé. Obchodní jednotce v ČR a SR byly proto stanoveny mateřskou společností základní cíle v oblasti diverzity, jejich plnění je periodicky sledováno a reportováno. Asi nejvýznamnějším je v této souvislosti cíl obsazovat 30% pracovních pozic ženami. Důraz je dále kladen zejména na osoby se změněnou pracovní schopností a matky po mateřské/rodičovské dovolené. Oproti jiným obchodním jednotkám se nesleduje a nereportuje etnický původ nově přijatých zaměstnanců.

### **Zhodnocení změn v oblasti náboru a výběru zaměstnanců**

Nově zavedená pravidla hodnotí dotazování pracovníci zapojení do náboru a výběru zaměstnanců jako pozitivní a rozhodně žádoucí. Nicméně vnímají zde i určitá slabší místa, mezi něž patří zejména níže uvedené oblasti:

- Centralizace náboru se zastavila tak trochu na půl cesty. Je pozitivní, že je definována osoba, která za metodiku náboru odpovídá, nicméně těžiště realizace náborových

aktivit stále spočívá na divizích, kde mohou být pravidla vzhledem k nedostačující kontrole více obcházena.

- Doposud nebyl ustanoven jednotný, centrálně řízený proces adaptace nových zaměstnanců, jehož součástí by byly i otázky související s etikou a společenskou odpovědností.
- Některé cíle stanovené mateřskou společností jsou považovány jako spíše formální a samotné jejich vyhodnocování jako pouhý „reporting pro reporting“. Pověření pracovníci někdy spíše hledají, jak celou problematiku prezentovat, než jak v ní skutečně udělat požadované pokroky.
- Nedostatečná podpora při zavádění těchto změn ze strany liniových manažerů – manažeři mají často pocit, že nastíněné procesy celý nábor spíše zdržují a ztěžují, než že by měly pozitivní dopad.

#### **15.7.2 Popis dat k výzkumným otázkám 3 a 4**

Respondent A:

O zavádění etického kodexu se dozvěděl oficiální cestou, tedy díky prostředkům interní komunikace. Zároveň pak byl jako vedoucí pracovník zařazen do manažerského vzdělávacího programu, kde dostal velmi intenzivní dvoudenní školení na etický kodex. Soudí, že informace byly naprosto komplexní a dostačující jak pro jeho vlastní orientaci v problematice, tak pro následné školení jeho podřízených.

Při zpětném pohledu soudí, že by školení mohlo obsahovat i více informací k různým doplňujícím aktivitám (angažovanost firmy v různých dobročinných iniciativách, sponzoring zajímavých institucí a projektů apod.). Věřící, že to by pro zaměstnance mohlo být možná ještě více zajímavé, než pouhé proškolení na principy zakotvené v etickém kodexu. Etický kodex je podle něj opravdu pouhým základem, v podstatě normálními pravidly chování každého „slušného“ člověka. Chybí mu v něm větší zaměření „na lidi“, což může vést k pocitu, že firmě jde pouze o to prezentovat se na veřejnosti a u klientů, než o dobrý pocit vlastních zaměstnanců.

Roli vedení společnosti v celém procesu vnímá kladně – je podle něj důležité vidět, že se vedení za uvedené principy staví. Má však pocit, že v běžném chodu firmy se zatím nic zásadního nezměnilo, avšak podle jeho názoru taková změna ani nemůže být jednorázová.

Zavedením etického kodexu se pro něj ve vztahu k firmě nic nezměnilo, ale pozitivně vnímá různé CSR aktivity, které společnost zavádí (zatím nejpozitivněji vnímá zejména aktivity související s bezpečností práce). Je hrdý, pokud se jméno firmy objevuje v pozitivním kontextu, jelikož zatím to bylo vždy spíše naopak.

V situaci morálního dilematu neměl podle svých slov problém se zorientovat. Obě dvě morální dilemata, která uvedl, se týkala obchodních vztahů a situace měla jasný právní rámec. Situaci by tedy vyřešil stejně i bez ohledu na etický kodex a neměl potřebu ji s někým diskutovat.

Etický výbor a možnost anonymního sdělení podnětů na porušení etického kodexu prostřednictvím telefonické linky považuje za dobrý nápad, žádné další nástroje a podpora ze strany společnosti potřeba podle jeho mínění nejsou. Neumí si však představit situaci, kdy by těchto nástrojů sám využil. Podle svých slov, pokud by byl na pochybách, prodiskutoval by situaci s někým z rodiny či z kolegů, kterým důvěřuje. Každopádně však považuje za nejlepší cestu řešit věci otevřeně, hned a přímo s člověkem, který ho do situace morálního dilematu uvedl.

**Respondent B:**

Ve společnosti pracuje velmi dlouho (23 let) a podle jejích slov „už toho zažila tolik, že už je ke všem novinkám trochu nedůvěřivá“. Firma podle jejího názoru „nemůže lidi vychovávat“ a proto slušnému člověku při řešení morálního dilematu etický kodex moc nepomůže a u člověka bez morálních zásad také není příliš přínosný.

Prvotní informaci, že bude zaváděn etický kodex, získala od své nadřízené, více informací pak v rámci proškolení a prostředky interní komunikace (zejména formou elektronických newsletterů). Podle ní by stačilo předat zaměstnancům etický kodex a říci jim, kde najít podrobnější informace, školení bylo možná až moc podrobné a trochu připomínalo výuku na základní škole. Role vedení je podle ní víceméně formální a není si úplně jista

autenticitou proklamovaných tvrzení. Žádné faktické změny, dopadající na její každodenní práci a její fungování ve firmě nevnímá.

V případě morálního dilematu se vždy řídila dle vlastního svědomí, avšak málokdy se stalo, že by si nevěděla sama rady. Vždy se snažila řídit principem otevřenosti a férovosti. Pokud se s někým radila, tak pouze se členy vlastní rodiny. Nadřízenému by se se svými úvahami nikdy nesvěřila, obávala by se negativních dopadů na sebe či na druhé a navíc má pocit, že by tím řešení nijak nepomohla.

Využití hotline či možnosti obrátit se na etický výbor nezvažovala, považovala by to svým způsobem za udavačství. Nicméně oba tyto nástroje hodnotí kladně, ale spíše „pro ty mladší a nezkušenější“.

Lze říci, že z odpovědí respondentky B bylo patrné poměrně negativní naladění jak vůči zavedeným změnám, tak vůči managementu společnosti. Zavedení etického kodexu a změn s tím souvisejících vnímá pouze jako formalitu, která nijak nezměnila její práci, vztahy ve firmě a tedy ani její postoj ke společnosti. Jediné, co vnímá pozitivně, je anonymní linka a možnost řešit podezření na porušení pravidel etiky prostřednictvím etického výboru.

Respondent C:

Ze své vedoucí pozice se s morálními dilematy setkává poměrně často, vždy se však snaží řešit situaci hned a přímo. Zavedení etického kodexu v tomto smyslu vítá, ačkoli nemá pocit, že by nějak ovlivnilo způsob jeho rozhodování. Vnímá však velmi pozitivně, že za sebou cítí jasnou podporu firmy i ve chvílích, kdy tendence jednat eticky má negativní dopady na obchod. Zároveň se mu tak dostal do rukou jasný argument při řešení morálně problematických situací, které řeší se svými podřízenými.

