

Zdeněk Caha a Jan Urban

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Etické řízení organizace

Od etického kodexu k etickému řízení

2017

Odborná kniha vznikla v rámci vědecké činnosti na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích

Autorský tým:

Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Recenzenti:

doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

(Vysoká škola ekonomická v Praze)

Ing. Marcel Kordoš, PhD.

(Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne)

Edition - Scientific and Technical Literature

© Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

ISBN 978-3-942303-53-8

EAN 9783942303538

Vydalo: RAM-Verlag, Německo

Obsah

ÚVOD	1
1 EKONOMIKA A MORÁLKA	6
1.1 ETIKA A ROLE TRHŮ	7
1.2 MORÁLNÍ LIMITY TRHŮ	8
2 PODNIKATELSKÁ ETIKA A ETICKÝ KODEX ORGANIZACE	9
2.1 VYMEZENÍ, VÝZNAM A DRUHY ETICKÝCH KODEXŮ	10
2.1.1 Etický kodex organizace	10
2.1.2 Význam etického kodexu pro řízení organizace	13
2.1.3 Etické kodexy profesí a profesních asociací	14
2.1.4 Forma etického kodexu	16
2.2 TÉMATA, VYVÁŽENOST A JEDNOZNAČNOST FORMULACÍ ETICKÝCH KODEXŮ	17
2.3 TVORBA ETICKÉHO KODEXU	21
2.4 SLABÁ MÍSTA ETICKÝCH KODEXŮ A JEJICH PŘEKONÁNÍ	22
3 ETICKÝ KODEX A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)	26
4 ETICKÉ KODEXY A ETICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE	30
4.1 NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE	31
4.2 ETICKÝ KODEX, CORPORATE GOVERNANCE A UDRŽITELNÉ PODNIKÁNÍ	33
4.3 ETICKÝ KODEX A COMPLIANCE MANAGEMENT	35
5 ETICKÉ KODEXY V PRAXI JEDNOTLIVÝCH ODVĚTVÍ, SROVNÁNÍ A PŘÍKLADY	39
5.1 OBECNÁ ČÁST ETICKÉHO KODEXU, JEJÍ SROVNÁNÍ A PŘÍKLADY	39

5.2 KONKRÉTNÍ TEMATICKÉ OBLASTI ETICKÉHO KODEXU, JEJICH SROVNÁNÍ A PŘÍKLADY	47
5.3 ETICKÉ KODEXY U MALÝCH FIREM: PŘÍKLAD ETICKÉHO KODEXU NOVĚ ZALOŽENÉ VYDAVATELSKÉ FIRMY	58
6 ETICKÉ ŘÍZENÍ A ETICKÁ KULTURA ORGANIZACE	60
7 BEST PRACTICE ETICKÉHO MANAGEMENTU.....	66
8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	69
8.1 CÍL A METODA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU, HYPOTÉZY A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	69
8.2 VÝZKUMNÝ VZOREK A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	70
8.3 VÝSKYT ETICKÉHO KODEXU V SOUVISLOSTI S VELIKOSTÍ PODNIKU A ROZSAHEM PŮSOBNOSTI PODNIKU	70
8.3.1 Metodika statistického ověřování hypotézy H 1	71
8.3.2 Výsledky statistického zpracování.....	72
8.4 VÝSKYT ETICKÉHO KODEXU V ZÁVISLOSTI NA SEKTORU ZAMĚŘENÍ PODNIKU	78
8.4.1 Metodika statistického ověřování hypotézy H 2	78
8.4.2 Výsledky statistického zpracování.....	79
8.5 MOŽNÝ VLIV ETICKÉHO KODEXU NA HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PODNIKU .	81
8.5.1 Metodika statistického ověřování hypotézy H 3	81
8.5.2 Výsledky statistického zpracování.....	82
8.6 PERIODICITA HODNOCENÍ ETICKÉHO KODEXU.....	85
8.6.1 Metodika statistického ověřování hypotézy H 4	85
8.6.2 Výsledky statistického zpracování.....	86
8.7 ÚPRAVY ETICKÉHO KODEXU	87
8.7.1 Metodika statistického ověřování hypotézy H 5	87
8.7.2 Výsledky statistického zpracování.....	88
8.8 POŽADAVEK FIREM BEZ ETICKÉHO KODEXU NA JEHO ZAVEDENÍ.....	89

