

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Manažerská etika v personálním řízení

Bakalářská práce

Martin Bezstarosta

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Martin Bezstarosta, DiS.**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Manažerská etika v personálním řízení**

Cíl: Cílem bakalářské práce je zmapování personální práce s ohledem na etické řízení ve vybrané organizaci.

Rámcový obsah:

1. Teoretická část: Etika v personalistice
2. Empirický výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů
3. Analýza a vyhodnocení získaných dat
4. Návrh, doporučení a shrnutí

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
3. PUTNOVÁ, A. – SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
4. DYTRT, Z. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.
5. ŠVEJDAROVÁ, E. Code of Ethics and Sustainability Strategy – a Case of a Dialogical Student-centered Learning Project. In *Proceedings of ICERI2021 Conference 8th-9th November 2021*. Spain: iated.org, 2021, s. 2313–2321. ISBN 978-84-09-34549-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 27. 4. 2022

Martin Bezstarosta, DiS.

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 27. 4. 2022

Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 27. 4. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 27. 4. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 4.12.2022

Děkuji Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.za odborné vedení závěrečné práce,
poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Etika v personalistice	8
1.1 Co je etika	8
1.2 Vztah etiky a morálky	9
1.3 Základní přístupy etiky	11
2 Význam a pojetí personální práce	14
2.1 Úlohy personalistů.....	16
2.2 Personalista a jeho profil	18
2.3 Význam etiky v personální práci.....	19
2.4 Etické aspekty v práci personalistů	21
2.5 Etické zásady ve vybrané vzdělávací organizaci	22
3 Empirická část	24
3.1 Cíl práce a výzkumné otázky	24
3.2 Výzkumné šetření.....	24
3.3 Analýza rozhovorů.....	26
3.4 Významná zjištění	29
3.5 Shrnutí a diskuze	31
Závěr	33
Seznam literatury	35
Seznam příloh	38

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem manažerské etiky v personální práci. Úvodem si položíme otázku, proč se zabývat etikou v organizaci? Dalo by se říct, že personalisté mají velmi důležitou roli v etickém řízení podniku. Jsou to právě oni, kdo má za úkol implementovat etické nástroje a zároveň dohlíží, aby byly dodržovány etické normy mezi zaměstnanci. Personalisté by si měli zachovávat profesní standard, jednat s lidským přístupem a bez diskriminace. V organizaci nastává každodenně mnoho konfliktů a problémových situací, které personalisté musejí řešit. mnohdy se nestačí spoléhat pouze na právní regulaci, poněvadž to ne vždy pomůže při řešení problémů zaměstnanců. A zde nastupuje etika a její principy, hodnoty a normy, které je třeba respektovat a dodržovat. S etikou se v personální práci setkáváme ve všech postupech při rozhodování. Etické rozhodování personalistů je důležité, protože jsou etickým vzorem pro ostatní členy organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do tří samostatných kapitol. V teoretické části se v první kapitole zabývá vysvětlením pojmu etika, objasňuje vztah mezi etikou a morálkou a definuje základní přístupy etiky. Ve druhé kapitole následuje přiblížení významu a pojetí personální práce, úloh personalistů, významu etiky v personální práci a etických aspektů v práci personalistů. Třetí kapitola je zaměřena na empirický výzkum.

Cílem této bakalářské práce je zmapování personální práce s ohledem na etické řízení ve vybrané organizaci. V rámci toho bylo formulováno několik výzkumných otázek:

V1: Jaký je vztah personalistek k etice?

V2: S jakými etickými problémy se personalistky setkávají při výkonu své profese?

Výzkumné šetření bylo realizováno s dvěma personalistkami z vybrané vzdělávací organizace metodou polostrukturovaných rozhovorů. Získaná primární data byla analyzována technikou otevřeného kódování a následně technikou zakotvené teorie.

1 Etika v personalistice

Tato kapitola se obsahově zaměřuje na vymezení etiky, a to zejména v rámci jejího využití v personálním managementu. Nejprve je v této kapitole etika obecně definována, včetně historických souvislostí jejího zkoumání. Posléze je text zaměřen na identifikaci rozdílů i vzájemného vztahu mezi etikou a morálkou, jakožto dvou rozdílných entit. A nechybí ani vymezení vybraných základních etických přístupů.

1.1 Co je etika

Co je vlastně etika? V odborné literatuře nalezneme mnoho různých definic toho, co vlastně etika je a čím se etika zabývá. Když bychom měli zvolit tu nejjednodušší tím, pak to bude ta, že etika se zabývá dobrem a zlem. Možná to někoho na první pohled překvapí, Ale opravdu, etika se ve své podstatě zabývá tím, co je dobré a co je špatné.

Pojem etika primárně označuje filozofickou disciplínu, která se podle Armstronga a Taylora (2015, s. 139–140) zabývá chováním lidí v rámci určité sociální skupiny. Švejdarová (2021, s. 2316) uvádí, že etiku lze definovat *„jako umění a disciplínu aplikace principů a rámců k analýze a řešení složitých morálních dilemat“* a také *„jako normy morálky, které vedou jednotlivce a organizace při dodržování určitých norem chování při vzájemném jednání.“*

Etika se pokouší hledat takové způsoby chování, které je možné považovat za odpovědné. Hledá řešení jednotlivých sociálních situací nebo problémů, která mohou být později považována za společenskou normu. Původně lidské chování vycházelo z určitých místních zvyků a obyčejů, ale se vznikem filozofie se začal hledat smysl život a v návaznosti na to se začala i zkoumat a hodnotit správnost lidského chování, důsledky jednotlivých rozhodnutí a to, jak je dané chování žádoucí či nikoli. Etika se zaměřuje primárně na kategorii dobra v souvislosti s lidským jednáním, jak tvrdí Blackburn (2022, s. 61–65). Etika tedy zkoumá, jaké chování člověka je správné ve vztahu k jedinci samotnému, ale zároveň i ve vztahu k jeho okolí, celé společnosti, včetně například živé a neživé přírody.