Jako manažer dostal velmi komplexní informace v rámci úvodního dvoudenního proškolení. Hodnotí je jako plně dostačující. Velmi pozitivně vnímal osobní účast člena nejvyššího vedení na tomto školení – dodalo to informacím na důležitosti, zároveň bylo možno zjistit stanovisko vedení ke konkrétním komplikovaným situacím. Vedení věří, že snahy o posunutí společnosti k větší společenské odpovědnosti myslí upřímně, jen to podle něj asi nebude otázka roku či dvou, ale minimálně deseti let. Nejdůležitější je podle něj

přijímat morálně vyzrálé pracovníky a postupně propouštět lidi (a zejména manažery), jimž v tomto smyslu nelze důvěřovat.

Podpůrné nástroje jsou podle jeho názoru v tuto chvíli dostačující a firma poskytuje dostatečnou podporu k tomu, aby zaměstnanci mohli jednat eticky. Sám by pravděpodobně hotline nevyužil, ale oceňuje možnost anonymního sdělení. Umí si její využití představit například u dělníků či jiných řadových pracovníků, kteří často „nemají zastání“ a kteří se někdy oprávněně bojí se svým nadřízeným své problémy řešit.

Ke společnosti měl velmi pozitivní vztah již před zavedením etického kodexu, tudíž se jeho postoj nijak výrazně nezměnil. Podle něj však velmi posiluje dobrý pocit zaměstnanců, jejich hrdost a loajalitu, pokud se jméno firmy objevuje na veřejnosti v souvislosti s nějakou zajímavou CSR aktivitou.

Respondent D:

Informace o zaváděném etickém kodexu, jeho obsahu i ostatních souvisejících podpůrných prostředcích získala prostřednictvím oficiálních komunikačních kanálů, tedy školení a komunikační kampaně, a podle jejího mínění byly plně dostačující. Pokud něčemu nerozuměla, či měla potřebu si o něčem zjistit více detailnějších informací, využila intranet či se zeptala kolegů, kteří za zavádění etického kodexu zodpovídali.

Nejpozitivněji vnímá, že zaměstnanci dostali možnost upozornit na neetické konání v rámci týmu nebo kdekoliv jinde ve společnosti. Už tato skutečnost, stejně jako závazné časové úseky, v rámci kterých se musí etická komise k problému vyjádřit, v ní vyvolalo pocit, že se jedná o aktivitu, která není pouze „naoko“. Naopak projekt v jejích očích znedůvěryhodnilo, že vedoucím etického výboru byl jmenován manažer, jemuž není v otázkách morálky možno důvěřovat.

Nějaký konkrétní dopad na její působení ve firmě, ani na její vnímání firmy zavedení etického kodexu nemělo. Míní, že implementace etického kodexu zejména v rigidní stavební společnosti je náročná a pomalá a většímu reálnému dopadu by prospělo, pokud by bylo zveřejněno několik exemplárních případů potrestání porušování pravidel.

Má pocit, že v situaci morálního dilematu se ocitá velmi často – jde zejména o situace, kdy se dozví informace o porušování etického kodexu, ví, že by je měla sdělit, ale s ohledem na vlastní bezpečnost to neudělá. Největším problémem jsou podle ní pracovníci v liniovém/středním managementu.

Situaci vždy diskutuje se svými kolegy, kteří jsou pro ni neformální autoritou a kterým důvěřuje. Takový člověk by měl podle jejího mínění splňovat tato kritéria: výrazná morální integrita, vyhraněný názorový postoj, dobré komunikační schopnosti, mandát s možností něco ovlivnit, schopnost proaktivního jednání. Podpůrné prostředky zatím nevyužila, ale uvažovala o tom.

Ačkoli pravidla stanovená v etickém kodexu považuje za pravidla jednání každého slušného člověka, vítá je, jelikož v nich cítí alespoň formální podporu. Nemá však pocit, že by jí samé v řešení morálních dilemat pomohly, jelikož základní problém, tedy někteří morálně nevyspělí manažeři, zůstává.

Respondent E:

O zavedení etického kodexu se dozvěděl na školení na toto téma, o dalších aktivitách s tím souvisejících pak zejména prostřednictvím interní komunikace. Informační podporu považuje za naprosto postačující, pozitivně vnímá, že byl školen nejen obsah etického kodexu, ale i právní výklad s korporátním pohledem (zastoupený finančním ředitelem). Vítá, že za všemi zásadními změnami stálo jasné stanovisko vedení, i když je mu jasné, že někdy se jednalo o víceméně formální záležitost. Obecně implementační proces i obsah etického kodexu vnímá velmi pozitivně.

Nejkladněji vnímá zvýšený důraz na transparentnost obchodní činnosti, považuje za důležité, že Skanska se tak stává "bílou vránou" na trhu a věří, že to společnosti vydrží i přes bojkot dalších subjektů ve stavebním segmentu. Jeho vztah k zaměstnavateli se zavedením etického kodexu a zejména díky intenzivní komunikaci týkající se souvisejících aktivit mírně zlepšil. Ačkoli si myslí, že podle etických pravidel jednal již předtím, cítí, že jeho citlivost k tématům etiky se tím zvýšila. Firma v tuto chvíli podle něj udělala maximum, nyní bude záležet jen na morálních charakteristikách každého zaměstnance a zejména manažera, jak se k tomu postaví.

Morální dilemata řeší v souladu se svým svědomím, etický kodex je pro něj pouze napsání těchto jasných pravidel na papír. Veškeré morálně nejasné situace se snažil prohovořit s kolegy, kteří problému rozumí a u nichž by měl jistotu, že tuto informaci nebudou šířit dále. Všem takovýmto situacím se snaží postavit čelem, avšak často necítí podporu svých nařízených. Závažná morální dilemata by s nimi pravděpodobně neřešil.

Respondent F:

Základní informace o zavedení etického kodexu se dozvěděla na školení a prostřednictvím intranetu a newsletterů. Byly zpracovány velmi kvalitně, dostatečně podrobně a zároveň nezahlcovaly. Velmi přínosná byla i možnost diskuse nad konkrétními problémy v rámci školení. Tato komplexní a intenzivní komunikace ji vede k názoru, že změny myslí firma vážně a nejsou pouhými PR iniciativami. Její vztah ke Skanska se výrazně nezměnil, ale je hrdá na to, že veřejnost začíná firmu vnímat v pozitivnějším světle.

Zavedení etického kodexu hodnotí velmi kladně, jelikož podle jejího názoru „posouvá zemi na západ“. Podle ní je však velmi krátká doba soudit, zda má reálný dopad na chování zaměstnanců či firmy. Ona sama se vždy řídí podle vlastních zásad a výchovy a etický kodex ji pouze ujistil v tom, že jsou to zásady pro firmu žádoucí. Etický kodex a intenzivní prezentace etických témat nejsou podle ní samospásné, je to pouze základ, na němž se nyní musí stavět, a to zejména prostřednictvím firemní kultury a osobním působením manažerů, kteří půjdou zaměstnancům příkladem. V tom také v tuto chvíli vnímá největší problém, míní, že zatím většina manažerů takovými vzory nejsou.

V okamžiku, kdy se ocitne v morálním dilematu, zváží, zda by se za zvažované řešení musela sama před sebou stydět. Pokud ano, snaží se takovému řešení vyhnout. Problém pro nastává pouze v situaci, kdy by dopady jejího jednání měly poškodit někoho jiného.

Ve chvíli, kdy není schopna situaci vyřešit sama, poradí se buď s přáteli, nebo s důvěryhodným kolegou, který zná dobře její situaci a pracovní realitu ve firmě. S nadřízeným by věc neřešila, neumí si v tuto chvíli ani představit, že by využila hotline či kontaktovala etický výbor. I přes avizovanou anonymitu by se totiž obávala prozrazení své totožnosti.