8.8.1 Metodika statistického ověřování hypotézy H 6	89
8.8.2 Výsledky statistického zpracování	90
8.9 HLAVNÍ DŮVODY ZAVÁDĚNÍ ETICKÝCH KODEXŮ V ČESKÝCH PODNICÍCH... 91	
8.9.1 Výsledky statistického zpracování	91
8.10 NEJČASTĚJŠÍ ZPŮSOBY TVORBY ETICKÝCH KODEXŮ V ČESKÝCH PODNICÍCH.	97
8.10.1 Výsledky statistického zpracování.....	98
ZÁVĚR	105
SHRNUTÍ	107
SUMMARY	108
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	109
VĚCNÝ REJSTRÍK.....	113
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	114

Úvod

Všeobecně se má za to, že etické řízení a společensky odpovědné jednání organizací, jejich představitelů i zaměstnanců přímo ovlivňují, ať již z krátkodobějšího nebo dlouhodobějšího hlediska, jejich výkon a prosperitu. Dochází k tomu především proto, že požadavky na etické jednání organizací dlouhodobě rostou. Přicházejí ze strany zákazníků, obchodních partnerů i širšího společenského prostředí organizace, v rostoucí míře však i od zaměstnanců organizací. Jedním z důvodů tohoto trendu je i globalizace národních ekonomik přinášející potřebu sladit či sjednotit etická pravidla jednání jednotlivých subjektů působících v rámci nadnárodních seskupení firem či mezinárodních obchodních i dalších ekonomických vztahů.

Rostoucí požadavky na etické jednání firemních i dalších organizací zvyšují význam jasně stanovených etických zásad chování, tedy jejich konkrétního a přehledného vymezení a zakotvení, usnadňujícího jejich dodržování i kontrolu. K tomu dochází nejčastěji prostřednictvím etického kodexu organizace, který se tak stává jedním z důležitých dokumentů i nástrojů řízení organizací. Slouží nejen k deklarování, ale i k přímému prosazování etických norem jejího jednání.

Svůj etický kodex má tak dnes nejen většina státních a veřejných organizací, ale i převážná část velkých firem. Firmy i další organizace jej tvoří nejen ve snaze posílit svou důvěryhodnost v očích zákazníků i veřejnosti, ale často i ve snaze čelit nežádoucímu, či dokonce protiprávnímu jednání zaměstnanců ve vztahu ke svému zaměstnavateli.

Správně vytvořený etický kodex obsahující jasná a přesvědčivá pravidla etického chování organizace, má však i další funkce nesouvisející přímo s jejími obchodními vztahy. Součástí etiky organizace je i její pracovní etika, která je důležitým předpokladem výkonnosti i kvality práce, a rovněž manažerská etika, jejíž dodržování činí práci v organizaci příjemnější, a tak většinou i produktivnější.

Absence etických či profesionálních pravidel jednání je naopak pro zaměstnance mnohdy frustrující. Příkladem je situace, kdy jsou denně zaměstnanci konfrontováni s požadavky činit určitá složitá obchodní či další rozhodnutí, ke kterým jim organizace neposkytuje žádná etická pravidla či vodítka.

Nastolení a dodržování etických norem usnadňuje organizaci získat a udržet kvalitní pracovníky. Ti totiž bývají vůči porušování etických zásad ze strany svého zaměstnavatele citlivější. Platí to především tehdy, zahrnují-li etická pravidla, vedle zásad, které organizace vyžaduje od svých zaměstnanců, i principy, kterými se řídí sama, a to i ve vztahu k vlastním pracovníkům.

Vedle etických principů může přitom kodex zdůrazňovat i důležité zásady profesionálních postupů, a posilovat tak profesní identitu a odpovědnost zaměstnanců. Může se tak stát i jedním z nástrojů zdravé firemní kultury.