Etika je podle (Šmajš a kol., 2012, s. 14): „*teoretickou reflexí morálky (podobně jako je např. teologie teoretickou reflexí víry), je tradiční filozofickou teorií kritiky, zdůvodnění a obhajoby morální regulace ve společnosti.*“

Etika zároveň není ničím novým, ale dle dochovaných pramenů se jejím zkoumáním zabývali již starověcí filozofové z prvních vyspělých civilizací, na které postupně navazovali další jedinci v dobách středověku a v následujících historických obdobích, až do současnosti. Z období starověku pochází i název této disciplíny, jenž je odvozen ze starořeckého slova *éthos* ve významu mrav nebo zvyklost. Někdy je etika označována i jako morální filozofie, a to rovněž již z dob starověku, kdy ji tak označoval Cicero (Seknička a Putnová, 2016, s. 30–32; Semrádová, 2005, s. 6-7).

Etika je ovlivněna kulturou a společností, ve které je zkoumána. A významně ji ovlivňuje i náboženství. Jejím hlavním cílem je působit na člověka takovým způsobem, aby z něj vzešel uvědomělý, odpovědný, komunikativní a sebevědomý jedinec, který se chová takovým způsobem, který považuje za správný. A zároveň je jeho chování k druhým takové, jaké i on sám očekává od druhých. Respektive i sám se vyvaruje takovému chování, které mu i od druhých (vůči němu) připadá jako nevhodné (Robinson, 2004, s. 20–23).

Do jisté míry je etika východiskem pro legislativu, jelikož některé způsoby chování, které jsou ve společnosti z etického hlediska považovány za zvláště nepřijatelné, jsou obsaženy i v legislativních pramenech. Etika však pouze nehledá správné chování, ale i podmínky jeho skutečného uplatňování. Právo je pak soubor konkrétních závazných pravidel, která při jejich nedodržení mohou vést i k trestu (Robinson, 2004, s. 35–36 a 50).

1.2 Vztah etiky a morálky

Etika a morálka jsou dva pojmy, které jsou si vzájemně blízké a někdy proto nemusí být snadné vzájemně rozlišit jejich přesný význam. Etiku, jak již bylo výše zmíněno, je možno charakterizovat tak, že se primárně zaměřuje na vyhodnocení toho, zda je lidské chování možné označit za dobré nebo zlé. Morálka na etiku navazuje a zkoumá toto chování v hlubších souvislostech, na základě, kterých jsou vytvářena i pravidla. Etika tedy rozhoduje o dobru a zlu a je východiskem pro morálku, která už je spjata s konkrétním chováním považovaným za správné. Konkrétní definici

morálky je možné uvést například podle (Příkaský, 2000, s. 8), který ji definuje jako: „*soustavu pravidel lidského jednání*“. Zatímco etiku je možné definovat jako filozofickou disciplínu, která zkoumá tato pravidla čili teoretické pojetí morálky (Příkaský, s. 7–22).

Morálka je tedy jakýmsi obecně udaným formátem, či představou o tom, jaké chování je dobré a jaké špatné. Morálka se vztahuje i na důležitá témata a určuje, jakým způsobem by se lidé měli chovat. Často jsou některé situace vymezeny i zákonem a v případě morálně nepřijatelného jednání je možné daného jedince trestně stíhat. Morálka jako taková je však právně nevymahatelná a jedná se o obecné nastavení hodnot a chování ve společnosti tak, aby toto chování bylo považováno za dobré. Morálka je často spjata přímo s konkrétní společností, která má nastaveny určité hodnoty, které jsou považovány za správné, zatímco jiné společnosti se mohou v jejich pojetí lišit. V tomto případě se jedná o popisné pojetí morálky (Příkaský, 2000, s. 8; Sokol, 2010, s. 260, 302 a 354).

Každý se však setkává i s normativním pojetím morálky, jenž je spojeno s vnitřní motivací a přesvědčením konkrétního jedince. Ten se sám o sobě často rozhoduje o správnosti určitého jednání (etice), na základě čehož si vytváří vlastní soubor zásad a způsob chování, který je jeho vnitřní morálkou (Anzenbacher, 1994, s. 15 a 69).

Morálka i etika jsou zaměřeny na dobro v praktickém i teoretickém pojetí. Dobro je chápáno jako něco prospěšného, něco, co má hodnotu, co je kladné a vhodné. Naopak jako zlo je vnímáno něco, co působí negativně, může škodit, znehodnocovat, narušovat nebo jinak nevhodně působit. Lidé by se měli chovat takovým způsobem, aby jejich chování vědomě nenarušovalo mravní pravidla a zákony nebo jim jinak neodporovalo. V hodnocení lidského chování je třeba hodnotit nejen konkrétní způsob chování, ale také to, zda toto chování skutečně muselo být (zda se jedinec nemohl chování vyvarovat), zda bylo jednáno ze svobodné vůle nebo neměl jiné alternativy chování, mezi kterými se rozhodoval. Tato problematika je díky tomu velmi individuální a při rozhodování o etice chování je třeba obvykle zohledňovat mnoho faktorů (Příkaský, s. 7–25).