Respondent G:

O změnách souvisejících se zavedením etického kodexu se dozvěděl oficiální cestou, tedy školením. Použité metody proškolení hodnotí kladně, vítá, že se ho museli zúčastnit i manažeři, pro něž jsou tato pravidla nejdůležitější. Má nicméně pocit, že se jedná o trochu nafouknutou bublinu, problémy s porušováním etických pravidel nevnímal ani před zavedením etického kodexu. Každý slušně vychovaný člověk podle něj zná základní pravidla, jak se chovat ke druhým, a ví, že zákon se porušovat nemá. On sám se vždy řídil svým vlastním svědomím a nikdy žádné morální dilema řešit nemusel, nicméně některé případy zná od kolegů.

Cítí, že vedení společnosti změny podporuje, není si však úplně jistý, jaká by byla jejich reakce, pokud by etické chování pracovníka výrazněji narušilo ekonomické zájmy společnosti. Více jim důvěřuje v oblasti bezpečnosti a CSR aktivit. Jeho vztah k firmě se nijak nezměnil.

Ve chvíli, kdy by se dostal do morálně nejednoznačné situace, předpokládá, že pokud by si někdy nevěděl rady, poradil by se s někým z firmy, možná i se svým nadřízeným, spíše však s některým zkušenějším kolegou. Hotline etického kodexu by podle svých slov nikdy nevyužil.

Respondent H:

O etickém kodexu se dozvěděla na školení, ví také, že probíhala nějaká informační kampaň, ale ta se jí příliš nedotkla, nepovažovala tyto informace pro sebe za důležité. Informací bylo podle jejího názoru poměrně dost, ale chyběly jí tam názorné příklady, jak bylo s lidmi, kteří pravidla porušovali, naloženo. Bez těchto konkrétních dopadů jde podle ní o prázdná slova. Zatím ani nevnímá, že by se ve fungování firmy a denní rutinně pracovníků něco změnilo. Role vedení byla zatím pouze v podpoře při školení a ve finanční podpoře návazných CSR aktivit. Zatím se její vztah k firmě nijak nezměnil, ale dovede si představit, že se tak stane, pokud začne Skanska reálně trestat neeticky jednající zaměstnance a zejména manažery. Právě je a jejich jednání vnímá totiž jako nejpálčivější problém.

Morální dilemata, se kterými se setkala, měla spíše interpersonální charakter a obvykle jí postavila do situace, kdy se cítila bezmocná. Jakékoli přímé řešení podle jejího názoru

mohlo poškodit buď ji, nebo někoho jiného. Hlavním řešením, které v takové situaci aplikuje, je přestat na věc myslet, pokud možno ji vytěsnit. Za hlavní problém považuje morálně nevyzrálý střední management – v takové situaci podle ní není etický kodex nic platný.

Pokaždé, když se v morálně nejednoznačné situaci ocitla, hovořila o ní s kolegy, které může považovat za přátele, které zná delší dobu, důvěřují jim, mají dlouhodobější zkušenosti ze stejného pracovního prostředí, jsou otevření a upřímní, nejsou naivní, jsou inteligentní, schopní naslouchat, neodsuzují a jsou schopni přinést konkrétní návrhy řešení. Ačkoli ne vždy může situaci řešit, diskutování problému s druhými jí pomáhá se přes onu „pachuť z vlastního selhání“ přenést.

Etickou hotline i etický výbor považuje za velmi dobrý nástroj. Umí si představit, že by jej využila, zatím se však nedokáže přenést přes myšlenku, že jde o udavačství.

Respondent I:

O zavedení etického kodexu a vytvoření nástrojů s tím souvisejících se dozvěděl ze školení, veškeré tyto aktivity vnímá velmi pozitivně. Je podle něj důležité, aby každý zaměstnanec cítil, že když jedná v souladu se svým svědomím, tak bude firmou podpořen, i kdyby následky jeho jednání měly negativní dopad na finanční výsledky. Tento pocit, je pro něj v případě řešeného morálního dilematu velmi povzbuzující a usnadňuje mu rozhodování.

S nadřazeným by pravděpodobně řešení morálního dilematu nediskutoval, ale dovede si představit, že by se obrátil prostřednictvím anonymní linky na etický výbor společnosti. Případně by věc probral s některým z přátel, které na pracovišti má.

Podpora společnosti mu v tuto chvíli připadá dostačující, žádné další podpůrné nástroje nepotřebuje. Věří, že do budoucna se více rozvine i důvěra mezi managementem a zaměstnanci, aby bylo možno je řešení morálních dilemat zapojit. Tuto důvěru však zatím od středního managementu necítí, pozitivněji ovšem hodnotí podporu vyššího vedení.

Vztah k firmě se mírně zlepšil, rozhodně se cítí lépe, pokud jsou jasně vymezena pravidla pro všechny. Podle něj jsou však veškeré takové aktivity pouze začátkem dlouhé cesty, ale věří, že firma vytrvá a že na ni časem bude moci být opravdu hrdý.

Respondent J:

Respondentka se všechny pro ni podstatné informace dozvěděla ze školení, intranetu a plakátů ve firmě, podle jejího názoru bylo zejména školení velmi komplexní. Dobrá je i informovanost zaměstnanců o CSR aktivitách, což podle ní může mít pozitivní dopad na loajalitu. Na druhou stranu firma zaměstnance staví do trochu pasivní role, místo aby nějak podporovala jejich vlastní iniciativy (např. podpora dobrovolnictví apod.).

Co se týče vedení, velmi kladně hodnotí roli toho nejvyššího, cítí, že své proklamace myslí vážně. Dokonce se doslechla, že vedení podpořilo zaměstnance, kteří odmítli jednat neeticky při získávání zakázek, a firma v důsledku toho přišla o lukrativní obchod. Problém vnímá na úrovni nižšího managementu, pozice liniových manažerů podle jejího názoru často zastávají lidé, kteří nemají patřičné charakterové vlastnosti a jsou morálně nevyspělí. Bez výměny těchto manažerů bude stát firma stále na místě.

Má pocit, že zavedením etického kodexu byla ustanovena pravidla, která stejně každý slušný člověk zastává. Nemá proto pocit, že by se její způsob rozhodování nějak změnil. Na druhou stranu si umí představit, že zejména v kombinaci s možností anonymního sdělení podezření na porušení pravidel, to může pro řadu zaměstnanců být velmi dobrá ochrana.

Při řešení morálních dilemat vždy jedná v souladu se svou výchovou a svých vnitřním hlasem, avšak uvítá i ujištění od kolegů o tom, že se rozhodla správně. S nadřízenou by své problémy určitě neřešila, obávaly by se, že by jí to mohlo velmi znesnadnit další působení ve firmě.

Její vztah k zaměstnavateli se změnil částečně – k firmě jako takové se cítí loajálnější, ale v rámci denních aktivit a vztahů na pracovišti se stále necítí plně komfortně. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se především o problém obcházení vytýčených pravidel vedoucími pracovníky.

## **Morální dilemata:**

Respondenti byli v rámci průzkumu dotazováni také na nejčastější morální dilemata, s nimiž se v rámci svého působení ve Skanska setkali. V případě, že respondent nemohl či nechtěl na tuto otázku odpovědět, byl dotázán na dilemata, která mu pro jeho práci připadají typická, bez ohledu na to, zda jim byl vystaven přímo on sám.