Paradoxně však může působit i obráceně. Dochází k tomu především tehdy, je-li znění etického kodexu organizace velmi obecné, slouží-li zjevně spíše jako její alibi pro případ mimořádných událostí, nebo je-li zaměstnancům zřejmé, že firma jeho pravidla ve skutečnosti nebere vážně.

Příkladem jsou plytká či nepřilíš originální prohlášení typu „firma usiluje o nejvyšší standardy osobního a profesionálního jednání, které jí umožňují zasloužit si důvěru klientů“ nebo „společnost a všichni její zaměstnanci se zavazují jednat čestně a s úctou k druhým“. Organizace, která se cítí nucena na tyto zásady upozorňovat nebo se jimi dokonce chlubit, totiž nepůsobí příliš důvěryhodně.

Zveřejnění kodexu ani povinné seznámení zaměstnanců s jeho obsahem tak z něj samo o sobě nástroj etického řízení organizace nečiní. Důležitý je obsah kodexu, a to především jeho konkrétnost a vyváženost, ale i způsoby tvorby kodexu a jeho reálné uplatňování. Tedy to, jak jsou jeho principy v organizaci prosazovány a dodržovány, mimo jiné, nakolik se jím reálně řídí i vedení organizace a do jaké míry je průběžně upravován či revidován podle nově vzniklých kritických či mimořádných událostí i dalších požadavků praxe.

Cíle a metody

Cílem této odborné knihy je uvést, analyzovat a zhodnotit hlavní principy tvorby a prosazování etického kodexu v organizaci a zjistit, resp. ověřit jejich dodržování v praxi. Etický kodex je přitom chápán jako výchozí nástroj etického řízení organizace, nikoli však nástroj jediný, a pozornost je proto věnována i dalším nástrojům etického řízení organizací, které s etickým kodexem souvisejí, případně na něj navazují. V této souvislosti se monografie zabývá i nástroji prosazení etických principů v organizaci a vztahem mezi etickým řízením a řízením lidí v organizaci.

Metoda publikace se proto opírá jak o kvalitativní a komparativní analýzu obsahu, tvorby a uplatňování etických kodexů domácích i zahraničních organizací, tak i o kvantitativní analýzu, využívající empirický dotazníkový průzkum. V návaznosti na analýzu použitých zdrojů se monografie věnuje konkrétním personálním a organizačním nástrojům, které přispívají k účinné implementaci a dodržování etických principů. Vedle rozboru a komparace etických kodexů je vymezen „best practice“ pravidel jejich tvorby. Součástí cíle, který si autoři odborné knihy vytyčili, je i zjistit pomocí dotazníkového šetření realizovaného u vzorku 607 českých podniků rozšíření etického kodexu v souvislosti s velikostí a rozsahem působnosti podniků, identifikovat možné rozdíly ve výskytu etického kodexu podle sektorového zaměření podniků, dále ověřit možný vliv etického kodexu na hospodářský výsledek podniku a v neposlední řadě skutečnost, zda podniky, které etický kodex nemají, tento nástroj etického řízení postrádají, či nikoliv. Zjišťována je i periodicitu hodnocení etického kodexu a také skutečnost, do jaké míry jsou akceptovány připomínky útvarů a zaměstnanců na úpravu etických kodexů. Výzkumné šetření má také přinést poznatek, jaké jsou hlavní způsoby tvorby etických kodexů a rovněž hlavní důvody zavádění etických kodexů v českých podnicích.

Hodnocení zdrojů

Odborná kniha vychází z faktu, že etický kodex i s ním související společenská odpovědnost organizací mohou přímo ovlivňovat jejich výkon a prosperitu¹. Autoři McLeod, Payne, a Evert² či Farouk a Jabeen³ a celá řada dalších jsou přesvědčeni, že k neetickému chování, poškozujícímu nejen pověst organizace, ale i každodenní pracovní etiku jejich zaměstnanců, dochází méně často ve společnostech, které etický program mají. Dále se opírá i o podobně vyznívající podrobné empirické výzkumy, například Garcia-Marzy⁴, které identifikovaly a zkoumaly hlavní komponenty etických kodexů organizací. Jejich výsledky ukázaly, že existuje nepřímý vztah mezi množstvím etických komponent, které organizace do svého kodexu zahrnula, a frekvencí vyvolávaného neetického chování.