1.3 Základní přístupy etiky

Vzhledem k tomu, že etika se dlouhodobě vyvíjí a na její zkoumání se po tu dobu zaměřilo mnoho významných osobností, je současný stav poznání relativně široký. A díky tomu v něm můžeme spatřovat různé názory, směry nebo úrovně této filozofické disciplíny. Nejčastěji se však hovoří o přístupech k etice. V literatuře se v základním pojetí etiky nejčastěji jedná o rozlišování čtyř základních přístupů. Mezi tyto čtyři základní přístupy pak patří:

- Deskriptivní etika
- Normativní etika
- Metaetika
- Aplikovaná etika

Jiné zdroje tyto přístupy rozšiřují a mezi základní přístupy dále zařazují například i etiku autonomie nebo etiku odpovědnosti.

Deskriptivní etika, jak název napovídá, popisuje aktuální etické hodnoty. Deskriptivní etiku můžeme charakterizovat jako etiku zaměřenou na mravní hodnoty, a to v součinnosti s lidskými soudy. Deskriptivní etika se primárně nesoustředí na hodnocení toho, zda je daný jev v souladu s dobrem nebo nikoli. Deskriptivní etika popisuje současný stav ve společnosti čili jak je daný jev ve společnosti vnímán podle pravidel, která v ní aktuálně platí. Deskriptivní etika má díky tomu výrazný přesah i do dalších oborů, jako je například sociologie, některé dílčí oblasti antropologie (např. kulturní antropologie), psychologie, etnologie a dalších společenských věd. Deskriptivní etika proto přímo souvisí s morálkou ve společnosti. Zároveň do této dílčí etické oblasti patří i oblast zkoumání historie etiky (Rýznar, 2009, s. 12–13).

Normativní etika je pak dalším přístupem k etice, jenž se uplatňuje zejména v souvislosti s normami. Normativní etika zkoumá deontologické otázky a axiologické otázky. Jedná se o bádání na úrovni otázek ve vztahu k našim povinnostem a hodnotám. Deontologické otázky jsou totiž zaměřeny na hledání odpovědí na to, co bychom jako lidé a lidská společnost měli dělat. A axiologické otázky jsou pak pokládány za účelem nalezení odpovědi na hledání podoby morálního života v

dobru. Normativní etika tyto dva typy otázek vzájemně kombinuje a propojuje dosažená zjištění (Hlavinka, 2013, s. 65–67; Anzenbacher, 1994, s. 105–108).

Právě normativní je zaměřena na etické bádání, tedy na hledání dobra a zla v rámci možných řešení etických problémů i běžných situací našeho života, ve kterých stojíme před rozhodnutím o způsobu chování. Normativní etika se tedy snaží najít morálně správná řešení, které posléze označí jako mravní normy, eventuálně je formuje do etických kodexů, principů nebo zásad. Normativní etika se snaží určit to, co je správné, tedy vymežit eticky správné (ale i přípustné) chování. Tato určení eticky správného chování jsou provázána i se souvisejícím zdůvodněním. Identifikace etického normativu je podložena souvislostmi a odůvodněním výběru (Hlavinka, 2013, s. 65–67; Anzenbacher, 1994, s. 105–108).

Metaetika se zaměřuje na charakter pojmů z oblasti etiky, dále také na etické postoje nebo rozhodnutí. Metaetika se zaměřuje na možnosti etiky. Jedná se o kritickou etickou teorii zaměřenou na jazyk jednotlivých morálních formulací. Tento přístup se nezaměřuje na etické normativy, ale na význam a vliv stávajících frází, názorů a soudů. Metaetika je zaměřena na jazyk, respektive jazykové projevy přímo související s etikou. Metaetika zkoumané jazykové projevy hodnotí na úrovni logické a na úrovni lingvistické. Její snahou je hledání skutečného a přesného mínění daných jazykových výrazů, tedy objasnění skutečného sdělení jednotlivých jazykových frází používaných v souvislosti s etikou a morálním hodnocením. Metaetika slouží k ujasnění etických tvrzení (Kolář a Svoboda, 1997, s. 25–28; Rýznar, 2009, s.13).

Co se týče etiky **aplikované**, je možné ji charakterizovat jako dílčí obory spadající do etiky, jakožto vědy. Tyto obory aplikované etiky jsou věnovány zkoumání praktických etických oblastí. Obvykle se zaměřují na určitou oblast jako celek a hodnotí praktické etické problémy, i již učiněná etická rozhodnutí. Zkoumají například jejich aktuálnost a správnost. Jedná se například o žurnalistickou etiku, lékařskou etiku nebo právě etiku v personálním řízení, na kterou se dále zaměřuje tato práce i v její aplikační části (Gluchman, 2008, s. 123–130; Rýznar, 2009, s.13).

Aplikovaná etika je praktická a konkrétní. Pomáhá uplatňovat etické teorie v situacích všedního života, tak aby se do různých situací a rozhodnutí co nejlépe přenesly. Velmi aktuálním tématem je například etika v oblasti životního prostředí,

kdy se stále více prohlubují problémy našeho konzumního způsobu života negativně dopadajícího na toto prostředí. Nejen etika se snaží hledat odpovědi na to, jak vzájemně propojit lidské působení a potřebnou úroveň komfortu lidské společnosti s tím, jaké jsou potřeby ostatních organismů na planetě. A jak reagovat s ohledem na to, že člověk není na planetě nadřazen, ale je součástí celku (Gluchman, 2008, s. 123–130; Rýznar, 2009, s.13).