Poté, co respondent uvedl příklad jednoho či více morálních dilemat, byl požádán o popis toho, jak se v situaci, jíž byl vystaven, zachoval, co mu ve vyřešení daného morálního dilematu pomohlo a jak vnímá podporu firmy po zavedení etického kodexu.

Uváděná morální dilemata:

- Skanska byla požádána konkurentem, aby dala nabídku do veřejné zakázky, o kterou by jinak neměla zájem. Konkurent slíbil, že když nabídka bude vyšší než jeho a on zakázku vyhraje, Skanska získá subdodávku za nadstandardních podmínek.
- Skanska je ostatními uchazeči o veřejnou zakázku vybidnuta, ať se domluví na cenách, za které nabídnou realizaci veřejné zakázky s tím, že ti, kteří podpoří vítěze, od něj dostanou provedení část zakázky jako subdodavatelé. Domluvená vítězná nabídková cena je nad tržní cenou. Vítěz by pak účastníkům s krycími nabídkami poskytnul část z nadstandardního zisku.
- Soukromý investor se rozhodl vypsát obchodní veřejnou soutěž, kterou pro něj organizuje profesionální organizátor. Ten osloví společnost Skanska, že za provizi 5% zajistí, aby Skanska veřejnou soutěž vyhrála.
- Konkurent osloví Skanska s tím, že vytvoří společně sdružení a že to podle investora zajistí vítězství v tendru. S ostatními uchazeči by byla uzavřena neoficiální dohoda, že podají nabídku s vyšší cenou a že za to na této zakázce obdrží buď subdodávku, nebo peněžitou odměnu.
- Dlouholetý kolega, se kterým zaměstnanec pojí velmi blízký přátelský vztah, zaměstnanci přiznává, že si z materiálu na stavbu přilepšuje pro své soukromé účely a kvalitní zařízení stavěného bytu, které si kupec zaplatil, nahrazuje levnějším, což však zákazník nemá šanci na první pohled poznat. Ono dražší vybavení pak využije pro svou vlastní stavbu, případně je rozprodá.

- Skanska realizuje výstavbu kanalizace, na kterou dostal investor – sdružení obcí – z velké části dotaci. Při realizaci se podařilo najít významné úspory. Investor požaduje, aby za uspořené peníze byla opravena vozovka, která s kanalizací nesouvisí. Investor požaduje, aby tyto vícepráce byly vykázány na výstavbu kanalizace.
- Zaměstnanec se dozví, že projektový manažer nařídil, aby zástupce objednatele na stavbě dostal zadarmo jeden ze strojů, které se používaly na stavbě.
- Zaměstnanec zjistí, že obchodní manažer nakoupil desítky permanentek na sportovní utkání fotbalového klubu, protože mu za to vlivný ředitel klubu slíbil, že pro Skanska zajistí získání veřejné zakázky na blížící se rekonstrukci fotbalového stadionu.
- Zaměstnanec obdrží od obchodního partnera/dodavatele vánoční dárek, který výrazně překračuje povolený limit.
- Subdodavatel nabídne zaměstnancům bez vědomí a souhlasu Skanska 0,1 % ceny ze získaných zakázek na projektech Skanska jako odměnu za zprostředkování.
- Zaměstnanec se dozví, že projektový tým přijme fakturu na práce provedené na jedné stavbě, nechá však fakturu účelově zaevidovat k tíži jiného projektu (z důvodů snížení nákladů první stavby).
- Zaměstnanec je si vědom toho, že jeho nadřízený zadává veškeré zakázky firmám svých známých s argumentem, že osobní zkušenost je nejlepší reference. Výběrová řízení na dodavatele jsou realizována pouze formálně a často až ex-post.
- Pracovník je na veřejnosti nucen prezentovat skutečnosti, o jejichž pravdivosti není plně přesvědčen.
- Pracovník, realizující výběrové řízení na dodavatele, je svým nadřízeným tlačen k upřednostnění jednoho z nich, ačkoli sám o jeho výlučných kvalitách není přesvědčen.
- Při kontrole pracovních výkazů personální oddělení zjistí, že pomocný dělník odvádí práci 300 hodin měsíčně, příp. 15 dnů bez přestávky atp. Sám dělník se k této situaci staví pozitivně, jelikož se bez peněz za přesčasy neobejde.
- Pracovník personálního oddělení zodpovídající za nábor dostane od liniového manažera požadavek na obsazení pracovní pozice, v rámci něhož je prezentován požadavek na věk či pohlaví potenciálního zaměstnance. Poté, co se proti tomuto požadavku ohradí, manažer mu sdělí, že nikdo jiný přes něj ve výběrovém řízení stejně neprojde.
- Pracovník personálního oddělení je nucen čelit faktu, že jeden manažer odmítá přijímat zpět do zaměstnání matky vracející se z rodičovské dovolené. Ve chvíli, kdy

se taková žena i přesto rozhodne vrátit, znepríjemní jí práci tak, že obvykle na vlastní žádost pracovní činnost ve Skanska ukončí.

- Nový ředitel závodu zjistil, že jeho předchůdce snižoval vyšší zisk závodu tím, že se určitá část nákladů z nových staveb přesouvala do staveb starých. Pokud by se tyto operace naráz zastavily během daného fiskálního roku a začaly se zisky vykazovat správně, pak by jeho závod přesáhl předpokládaný zisk o 30%. Nový ředitel ale zároveň ví, že závod má i několik rizikových staveb, které se mohou ukázat jako ztrátové.
- Nový manažer oddělení zjistil, že v rámci jeho týmu pracuje kolega tak říkajíc „za zásluhy“. Při bližším prozkoumání je patrné, že tento zaměstnanec nemá ani jasně stanovenou pracovní náplň, oproti ostatním kolegům pracuje minimálně a není ochoten tuto skutečnost nijak měnit. Ve chvíli, kdy manažer zvažuje zrušení jeho pozice, dozví se o svého nadřízeného, že daný zaměstnanec je příbuzný někoho z vedení společnosti a jeho propuštění proto není „z politických důvodů“ možné.

## **15.8 Analýza a interpretace dat empirické části projektu**

### **1. Jaké oblasti chodu a působení firmy etický kodex pokrývá?**

Etický kodex Skanska je sám o sobě pouze velmi stručným výčtem základních pravidel etického chování firmy a jejích zaměstnanců ve čtyřech základních oblastech – základní etická pravidla, zaměstnanecké vztahy, chování společnosti na trhu a životní prostředí.

Neaspiruje na komplexní rozpracování jednotlivých dílčích hesel a může tak velmi dobře fungovat jako základní manuál pro etické chování všech obchodních jednotek globálního holdingu. Jako nadstavba tohoto základního dokumentu vznikla pak poměrně detailní směrnice, již respektující lokální specifika České republiky.

Ruku v ruce se zavedením etického kodexu byla zakotvena i politika CSR, která se nesla s etickým kodexem v jednotné linii a akcentovala priority firmy – například svým důrazem na bezpečnost práce, užším zaměřením sponzoringových aktivit apod.

Zavedené podpůrné nástroje etického řízení, tedy etická hotline a etický výbor, podle našeho názoru plně postačují. Jsou vytvořené tak, aby poskytovaly zaměstnancům záruku plné anonymity a zbavujíce tak obavy z případných postihů při upozornění na porušování etického kodexu.

Etický kodex a nová politika CSR se stala nedílnou součástí většiny externích prezentačních materiálů společnosti. Na druhou stranu v tuto chvíli neexistuje plné propojení etického kodexu na další interní dokumenty, což vnímáme jako zásadní pro další rozvoj etického řízení ve Skanska.