Důležitým okruhem zdrojů, z kterých autoři této obdobné knihy čerpali, jsou díla zabývající se nástroji etického řízení organizací, které s etickým kodexem bezprostředně souvisejí, nebo na něj navazují, a napomáhají tak implementaci i dodržování pravidel etického kodexu.

Ho a Oladinrin⁵, Kaptein⁶ nebo Caha a Urban⁷ tvrdí, že etický kodex je důležitým výchozím prvkem etické infrastruktury organizace. Jeho přijetí zahrnuje explicitní

¹ KAPTEIN, M., 2015. The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics* [online]. Netherlands: Springer, Volume 132, 415-431 [accessed: 2017-05-07]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2296-3>.

² McKENDALL, M., B. DEMARR and C. JONES-RIKKERS, 2002. Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines. *Journal Of Business Ethics*. 37(4), 367-383.

³ FAROUK, S., JABEEN, F., 2016. Critical Ethical Factors and Organizational Performance: A Proposed Model. In: *vision 2020: Innovation management, development sustainability, and competitive economic growth* [online]. Norristown: INT BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT ASSOC-IBIMA, 2016, pp. 359-364 [accessed: 2017-05-07]. ISBN 978-0-9860419-8-3. Dostupné z: <http://www.ibima.org/SPAIN2016/papers/sher.html>.

⁴ GARCÍA-MARZA, D., 2017. From Ethical Codes to Ethical Auditing: An Ethical Infrastructure for Social Responsibility Communication. *Profesional de la información* [online]. Barcelona: EPI, Volume 26, 268-276 [accessed: 2017-05-07]. ISSN 1386-6710. Dostupné z: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/mar/13.pdf>.

⁵ HO, C. M. F. and O. T. OLADINRIN, 2016. Evaluation of ethical codes implementation - a fuzzy approach. *Facilities* [online]. England: Emerald Group Publishing Ltd, Volume 34, 924-955. ISSN 0263-2772. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/F-04-2015-0015>.

⁶ KAPTEIN, M., 2015. The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics* [online]. Netherlands: Springer, Volume 132, 415-431 [accessed: 2017-05-07]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2296-3>.

prohlášení hodnot, které by měly řídit chování zaměstnanců a manažerů a podporovat dobré praktiky organizace. Pro mnohé organizace je však etický kodex nejen začátkem, ale i koncem etického řízení, jako kdyby pouhé prohlášení etických zásad bylo dostačující. Takovéto organizace zapomínají, že etický kodex je pouze prvním krokem etického řízení.

Jak ukazují García-Marza⁸ nebo Gupta, Briscoe a Hambrick⁹ či Munzarová, Lošťáková, Vávra et al.¹⁰, efektivní aplikace etických kodexů musí obsahovat nástroje zaručující měřitelnost jejich dodržování, ale i etické výbory a etické horké linky. Nejlepší pořadí pro přijímání komponentů etického programu je: etický kodex, etické školení a komunikace, politika odpovědnosti, monitorování a audit, výzkumná a opravná politika, následně referent pro etiku, zpráva o etice a motivační politika.

Hlavním přínosem této koncepce je myšlenka, že různé elementy, které tvoří etikou infrastrukturu, by měly být propojeny v systém a že soulad s tímto systémem vyžaduje etický audit k ověření osvojení etického závazku. S tím souvisí i skutečnost, zdůrazněná v několika novějších publikacích autorů McLeoda, Payna a Everta¹¹ nebo Ruiz-Lozana, De

⁷ Caha, Z. a J. Urban, 2017. *A Code of Ethics as an Organizational Management Tool and its Use in the Czech Republic*. Lüdenscheid: RAM – Verlag. ISBN 78-3-942303-50-7.

⁸ GARCÍA-MARZA, D., 2017. From Ethical Codes to Ethical Auditing: An Ethical Infrastructure for Social Responsibility Communication. *Profesional de la información* [online]. Barcelona: EPI, Volume 26, 268-276 [accessed: 2017-05-07]. ISSN 1386-6710.