Další zmiňovaný přístup je označován jako **etika autonomie**. V tomto případě je východiskem pro určování etiky a mravní správnosti to, jak je daná problematika vnímána v rámci našeho svědomí v kombinaci s nároky na vlastní svobodu. Tento přístup zdůrazňuje význam vlastního přesvědčení pro určení morální správnosti (např. Kantova etika). Jako klíčové je proto vnímáno to, aby každý jednal samostatně, svobodně a podle vlastního názoru. A zároveň přijal odpovědnost za své chování. Podstatou je tedy to, aby etické chování vycházelo z vnějšku každého jedince, včetně jeho opodstatnění praktickým rozumem. Jedinec by měl své chování usměrňovat takovým způsobem, aby bylo jeho chování vzorové a uplatnitelné například v legislativě (Bohatá a kol., 1997, s. 17–21; Novotná, 2014, s. 26–29).

Posledním již zmiňovaným etickým přístupem, který je také možné zařadit mezi ty základní, je **etika odpovědnosti**. Jedná se o přístup, který autonomní etiku rozšiřuje o oblast zodpovědnosti a ohleduplnosti vůči druhým. Etika odpovědností tedy na rozdíl od vlastních názorů a svobody vnímá jako důležitý aspekt morální rozhodování i dopad na okolí, eventuálně vliv Boha nebo jiné vyšší moci. V tomto případě se pak jedná o hledání takových řešení, která stojí na pomezí vlastní svobody a svobody nebo práv druhého. Klíčové prvky etiky odpovědnosti lze spatřovat v potlačování vlastní sobeckosti na úkor pomoci a odpovědnosti vůči druhým. Patří sem i etické aspekty, jako je bezpodmínečná a nesouměrná pomoc druhým, bez nároku na její opětvání. Tento přístup se oprošťuje od tradiční etiky, a naopak se více zaměřuje na problematiku budoucnosti, dopadů našeho chování na široké okolí, včetně dopadů na přírodu nebo třeba klima. Prvkem, který probudí odpovědnost vůči budoucnosti, pak může být i strach. A to například strach z lidského chování a jeho možných i skutečných dopadů, jenž povede ke zlepšení lidského chování (Gluchman, 2008, s. 111–116; Schuz a Kučera, 2015, s. 42–45).

2 Význam a pojetí personální práce

Pojem personální práce není dosud jednoznačně pochopen. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se označuje jako výkon personálních činností, které zajišťuje personalista a z části vedoucí pracovníci (Dvořáková, 2012, s. 13).

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se spoluprací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2007, s. 13).

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje;
- d) informační zdroje

Protože lidé představují pro organizaci ten nejcennější i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě organizace, je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2007, s. 13).

V praxi i v literatuře se setkáváme s termíny personální práce (personalistika), personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Termín personální práce se používá jako obecné označení pro tuto oblast řízení organizace. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují vývojové fáze a koncepce personálního řízení (Koubek, 2007, s. 13).

Tyto jednotlivé koncepce a vývojové etapy vyjadřují změnu pohledu na význam lidí a personalistiky pro dosažení úspěchu organizace (Šikýř, 2016, s. 28).

Personální administrativa

Byla první koncepcí personální práce, která se začala prosazovat od desátých až dvacátých let 20. století.

Kociánová (2010, s. 11) představuje personální práci v souvislosti s touto koncepcí jako *„činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a s pořízováním personálních informací.“*

Koubek (2007, s. 13) charakterizuje personální administrativu jako službu, která je spojená s veškerými administrativními úkony u zaměstnávání lidí. Toto pojetí přisuzovalo personální práci pasivní roli.

Dle Šikýře (2016, s. 29) byla tato koncepce ovlivněna vědeckým řízením, které bylo spojené se jménem Fredericka W. Taylora. Lidé byli bráni jako pracovní síla. Personalistika byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace.

Personální řízení

Jedná se o druhou koncepcí personální práce, která se začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století.

Změna byla spojena s rozvojem průmyslové výroby, zvyšující se konkurence a změnou potřeb zákazníků. Lidé začínají být vnímáni jako konkurenční výhoda a z toho důsledku se personalistika stala skutečnou profesí. Začaly vznikat personální útvary a personalisté měli větší pravomoci a více odpovědnosti. I přesto všechno jejich hlavním úkolem zůstalo operativní řešení problémů bez možnosti nějak ovlivnit strategii personalistiky ve firmě (Šikýř, 2016, s. 30).

Lochmannová (2016, s.11) uvádí, že vedení organizací si začalo uvědomovat, že největším přínosem a velkým potenciálem pro firmu jsou lidé. Tato koncepce používá aktivnější přístup oproti personální administrativě např. při tvorbě strategie, plánování a rozvoje zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů

Představuje třetí koncepcí personální práce, která začala v řízení organizací od osmdesátých až devadesátých let 20. století.

Armstrong (2007, s.27) definuje ŘLZ jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají–lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Kociánová (2010, s. 12) zdůrazňuje, že lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého organizace investuje svůj čas a majetek, proto aby byly dosažené cíle organizace. Důraz je kladen na zapojování pracovníků, týmovou práci, flexibilitu a etiku v personální práci.