## 2. Jaký byl postup při zavádění etického kodexu?

Společnost Skanska se při přechodu na systém etického řízení rozhodla využít etického kodexu jako jeho základního nástroje. Text etického kodexu byl plně přejet z mateřské společnosti, avšak vzhledem k jeho obecnosti nevidíme v absenci přizpůsobení jeho formy a obsahu lokálním specifickým problémům.

Při implementaci samotné byl pak kladen důraz zejména na dvě oblasti – vzdělávání a komunikaci.

Intenzitu a záběr jednorázového **proškolení na etický kodex**, které bylo ve společnosti Skanska realizováno v první polovině roku 2010, lze bezpochyby hodnotit velmi kladně. Pozitivní je zejména uvedené vysoké procento úspěšně proškolených zaměstnanců. Jako velmi vhodná se nám zdá i zvolená forma vzdělávání, zejména velký důraz na praktičnost, konkrétnost a využívání skutečných příkladů z chodu firmy. Školení zaměstnanci tak měli možnost prodiskutovat reálné situace, jejichž hodnocení a řešení považovali za nejednoznačné.

Z rozhovorů se zaměstnanci firmy rovněž vyplynulo, že velmi pozitivně hodnotili intenzivní zapojení manažerů do celého procesu – ať už jako jeho subjektů, tak následně jako jeho nositelů. V prvním slova smyslu šlo zejména o pocit, že se nejedná o „nutné zlo“, které by znamenalo formální úlitbu mateřské společnosti a které budou nuceni absolvovat pouze zaměstnanci. Účast manažerů na školeních výrazně zvýšila důvěryhodnost celého procesu. Na druhou stranu dotazovaní zaměstnanci velmi oceňovali individualizovanost následných dílčích školení, možnost pohovořit si o problematice s nadřízeným, znát jeho názor na jejich problémy. Velmi pozitivně byl vnímán fakt, že školení nerealizoval lektor (ať už externí, či

z prostředí firmy), ale někdo, kdo se dobře orientuje v oboru jejich působnosti, kdo zná jejich běžnou praxi a její úskalí.

Podle našeho názoru je však poměrně problematické nejasné stanovení návazných vzdělávacích aktivit. Nově nastupující zaměstnanci jsou v tuto chvíli proškoleni pouze svými nadřízenými, proces není kontrolován a není jednotný. Řešením by podle našeho názoru mohlo být sjednocení a standardizování adaptačního procesu u nových zaměstnanců, jehož by proškolení na etický kodex mohlo být součástí.

Pozitivnímu hodnocení ze strany zaměstnanců přispěla i skutečnost, že stejně jako celá implementace etického kodexu bylo i školení silně podpořeno prostředky interní komunikace a zaměstnanci tak měli dobře dostupné veškeré potřebné informace.

Role oddělení **komunikace** při implementaci etického kodexu byla dvojitá – primárně měla poskytnout zaměstnancům všechny potřebné informace, sekundárně pak měla změnit pověst značky Skanska. Jako pozitivní zde vnímáme komplexnost poskytnutých informací, kontinuitu procesu, schopnost dostat etické otázky do povědomí minimálně odborné veřejnosti formou iniciování veřejných diskusí, efektivnímu zaměření sponzoringových aktivit aj.

Za jistou slabinu je možno označit fakt, že řada komunikačních prostředků, užitých v průběhu implementace etického kodexu, byla elektronických a tedy hůře dostupných pracovníkům na stavbách.

Po prvotním kroku, jímž bylo zavedení etického kodexu, se firma snaží implementovat principy etického řízení do všech dílčích procesů řízení a fungování firmy (jak bylo názorně nastíněno na příkladu recruitmentu). Tento proces je však zatím pouze na počátku.

Celá implementace byla podle našeho názoru postavena silně „didakticky“. Nelze si nevíšimnout, že firma se v procesu implementace etických principů soustředila výrazně na formální stránku věci. Poněkud pozadu však zůstala stránka neformální a zejména otázka firemní kultury. Například do vzdělávacího procesu nebyla nijak zakomponována role „neformálních vůdců týmu“, tedy lidí s neformální autoritou, kteří mají velký vliv na chování ostatních pracovníků. Chybí i jasné exemplární příklady potrestání neetického chování, či



naopak ocenění zaměstnance, který se v nějaké citlivé situaci zachoval v souladu se stanovenými morálními zásadami.

### 3. Změnil se postoj zaměstnanců k zaměstnavateli po zavedení etického kodexu?

Všichni respondenti byli na etický kodex proškoleni a všichni zároveň uvedli, že informace, které jim firma poskytla, byly naprosto dostačující. Všech deset respondentů uvedlo, že informace získali oficiální cestou, tedy zejména prostřednictvím školení a prostředků interní komunikace. Role neformálních komunikačních kanálů jako primárního zdroje informací nebyla zmíněna.

Dotazovaní pracovníci se lišili v názoru, do jaké míry jsou iniciativy související s etickým kodexem autentické, a též byla patrná jistá ambivalentnost ve vztahu k vedení. Zatímco role nejvyššího vedení byla hodnocena jako důležitá a víceméně autentická, problematicky je zaměstnanci vnímáno působení středního managementu, o jehož charakterových vlastnostech mají respondenti začasné pochybnosti. Linioví manažeři jsou vnímáni jako největší překážka v etickém řízení a takový postoj velmi ztěžuje důvěru zaměstnanců v celý systém.

Respondent	Vztah ke společnosti	Poznámka
A.	Nezměněn	Pozitivní vnímání CSR aktivit
B.	Nezměněn	Pozitivně vnímá podpůrné nástroje
C.	Výrazněji nezměněn	Pozitivní vnímání CSR aktivit
D.	Výrazněji nezměněn	Pozitivně vnímá podpůrné nástroje
E.	Mírně se zlepšil	Pozitivně vnímá důraz na transparentnost
F.	Výrazněji nezměněn	Pozitivně vnímá lepší obraz firmy u veřejnosti
G.	Nezměněn	Vyladění vůči aktivitám spíše neutrální
H.	Nezměněn	Pozitivní očekávání do budoucna
I.	Mírně se zlepšil	Pozitivně vnímá nastavení základních pravidel
J.	Částečná změna	Loajálnější k firmě, ale nulový dopad běžnou denní praxí

Tabulka 7. Postoje zaměstnanců k firmě po zavedení etického kodexu.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že jejich vztah ke společnosti se zavedením etického kodexu výrazně nezměnil, nikdo z nich na druhou stranu nezmiňoval, že by zavedení etického kodexu vnímal negativně, či že by se jeho vztah k firmě zhoršil. Etický kodex je vnímán jako jakýsi základ, na němž nyní bude nutné stavět a jehož reálné dopady na činnost firmy a jejich zaměstnanců se ukáží teprve v budoucnu. Některými respondenty však byly

zmíněny CSR aktivity společnosti a její prezentace navenek jako faktory, které zvyšují jejich hrdost a loajalitu vůči Skanska.