Dostupné z: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/mar/13.pdf>.

⁹ GUPTA, A., BRISCOE, F. and D. C. HAMBRICK, 2017. Red, blue, and purple firms: Organizational political ideology and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal* [online]. USA: Willey, Volume 38, 1018-1040 [accessed: 2017-05-07]. ISSN 0143-2095.

Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2550/abstract>.

¹⁰ MUNZAROVÁ, S., LOŠŤÁKOVÁ, H., VÁVRA, J., et al., 2016. Code of Ethics in the Reporting of Corporate Social Responsibility Activities, the Evidence from Czech Chemical Companies. In: *SGEM 2016, BK 2: Political sciences, law, finance, economics and tourism conference proceedings, Volume III* [online]. Bulgaria: TECHNOLOGY LTD, 2016, 761-768 [accessed: 2017-05-07]. ISBN 978-619-7105-74-2. Dostupné z: http://apps.webofknowledge.com.ezproxy.techlib.cz/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=4CorkewGwNJeCwAe7u4&page=4&doc=33&cacheurlFromRightClick=no.

¹¹ McLEOD, M. S., PAYNE, G. T. and R. E. EVERT, 2016. Organizational Ethics Research: A Systematic Review of Methods and Analytical Techniques. *Journal of Business Ethics* [online]. Netherlands: Springer, Volume 134, 429-443 [accessed: 2017-05-07]. ISSN 0167-4544.

Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2436-9>.

Los Riose Berjillose a Lary¹², kteří se opírají o empirické rozbor, jež vyústily v závěr, že pouhá existence etického kodexu ani prohlášení společenské odpovědnosti nestačí, ale může sloužit jen jako zástěrka pro nekalé praktiky organizace.

Uvedené nástroje a instituce etické infrastruktury posilují transparentní tvorbu i uplatňování etického kodexu, nabízejí prostor pro účast a dialog mezi jednotlivými zainteresovanými skupinami v rámci organizace i mimo ni. Radí ve věcech interpretace a aplikace etického kodexu, řeší upozornění týkající se návrhů, upozornění a stížností, které jsou podány prostřednictvím etické horké linky a podporují informování zaměstnanců a manažerů o etickém programu a jeho dodržování. Komunikace se zaměstnanci i dalšími partnery organizace by přitom neměla být limitována pouze na oznamování nekalých praktik¹³. Statler a Oliver¹⁴ nebo Stikeleather¹⁵ došli k závěru, že důvěryhodnost těchto institucí závisí však i na tom, jakou důvěru jsou schopni vzbuzovat jejich členové. Důležitou součástí etického řízení jsou proto informační kanály pro všechny, kteří se chtějí etických diskusí zúčastnit.

¹² RUIZ-LOZANO, M., DE LOS RIOS BERJILLOS, A. and S. MILLAN LARA, 2016. Are the ethical codes a management tool of social responsibility? An exploratory study in Andalusia. *Intangible Capital* [online]. Spain: Intangible Capitals, **12**(2), 462-486 [accessed: 2017-05-07]. Dostupné z: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/702>.

¹³ GARCÍA-MARZA, D., 2017. From Ethical Codes to Ethical Auditing: An Ethical Infrastructure for Social Responsibility Communication. *Profesional de la información* [online]. Barcelona: EPI, Volume 26, 268-276 [accessed: 2017-05-07]. ISSN 1386-6710. Dostupné z: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/mar/13.pdf>.

¹⁴ STATLER, M. and D. OLIVER, 2016. The Moral of the Story: Re-framing Ethical Codes of Conduct as Narrative Processes. *Journal of Business Ethics* [online]. Netherlands: Springer, **136**(1), 89-100 [accessed: 2017-05-07]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2505-0>.

¹⁵ STIKELEATHER, B. R., 2016. When do employers benefit from offering workers a financial reward for reporting internal misconduct? *Accounting Organizations and Society* [online]. KIDLINGTON: PERGAMON-ELSEVIER SCIENCE LTD, Volume 52, pp. 1-14. [accessed: 2017-05-07]. ISSN 0361-3682. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368216300538>.