Mezi hlavní faktory, které se podílely na radikální změně v řízení a vedení lidí byly globalizace, konkurence, rozvíjející se technologie a měnící se požadavky zákazníků. Personalistika se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace a zároveň se nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace stávají lidé.

Personalistika se v pojetí ŘLZ podle Šikýře (2016, s. 30) vyznačuje:

- uplatňováním strategického přístupu k personální práci
- respektováním vnějších podmínek
- zapojováním vedoucích zaměstnanců

2.1 Úlohy personalistů

Úloha personalistů se v posledních letech významně mění. Personalisté již nejsou pouze administrativními pracovníky, ale tvůrčími osobnostmi. Ze kterých se stávají manažeři, kteří musí denně komunikovat se všemi zaměstnanci organizace o jejich problémech, ať již pracovních nebo soukromých (Koubek, 2008, s. 35).

Personalisté jsou často zapojováni do strategických záležitostí podniků. Praxe v oblasti ŘLZ zastává inovativní roli a dochází k propojení jednotlivých personálních činností. Postavení personalistů v organizacích je rozdílné, poněvadž každý personalista má jiné zkušenosti, úroveň znalostí nebo vrozené schopnosti. To, co by je však mělo spojovat je, že by měly mít profesionální jednání v souladu s požadovanými normami chování organizace a měly by přistupovat poctivě k plnění úkolů, ale hlavně k lidem (Palíšková a kol., 2021, s. 20).

(Šikýř, 2016, s. 37) tvrdí, že současné pojetí personalistiky vyžaduje, aby personalisté rozuměli jak problematice řízení a vedení lidí, tak i problémům řízení v organizaci. Zároveň by měli sladit vzájemně řízení a vedení lidí se strategií organizace, aby se realizovaly strategické cíle v organizaci.

Role personalistů

Armstrong (2007, s. 79) hovoří o tom, že role personalisty může mít mnoho podob a mohou se lišit podle toho, do jaké míry jsou generalisté - např. ředitel lidských zdrojů nebo specialisté – např. vedoucí oddělení řízení talentů. Dále se pak mohou rozlišovat podle úrovně na které personalisté pracují, podle potřeb organizace, podle pracovních podmínek, ve kterých pracují a podle jejich schopností. Personalisté mohou hrát proaktivní roli – role partnera v podnikání nebo roli reaktivní – tzn. takovou roli, kde dělají jen to, o co jsou požádáni.

Sami můžeme vidět, že existuje mnoho rolí, ve kterých se personalista může ocitnout.

Armstrong (2007, s. 79–82) charakterizuje tyto role takto:

Poskytování služeb

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům, mezi které patří vedení organizace, liniový manažeři, vedoucí týmů i řadoví zaměstnanci. Služby se týkají všech oblastí lidských zdrojů: získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje, odměňování a zaměstnaneckých vztahů. Cílem je efektivní zabezpečení potřebných služeb pro zaměstnance.

Vedení a usměrňování a poskytování rad

Personalista působí jako poradce manažerů, v menší či větší míře může usměrňovat či vést. Také dává doporučení, která se týkají strategie lidských zdrojů, za předpokladu že provedl veškeré potřebné analýzy. Rady se také mohou týkat záležitosti změny kultury a ovlivňovat třeba hodnocení pracovního výkonu nebo odměňování. Vedení a usměrňování se může zaměřit na dodržování pracovněprávních předpisů.

Role partnera v podnikání

V této roli dochází ke spolupráci personalistů a liniových manažerů. Společně jsou odpovědní, aby byl podnik úspěšný a zároveň jsou zapojeni do provozu podniku. Personalisté i manažeři musejí vědět, jak jejich personální práce může pomoci k dosažení podnikatelských cílů organizace.

Role stratéga

Personalisté se v roli stratéga zabývají dlouhodobými organizačními problémy týkající se řízení a rozvoje lidí a jejich pracovních vztahů. Podnikatelský plán je pro ně věc, kterou se řídí, ale zároveň se na něm sami podílejí při jeho přípravě. Personalisté přesvědčují vrcholový management vytvářením strategií, kde budou lépe využívat schopnosti lidí.

Role inovátora a činitele změny

Personalisté jsou v dobrém postavení ve své aktivní roli. To jim umožňuje analyzovat dění v organizaci v souvislosti se zaměstnáváním lidí a případně dle toho zasahovat. Na základě analýzy provádějí diagnózu, podle které identifikují problém a jeho příčinu. Po dokončení diagnóz navrhnou inovace (změny). To se týká třeba dopadu nových technologií a metod práce nebo vztahů mezi útvary a lidmi. Personalisté jako inovátoři musí být odborníci na řízení změn.

Role interního konzultanta

Důležitým faktorem je v tomto případě spolupráce personalistů se svými kolegy z jiných úseků při analyzování, diagnostikování navrhování a řešení problémů.

Monitorovací role

V této roli personalisty nejsou jenom jako „dozírači“ na liniové manažery, ale zároveň musí zajišťovat, aby personální politika byla důsledně uskutečňována. Také musí zajistit, aby postupy i personální politika byly v harmonii s platnými zákony a aby je linioví manažeři uplatňovali.

Role strážců hodnot

Personalisté mohou působit v roli strážce hodnot organizace, které se týkají lidí. Jestliže je chování v rozporu s těmito hodnotami, tak na to upozorní.