I v kontextu zjištění souvisejících s otázkou číslo 1 a 2 jsou odpovědi na otázku 3 následující pracovní hypotézy:

- I. Komunikace konkrétních příkladů (konkrétních realizovaných sankcí v případě porušení etického kodexu či naopak ocenění při jeho dodržení) je při implementaci etického řízení důležitou podmínkou pro změnu vztahu zaměstnanců k firmě.**
- II. Změnu vztahu zaměstnanců k zaměstnavateli nelze realizovat bez toho, aniž by zaměstnanci vnímali manažery jako etické vzory.**
- III. Zajištění podpory neformálních autorit (neformálních vůdců týmů) je při implementaci etického řízení důležitým faktorem ovlivňujícím změnu vztahu zaměstnanců k zaměstnavateli.**

#### 4. Ovlivnila implementace etického kodexu řešení morálních dilemat zaměstnanců?

Zaznamenaná morální dilemata lze rozdělit do tří oblastí – pracovní/obchodní, personální a manažerské. Vzhledem k tomu, že mezi respondenty nebyli zástupci vyššího vedení společnosti, neobsahují uvedené příklady oblast strategickou. První kategorie, tedy dilemata pracovní, resp. obchodní zahrnuje zejména situace, kdy proti sobě stojí ekonomický zájem společnosti (případně daného pracovníka) a imperativ jednat eticky. Okrajově byly zmíněny i oblasti související s bezpečností práce a dalšími oblastmi zahrnutými v etickém kodexu. V případě dilemat personálních jde o situace, související s oblastí řízení lidských zdrojů ve společnosti a s mezilidskými vztahy. V případě třetí kategorie se pak jedná o morální dilemata, související s vedením lidí či projektů. Nejsilněji byla zastoupena oblast pracovní/obchodní, často však byla zmiňována i dilemata z oblasti personální.

Vzhledem k tomu, že všichni respondenti byli ochotni uvádět pouze situace, jež vyřešili víceméně v souladu s etickým kodexem, nemáme možnost posoudit průběh řešení morálních dilemat s opačným důsledkem.

Víceméně všichni dotázaní zaměstnanci uvedli, že se při řešení dilemat řídili svým svědomím a svým „selským rozumem“. Pokud řešení s někým diskutovali, tak pouze se svou rodinou či se svými kolegy, kterým důvěřují a se kterými je pojí bližší přátelské vazby,

případně s kolegy na stejné organizační úrovni, kteří jsou pro ně přirozenou autoritou, a jež uznávají po osobnostní i profesní stránce. Nikdo z dotázaných neřešil své morální dilema se svým nadřízeným a nikdo nevyužil ani žádný z oficiálních podpůrných nástrojů (etickou hotline či možnost obrátit se na etický výbor společnosti). Mezi zmiňované důvody patří strach z prozrazení a pocit, že se jedná o udávání.

Podpůrné prostředky, nabízené vedením společnosti pro lepší orientaci zaměstnanců v morálně problematických situacích, vnímají respondenti jako dostačující. Ačkoli zavedení etických principů a CSR iniciativ označují respondenti jako velmi pozitivní, za největší problém považují nevhodný morální profil některých manažerů, který autentičnost proklamovaných principů snižuje, a zároveň devaluje jejich důvěryhodnost v očích řadových zaměstnanců. Důsledkem je i zmiňovaný fakt, kdy zaměstnanci svá morální dilemata diskutují raději se svými kolegy a přáteli, než se svými nadřízenými. Dotazovaní zaměstnanci byli značně skeptičtí v otázce kultivace morálního profilu těchto manažerů a řešením by podle jejich názoru byla spíše výměna takových pracovníků.

Roli etického kodexu vnímají respondenti pozitivně, zejména ve smyslu jasného stanovení priorit a vytýčení stanoviska firmy. Většina dotazovaných pracovníků však zmínila, že se pro ně jedná o pouhou kodifikaci principů, které oni sami zastávají, a v jejich přístupu k morálně problematickým otázkám se tedy zavedením etického kodexu víceméně nic nezměnilo. Kultivační funkci etického kodexu vnímají všichni oslovení spíše ve vztahu k ostatním zaměstnancům, než k sobě samým.

Odpovědi na otázku 4 jsou níže uvedené pracovní hypotézy, jež silně korespondují se zjištěními k předchozím třem otázkám:

- I. K tomu, aby zavedení etického kodexu ovlivnilo řešení morálních dilemat pracovníků, je nutné, aby manažeři byli zaměstnanci vnímáni jako etické vzory.**
- II. K tomu, aby zaměstnanci začali ve větší míře využívat podpůrné nástroje etického řízení (hotline, etický výbor apod.) při řešení svých morálních dilemat, je nutné, aby byly komunikovány pozitivní konkrétní příklady jejich využití.**

(Podle našeho názoru k tomu, aby začali zaměstnanci intenzivněji využívat tyto podpůrné nástroje, je důležité, aby na konkrétních příkladech viděli, že za podání

oznámení nebyl nikdo potrestán, že oznámení bylo řešeno a že se následně došlo k vyřešení. Součástí této komunikace by mělo být i akcentování faktu, že se nejedná o udavačství, ale že jde o aktivitu žádoucí a podporovanou).

## **15.9 Diskuse a náměty na další výzkum**

Empirická část diplomové práce na praktickém příkladu implementace etického kodexu v konkrétní společnosti dokreslila teoretické poznatky související zejména s využitím nástrojů etického řízení.

Zavádění etického kodexu, který společnost Skanska využila jako základní nástroj etického řízení, zohledňovalo všechny základní formální náležitosti (obsahová stránka etického kodexu, explicitní podpora vedení, masivní vzdělávací kampaň napříč společností, využití interní komunikace, dostupnost veškerých potřebných informací na intranetu aj.). Firma také vhodně podpořila zavádění etického kodexu CSR aktivitami a iniciativami, které podpořily obraz společnosti jako společensky odpovědné jak směrem k veřejnosti, tak směrem k interním zaměstnancům.

Značně opomenuta však podle našeho názoru byla neformální stránka implementace nástrojů etického řízení a zejména zaměstnaneckých vztahů a firemní kultury. V rámci rozhovorů se zaměstnanci bylo patrné, že právě to vnímají jako kruciólní problém celého procesu. Několikrát byla například zmíněna otázka nedůvěryhodnosti nadřízených z hlediska jejich morálního kreditu.

Obzvláště ve společnosti, kde fluktuace pracovníků je velmi nízká a vztahy mezi řadou zaměstnanců jsou proto dlouhodobé a velmi úzké, je podle našeho názoru při implementaci nástrojů etického řízení potřeba podchytit neformální autority mezi zaměstnanci a neformální komunikační kanály. Právě v opomenutí těchto interpersonálních faktorů by mohly tkvít kořeny toho, proč se zavedením etického kodexu výrazně nezměnil vztah zaměstnanců k zaměstnavateli.

Dalším faktorem, který mohl způsobit nenaplnění našeho základního předpokladu, že implementace nástrojů etického řízení má pozitivní dopad na postoje zaměstnanců ve vztahu k zaměstnavateli, je otázka času. Postoje zaměstnanců vůči firmě byly totiž posuzovány po poměrně krátké době po zavedení etických principů do řízení a běžného chodu firmy.

Zaměstnanci tak neměli možnost přesvědčit se o tom, že oficiální, formální deklamace mají i reálné dopady – zejména pak ve formě postihu neeticky jednajících pracovníků.

Specifickým problémem pak podle našeho názoru je postoj zaměstnanců k využití podpůrných nástrojů etického kodexu (anonymní telefonní linka, etický výbor atd.). Někteří z respondentů totiž zmiňovali velkou zdráhavost ve využití těchto prostředků, které mohou být jimi i jejich spolupracovníky a nadřízenými považovány za „udávání“ a nikoli za žádoucí a pozitivně vnímanou aktivitu vedoucí k eliminaci nežádoucích praktik. Pokud nebudou vedením společnosti a oddělením komunikace realizovány aktivity, vedoucí ke změně těchto postojů, nebude podle našeho mínění využití těchto kvalitních podpůrných nástrojů příliš časté.