Každá uvedená role personalisty obsahuje jiné činnosti a předpoklady pro výkon svého zaměstnání. Z toho vyplývá, že jestli dokážeme všechny tyto role nějakým způsobem propojit, tak nám vyjde, jak by měl vypadat ideální personalista.

2.2 Personalista a jeho profil

Jak lze definovat správného personalistu? Formulací z učebnic existuje celá řada, ale praxe ze života říká, „že skutečným personalistou na svém místě je pouze

takový muž nebo žena, kteří dbají o to, aby firmu nepostihla největší možná pohroma – tedy takový stav, kdy nejlepší pracovníci odcházejí a průměrní zůstávají“ (Voročta, 2013, s. 7).

Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace samozřejmě musí být doprovázen změnou profilu personalisty. Ten už dávno přestal být pouze administrativním pracovníkem, ale stal se manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a řešení jejich problémů samozřejmostí (Koubek, 2007, s. 35).

Moderní personalista by měl podle Koubka (2007, s. 35) disponovat nejen důkladnými teoretickými znalostmi a praktickými dovednostmi v oblasti personální práce, ale také by měl mít znalosti v oblasti organizačního řízení, které by uměl provázat do oblasti řízení lidských zdrojů. Měl by se orientovat v oblasti vnějších faktorů, a to zejména v populačním vývoji, legislativě, sociálním vývoji a trhu práce. Tyto faktory ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace. Musí být tedy tak trochu právník a psycholog. Měl by mít povědomí i o technické stránce organizace. Samozřejmostí je schopnost učit se a rozvíjet své organizační schopnosti. Měl by být důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů a schopný realizovat změny. Avšak dle mého názoru nejdůležitějšími vlastnostmi moderního personalisty je flexibilita pro nové životní situace, perfektní ovládnutí komunikace a jednání s lidmi.

(Altaxo, 2019) charakterizuje jako správného personalistu takového člověka, který by měl být vyrovnaný, schopný nadhledu, empatický, kreativní, a kurážný hledat lepší a optimální řešení. Dále by měl mít povědomí a orientovat se v zákoníku práce a zároveň základní znalosti v jednotlivých oblastech personalistiky. Dobrý personalista by měl umět člověka povzbudit a správně motivovat. Při výběru kandidátů by měl rozlišit dojmy od faktů. *„Výborným personalistou může být člověk s dlouholetou praxí, ale i student po škole, pokud se svého úkolu zhostí s pokorou a bude se mít od koho učit“*

2.3 Význam etiky v personální práci

Organizace, která přistupuje ke svým zaměstnancům i uchazečům eticky, získává dobrou pověst, která je k nezaplacení. U takovéto organizace se budou ucházet o místo kvalitní zaměstnanci a ti stávající budou mít tendenci být ke svému

zaměstnavateli loajální. Z toho vyplývá, že ekonomické a etické zájmy se harmonizují a synchronizují. Etický a ekonomický zájem je většinou tentýž, ale musíme na něho nahlížet ze vzdáleného časového horizontu. Etický přístup tak přináší dlouhodobou prosperitu. (Voročta,2013, s. 8)

Každodenně se musí personalisté v rámci své práce potýkat s etickými problémy a dilematy a k tomu, jak překonat tyto obtíže a najít vhodná správná etická řešení je nutná znalost etických východisek.

Personalisté jsou odpovědní za hájení a prosazování základních hodnot organizace, které se týkají řízení lidí. Také musí lidem zajistit srozumitelné rozhodnutí a důsledné opatření, která lidi ovlivňují. Armstrong (2015, s. 147-148) uvádí, že *„personalisté musí zvyšovat povědomí o etických záležitostech, podporovat etické chování, šířit etické postupy mezi liniovými manažery, prosazovat kodexy etického chování, zajistit, aby lidé věděli, co znamená etické chování.“*

Existují 3 přístupy, které mohou personalisté uplatnit:

První přístup spočívá v zajištění toho, aby postupy v řízení lidských zdrojů splňovaly etické normy. Etické normy působí na jednání personalistů ve dvou směrech, jednak ovlivňují jejich vystupování a jednak zprostředkovávají etické normy svých firem. Personalisté by měli usilovat o vymezení hodnot a zároveň je prosazovat. Samotné vymezení hodnoty však nestačí, je potřeba tyto hodnoty uvést do praxe a tomu napomáhají personalisté.

Druhý přístup spočívá v tom, že personalisté mohou ostatním být příkladem, jestliže budou uplatňovat zásady etického chování.

Třetí přístup, který je nejobtížnější, souvisí s tím, že by personalisté měli upozorňovat na neetické chování ze strany manažerů. takovéto chování může mít mnoho podob, např. zneužívání postavení a šikanování podřízených, nebo porušování a nedodržování práv a povinností. (Armstrong,2015, s.148)

Specifické zásady etického řízení lidských zdrojů se týkají jak celkového pojetí, tak i dílčích oblastí řízení lidských zdrojů, jako je vzdělávání a rozvoj, nábor zaměstnanců, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy. Armstrong (2015, s. 143) uvádí obecné zásady, které jsou pro personalisty důležité z hlediska etického řízení. Personalista by si měl uvědomit, že strategické cíle organizace by měly zahrnovat práva a potřeby zaměstnanců. Dále si také musí uvědomit že, že zaměstnanci mají

právo na to, aby s nimi bylo zacházeno jako s lidskými bytostmi s jejich osobními potřebami, a ne jako s prostředky k dosahování cílů. Personalista se musí ke všem zaměstnancům chovat spravedlivě a poctivě.