Na základě výsledků realizované mapující studie, i na bázi teoretických poznatků a vlastních praktických zkušeností s oblastí etiky v podnikání se domníváme, že se jedná o velmi komplexní a důležité téma. Jsme proto toho názoru, že uskutečnění dalších výzkumných projektů, které by se pokusily vnést světlo do zpracovávané tematiky, i do dalších dílčích problémů, by mělo silné opodstatnění.

Na kvalitativní výzkum by bylo jistě možné navázat kvantitativní studií, která by se pokusila osvětlit dopady zavedení etického řízení na postoje zaměstnanců k zaměstnavateli, například formou dotazníkového šetření (porovnání postojů skupiny zaměstnanců firmy, kde bylo etické řízení zavedeno, s kontrolní skupinou pracovníků společnosti, kde etické řízení neexistuje; samozřejmě za přísné standardizace co nejvíce působících proměnných).

Další možný výzkum by se mohl věnovat například dopadu zakomponování etických principů a CSR aktivit do řízení firmy na nábor nových zaměstnanců v realitě České republiky. Ačkoli v zahraničí takové výzkumy realizovány byly, v ČR jde o oblast prozatím nedostatečně zmapovanou. Takový výzkum by mohl mít například formu dotazníkového šetření s cílem zjistit, do jaké míry je pro potenciální zaměstnance při volbě zaměstnavatele důležité, jak se firma z hlediska etiky prezentuje, a jakou má v tomto ohledu pověst. Toto šetření by bylo také možno zúžit na skupinu manažerů či tzv. „Hi-Potentials“ (tedy zaměstnance s vysokým odborným či manažerským potenciálem, s výjimečnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi).

Za nejobtížněji ověřitelný považujeme vliv zavedení principů etického řízení na postoje veřejnosti a jejích obchodních partnerů. Tato problematika by musela být sledována ve velmi dlouhodobém horizontu s tím, že extrakce vlivu etického řízení firmy od vlivů ostatních a jeho kvantifikace by pravděpodobně byla značně sporná.

### **15.10 Závěr**

Závěrem této diplomové práce si dovolíme konstatovat, že se nám podle našeho názoru podařilo naplnit původní zadání projektu, jímž bylo zmapování etiky v oblasti podnikání, souvisejících teoretických konceptů, nástrojů a aktuálních trendů. Návazný empirický projekt jen akcentoval důležitost zpracovávaného tématu, jeho komplikovanost a košatost.

Je evidentní, že se jedná o silně interdisciplinární téma, k němuž může psychologie přispět mnohými poznatky. Jak již totiž bylo zmíněno, v centru veškerých úvah, týkajících se etiky a businessu, stojí především člověk, který je klíčovým hybatelem, realizátorem veškerých pracovních aktivit.

Námi provedené empirické šetření vnímáme jako velmi cennou výzkumnou zkušenost. V rámci provedené mapující studie se nám podařilo zodpovědět výzkumné otázky, což nás následně vedlo k zamyšlení nad dalšími výzkumnými možnostmi problematiky etiky v podnikání. Nalezli jsme tak i inspiraci pro další výzkumnou činnost. Stručný nástin těchto otázek je možné nalézt v předchozí kapitole.

## Použitá literatura

- Altham Juliet. *Business Ethics versus Corporate Social Responsibility: Competing or Complimentary Approaches?* [online]. Washington, DC: Business Ethics Institute, 2006 [cit. 6.9.2008]. Dostupný z WWW: [www.business-ethics.org/documents/JulietAlthamUpload.doc](http://www.business-ethics.org/documents/JulietAlthamUpload.doc).
- Anzenbacher Arno. *Úvod do etiky*. 3. vyd. Praha: Academia, 2001. 292 s. ISBN 80-200-0953-1.
- Avshalom, M. Adam; Rachman-Moore, Dalia. The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2004). Kluwer Academic Publishers, 2004. Vol. 54. S. 225- 244.
- Bedrnová, Eva; Nový, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2003. 773 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- Bláha Jiří, Dytrt Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN: 80-7261-084-8.
- Bohatá, Marie. *Etika a ekonomika – sborník ze semináře*. Diskusní materiály. Diskusní materiál č. 29. Praha: CERGE-NHÚ, 1994.
- Brand, V. Empirical Business Ethics Research and Paradigm Analysis. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2009). Springer, 2008. Vol. 86. S. 429 – 449. DOI 10.1007/s10551-008-9856-3.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. Built to last. New York, NY: Harper Business. 1994. In: Peus, Claudia; Kerschreiter, Rudolf; Traut-Mattausch, Eva; Frey, Dieter. Ethics and Economic Success. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2010). Hogrefe Publishing, 2010. Vol. 218(4). S. 196. DOI 10.1027/0044-3409/a000029.
- CSR Europe. *A European Roadmap for Businesses Towards a Sustainable and Competitive Enterprise* [online]. Brussels: CSR Europe, 2005 [cit. 22.3. 2011]. Dostupný z WWW: [http://www.csreurope.org/data/files/european\\_roadmap\\_for\\_businesses\\_2005.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/european_roadmap_for_businesses_2005.pdf).
- Čaník, Petr; Čaníková, Petra. (2006a) *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. [online]. Transparency International Česká republika, 2006. [cit. 15.9.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.transparency.cz/aplikace-metod-nastroju-podnikatelske-etiky-ceske-podnikatel/>.
- Čaník, Petr; Řezbová, Libuše; Van Zavrel, Tomas. (2006b) *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. přepracované vyd. Praha: Nakladatelství VŠE, 2006. 123 s. ISBN 80-245-1143-6.

- Disman, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2000. 361 s. ISBN 80-246-0139-7.
- *Doporučení pro dodavatele veřejné zakázky* [online]. Praha: Platforma pro transparentní veřejné zakázky, 2011 [cit. 28.5.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.transparentnizakazky.cz/dokumenty/122-doporueni-pro-dodavatele-veejne-zakazky>.
- Evropská komise. *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. Brussels: Commission of the European Communities, 2001 [cit. 21. 9. 2010]. Dostupný z WWW: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf).
- Forster, Margaret; Loughran, Tim; McDonald, Bill. Commonality in Codes of Ethics. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2010). Springer, 2010. Vol. 90. S. 129 – 139. DOI 10.1007/s10551-010-0380-x.
- Fórum dárců. *Standard odpovědná firma* [online]. Praha, Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem, 2011 [cit. 22.3.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.standard-lbg.org/>
- Garriga, Elisabet; Melé, Doméne. Corporate Social Responsibility: Mapping the Territory. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2004). Kluwer Academic Publishers, 2004. Vol. 53. S. 51 – 71.
- Heidbrink, Horst. *Psychologie morálního vývoje*. 1. vyd. Praha: Portál, 1997. 175 s. ISBN 80-7178-154-1.
- Chan, C. Kam; Fung, Hung-Gay; Yau, Jot. Business Ethics Research: A Global Perspective. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2010). Springer, 2009. Vol. 95. S. 39 - 53. DOI 10.1007/s10551-009-0346-z.
- Ip, Po-Keung. Business Ethics and the Well-Being of Nations – Is There a Connection? [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2010). Springer, 2009. Vol. 95. S. 97 – 110. DOI 10.1007/s10551-009-0351-2.
- Kaptein, Muel. Business Codes of Multinational Firms: What do they say?. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2004). Kluwer Academic Publishers, 2004. Vol. 50. S. 13 – 31.
- Klírová, Jana. *Studie o aplikaci nástrojů managementu etiky v organizacích*. [online]. Transparency International Česká republika, 2007 [cit. 15.9.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.transparency.cz/studie-aplikaci-nastroju-managementu-etiky-organizacich/>.



- Kluckhohn, C., Murray, H. A. *Personality in Nature, Society, and Culture*. New York: Alfred. A. Knopf, 1954. 570 s.
- Kok, Peter; van der Wiele, Ton; McKenna, Richard; Brown, Alan. A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2001). Kluwer Academic Publishers, 2001. Vol. 31. S. 285 – 297.
- Laufer, William S.; Robertson, Diana C. Corporate Ethics Initiatives as Social Control. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (1997). Kluwer Academic Publishers, 1997. Vol. 16. S. 1029 – 1048.
- Lurie, Yotam; Albin, Robert. Moral Dilemmas in Business Ethics: From Decision Procedures to Edifying Perspectives. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2007). Springer, 2006. Vol. 71. S. 195 – 207. DOI 10.1007/s10551-006-9134-1.
- Mandlík, Jiří. *Etické přístupy v podnikání*. [online] Transparency International Česká republika, 2006 [cit. 15.10.2009]. Dostupný z WWW: [http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve\\_eticke\\_pristupy\\_vpodnikani.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf).
- Mazurová, Kateřina. *Mapování etických principů v působnosti personální psychologie a pracovního poradenství*. Praha, 2002. Diplomová práce (Mgr.). Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Katedra psychologie.
- Muchová, Irena. Hodnotové orientace pracovníků pocházejících z odlišného kulturního prostředí a působících u zahraničních organizací v ČR. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2001, roč. 36, č. 1 – 2., s. 27 – 38. ISSN 0033-300X.
- Nakonečný, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. 273 s. ISBN 80-200-0690-7.
- Petersen, Lars-Eric; Krings, Franciska. Are Ethical Codes of Conduct Toothless Tigers for Dealing with Employment Discrimination? [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2009). Springer, 2008. Vol. 85. S. 501 – 514. DOI 10.1007/s10551-008-9785-1.
- Petráčková, Věra; Kraus, Jiří a kol. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- Preuss, Lutz. Codes of Conduct in organizational Context: From Cascade to Lattice-Work of Codes. [Electronic version] *Journal of Business Ethics* (2010). Springer, 2009. Vol. 94. S. 471 – 487. DOI 10.1007/s10551-009-0277-8.
- Putnová, Anna; Seknička, Pavel; Uhlář, Pavel a kol. *Etický a sociální audit- nástroj zkvalitnění řízení*. Praha: Prospektrum, 2005. 72 s. ISBN 80-7175-135-9.

- Putnová, Anna; Seknička, Pavel; Uhlář, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- Riegel, Karel; Janoušek, Jaromír. *Etika a psychologie v podnikání*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2006. 112 s. ISBN 80-246-1118-X.
- Rolný, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. rozšířené vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 107 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- Seknička, Pavel; Bohatá, Marie; Šemrák, Marián. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2001. 185 s. ISBN 80-85963-40-X.
- Sen, Amartya. *Etika a ekonomie*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2002. 90 s. ISBN 80-7021-549-6.
- Scheinerová, Kateřina. *Etické principy v oblasti působnosti personální psychologie a pracovního poradenství*. Praha, 2003. Rigorózní práce (PhDr.). Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Katedra psychologie.
- Schönborn, Gregor. Value Performance: On the Relation Between Corporate Culture and Corporate Success. [Electronic version] *Journal of Psychology* (2010). Hogrefe Publishing, 2010. Vol. 218(4). S. 234 – 242.
- Skanska, a.s. (2009a) *Code of Conduct Communication*. Interní prezentace Skanska a.s. 2009.
- Skanska, a.s. *Code of Conduct Implementation Plan*. (2009b) Interní report Skanska, a.s. 2009.
- Skanska, a.s. (2010a) *Definování popisu práce a požadavky společnosti Skanska*. Interní dokument Skanska, a.s. 2010.
- Skanska, a.s. (2009c) *Etický kodex*. Interní dokument Skanska, a.s. 2009.
- Skanska, a.s. *Internetové stránky* [online]. Praha: Skanska, a.s. 2011 [cit. 29.5.2011]. Dostupné z WWW: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Sponzoring-a-spolecenska-odpovednost/>.
- Skanska, a.s. (2010b) *Intranetové stránky* [online]. Praha: Skanska, a.s. 2010 [cit. 3.9.2010]. Dostupné z WWW: <http://ntintranet6/cs/komunikace/etickykodex/default.aspx>.
- Skanska, a.s. (2010c) *Jak na to? Průvodce školením EK*. Interní prezentace Skanska a.s. 2010.
- Skanska, a.s. (2010d) *Návrh konceptu krizové intervence*. Interní prezentace Skanska, a.s. 2010.

- Skanska, a.s. (2009d) *Odcházím ze zaměstnání, a co dál?* Interní brožura Skanska, a.s. 2009
- Skanska, a.s. (2010e) *Odprezentuj mě svému týmu.* Interní prezentace Skanska a.s. 2010.
- Skanska, a.s. (2010f) *Pravidla pro dodržování etického kodexu.* Interní směrnice Skanska a.s. 2010.
- Skanska, a.s. (2010g) *Školení Etického kodexu.* Interní report Skanska a.s. 2010.
- Smékal, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání.* 1. vyd. Brno: Barrister&Principal, 2002. 511 s. ISBN 80-85947-80-3.
- Strobel, Maria; Tumasjan, Andranik; Welp, Isabell. Do Business Ethics Pay Off? The Influence of Ethical Leadership on Organizational Attractiveness. [Electronic version] *Journal of Psychology (2010)*. Hogrefe Publishing, 2010. Vol. 218(4). S. 213 – 224. DOI 10.1027/0044-3409/a000031.
- Štikar, Jiří; Rymeš, Milan; Riegel, Karel; Hoskovec, J, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- Thompson, Mel. *Přehled etiky.* 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 160 s. ISBN 80-7178-806-6.
- Tsalikis, John; Bruce, Seaton. Consumer Perceptions of Business Ethical Behavior in Former Eastern Block Countries. [Electronic version] *Journal of Business Ethics (2008)*. Springer, 2008. Vol. 82. S. 919 – 928. DOI 10.1007/s10551-007-9602-2.
- Tseng, Hsing-Chau; Duan, Hsiang-Chi; Tung, Hui-Lien; Kung, Hsiang\_Jui. Modern Business Ethics Research: Concepts, Theories, and Relationships. [Electronic version] *Journal of Business Ethics (2010)*. Springer, 2009. Vol. 91. S. 587 – 597. DOI 10.1007/s10551-009-0133-x.
- UN Global Compact. *The Ten Principles* [online]. New York: UN Global Compact, 2010 [cit. 22.3.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
- Urban, Jan a kol. *Ekonomie regulace: Lekce z globální finanční krize.* 1. vyd. Praha: Nakladatelství Vladimír Lelek, 2010. 112 s. ISBN 978-80-904837-0-5.
- Wagnerová, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- Wieland, Josef. Ethics and Economic Success: A Contradiction in Terms? [Electronic version] *Journal of Psychology (2010)*. Hogrefe Publishing, 2010. Vol. 218(4). S. 243 – 245. DOI 10.1027/0044-3409/a000034.

- Zhenzhong, Ma. The Status of Contemporary Business Ethics Research: Present and Future. *Journal of Business Ethics* (2009). [Electronic version] Springer, 2010. Vol. 90. S. 255 – 265. DOI 10.1007/s10551-010-0420-6.