2.4 Etické aspekty v práci personalistů

Jak již bylo výše zmíněno, tak personální procesy lze rozdělit na více oblastí v organizaci. Jedná se o získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení, vzdělávání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké vztahy. Všude se mohou vyskytovat jiné etické aspekty. Dodržování antidiskriminační a pracovněprávní legislativy je naprostým základem.

Získávání a výběr

(Horváthová a kol., 2016, s. 119) uvádí, že v této personální oblasti se musejí respektovat následující etické zásady:

- nezatajovat uchazečům o zaměstnání informace o podmínkách a požadavcích zaměstnání,
- používat výběrové metody, které se rovnají náročnosti odpovídajícího obsazeného pracovního místa a zároveň nestresují uchazeče,
- zákaz pokládání otázek s cílem „polapit uchazeče“,
- ujistit se, že inzerování pracovního místa a rozhodnutí o výběru uchazečů nebude diskriminační,
- zacházet se získanými informacemi od uchazečů důvěryhodně a zároveň to dodržovat.

Řízení pracovního výkonu

Systém řízení pracovního výkonu se týká všech zaměstnanců v organizaci.

Armstrong (2015, s. 145) definuje zásady etického řízení pracovního výkonu takto:

- respekt k jednotlivci – s lidmi by nemělo být jednáno jako s prostředky k dosažení jiného účelu,
- vzájemný respekt stran zapojených v řízení pracovního výkonu,

- procedurální spravedlnost – postupy řízení pracovního výkonu by měly být uplatňovány spravedlivě,
- transparentnost – lidé, kterých se týká rozhodnutí na základě procesu řízení pracovního výkonu, by měly mít jasno na jakém základě byla tato rozhodnutí učiněna.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Je nutné si uvědomit, že je správné poskytnout zaměstnancům příležitost k vzdělání a rozvoji osobnosti, která jim umožní si osvojit znalosti a dovednosti které jsou potřeba k výkonu sjednaného zaměstnání a zároveň jim umožní dále rozvíjet svůj vlastní potenciál (Armstrong, 2015, s. 144).

Zaměstnanecké vztahy

V rámci zaměstnaneckých vztahů je velmi důležité předcházet vzniku kontraproduktivního chování zaměstnanců, tj. takového chování, které zaměřeno s cílem poškodit organizaci nebo lidí, kteří v ní pracují. Kontraproduktivní chování zahrnuje mobbing, bossing, staffing nebo sexuální obtěžování. Všechny tyto typy chování jsou velice nebezpečné a v mnohých případech donutí zaměstnance k opuštění svého zaměstnání (Horváthová a kol., 2016, s. 121).

Odměňování

Armstrong (2015, s. 145) především požaduje, aby lidé v organizaci byli odměňováni podle toho, jaký je jejich přínos. Aby zároveň znali uplatňovaný systém odměňování a věděli jakým způsobem budou odměněni. Měli by se ujistit, že za práci stejné hodnoty je poskytována stejná odměna a aby bylo dosaženo rozumných rozdílů v odměnách.

2.5 Etické zásady ve vybrané vzdělávací organizaci

Organizace používá dva prostředky na dodržování etických pravidel v organizaci, a to etický kodex a zároveň etickou komisi.

Etický kodex

Organizace poskytuje rovné příležitosti všem svým zaměstnancům a zároveň zaručuje všem rovné a spravedlivé zacházení bez ohledu na jejich národnost, rasu,

sexuální orientaci, věk, pohlaví nebo náboženské vyznání. Dává jim prostor k rozvoji v jejich zaměstnání včetně tvůrčí a výzkumné činnosti.

Tvůrčí, výzkumná a vzdělávací činnost i vztahy lidí vůči sobě navzájem a vůči společnosti by měly být v souladu s obecně uznávanými mravními standardy, přičemž platí východisko tzv. zlaté pravidlo morálky: *„Jak byste chtěli, aby lidé jednali s Vámi, tak Vy jednejte s nimi.“*

Zaměstnanci se přihlašují k uvedeným hodnotám a postojům při reprezentaci a plnění poslání vzdělávací organizace. Zároveň svým jednáním usilují o šíření dobrého jména společnosti.

Etická komise

Etická komise byla ustanovena za účelem posuzování podnětů ve věci, zda je dodržován Etický kodex zaměstnanci v rámci organizace. Jedná se o stálý poradní orgán. Podněty mohou poskytovat všichni zaměstnanci vzdělávací organizace, ale pouze písemnou formou předsedovi Etické komise. Jestliže komise narazí na nějaké porušení pravidel v rámci organizace a nikdo nepodal podnět k posouzení, tak má možnost začít jednat i z podnětu vlastních členů.

3 Empirická část

Předmětem této kapitoly je představení analýzy vycházející z rozhovoru s dvěma pracovníci personálního oddělení z vybrané vzdělávací organizace. Nejprve je představen cíl výzkumu a výzkumné otázky, následně je stručně popsán metodický postup, podmínky, užití nástroje a s ohledem na zásadu ochrany osobních údajů i obě respondentky. V kapitolách následujících jsou shrnuta zjištění vyplývající z této analýzy.

3.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem této bakalářské práce je zmapování personální práce s ohledem na etické řízení ve vybrané organizaci. V rámci toho bylo formulováno několik výzkumných otázek:

V1: Jaký je vztah personalistek k etice?

V2: S jakými etickými problémy se personalistky setkávají při výkonu své profese?

3.2 Výzkumné šetření

Přístup, který byl zvolen pro zodpovězení výše formulovaných výzkumných otázek, nese prvky kvalitativního výzkumu. Ten lze definovat jako „*proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků a provádí zkoumání v přirozených podmínkách*“ (Hendl, 2005, s.46), příp. jednodušeji jako „*jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace*“ (Strauss a Corbin, 1999, s. 10). Jedná se tedy o analytickou práci s nenumerickými daty, jejímž smyslem je proniknout hluboko, k jádru řešené problematiky. Jak dále uvádí Hlado (2011, s.13), pro výzkumníka není důležitá velikost zkoumaného vzorku, ale jeho charakteristiky (v tomto případě konkrétní typ respondentů – personalisté). Právě tyto charakteristiky se jeví být klíčové pro výběr zvoleného přístupu.

Zvolenou metodou sběru primárních dat je rozhovor, který je považován za nejčastější metodu sběru dat v kvalitativním výzkumu (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 159). Mezi hlavní výhody rozhovoru lze řadit možnost proniknout hluboko do podstaty zkoumaného problému a přímá interakce mezi tazatelem a respondentem,

a z toho plynoucí možnost sledovat i neverbální projevy respondenta. Dle Gavorova členění (2000, s.111) je lze označit za polostrukturované rozhovory, neboť byly provedeny dle předem připravené struktury, nicméně respondentkám byl ponechán volný prostor pro odpovědi.

Rozhovor byl realizován s dvěma personalistkami ve vybrané vzdělávací organizaci, z nichž jednu lze považovat za zkušenou personalistku a druhou za méně zkušenou. Přestože obě respondentky projevily ochotu spolupracovat a souhlasily se záznamem interview, je nezbytné chránit jejich soukromí a dále budou označovány pouze jako:

- „respondentka 1“, častěji však „R1“, více zkušená personalistka na seniorské pozici;
- „respondentka 2“, respektive „R2“ méně zkušená junior personalistka

V obou případech byla interview provedena v říjnu roku 2022, prostřednictvím aplikace MS Teams se záznamem zvuku. Rozhovory probíhaly v přátelské a uvolněné atmosféře, na jejich realizaci byl dostatek času. Plné přepisy obou rozhovorů jsou relativně obsáhlé, proto jsou součástí příloh této práce (viz příloha 1 a příloha 2). Ve snaze o maximální autentičnost nebylo do přepisů výrazněji zasahováno, proběhly pouze nejnutnější korekce.

Získaná primární data jsou analyzována technikou otevřeného kódování, kterou Hladě (2011, s.92) považuje za počáteční krok každé kvalitativní analýzy. Postupováno bylo dle Švaříčka a Sledové (2007, s.211-212), kteří v rámci této techniky doporučují rozdělit přepsaný na rozhovor na významové jednotky, jimiž může být slovo, věta nebo celý odstavec. Každé takové jednotce byl následně přiřazen kód, jakási nálepka, která nejlépe vystihuje informaci v ní obsaženou (myšlenka, pocit, událost aj.), tyto kódy byly definovány zejména s ohledem na povahu výše formulovaných výzkumných otázek, a dle tohoto kritéria byly také kategorizovány.

Pro analýzu získaných informací bylo dále užito techniky zakotvené teorie. Ta představuje jakýsi soubor systematických induktivních postupů pro vedení kvalitativního výzkumu zaměřeného na vytváření teorie. Jinými slovy, je to „*teorie induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. To znamená, že je*

odhalena, vytvořena a prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů“ (Strauss a Corbin, 1999, s. 14).

3.3 Analýza rozhovorů

Na následujících stránkách jsou analyzovány rozhovory s oběma respondentkami, nejprve otázku po otázce tak, jak byly kladeny během interview, následně s ohledem na výzkumné otázky.

1. Proč jste si zvolila personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

První otázkou rozhovoru byly primárně zjišťovány motivy respondentek k výkonu jejich profese, potažmo vztah k této profesi. R1 úvodem hovoří o stereotypu předchozích zaměstnání, následně o zálibě v práci s lidmi a o příležitosti podílet se na jejich rozvoji. R2 naopak od začátku hovoří o negativních zkušenostech v oblasti zacházení se zaměstnanci u předešlých zaměstnavatelů a o příležitosti podílet se na zlepšení tohoto problému díky práci personalistky. Lze shrnout, že R1 pojímá odpověď více pragmaticky, zatímco v odpovědi R2 lze pozorovat jisté idealizující tendence, což lze ale považovat za pozitivní jev, zejména má-li být řeč o etice.

2. Ve kterých oblastech se jako personalistika setkáváte s etikou?

Na otázku, ve kterých oblastech personalistiky se respondentky setkávají s etikou, odpovídají obě v podstatě shodně, když konstatují, že etické zásady je nutné dodržovat takřka ve všech aspektech této profese. Z odpovědí respondentek lze vyvodit závěr, že přinejmenším v teoretické rovině se v této problematice orientují, neboť jejich odpovědi plně korespondují s teoretickými východisky prezentovanými v 2. kapitole této práce.

3. Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

Je patrné, že obě respondentky si jsou nejen vědomy všudypřítomných etických zásad, ale že si rovněž plně uvědomují jejich význam. R1 opět hovoří více pragmaticky (reprezentace organizace), zatímco R2 uvádí řadu příkladů, v nichž je etický přístup nezbytný (maximální objektivita, schopnost vcítění se do řešených subjektů, sebekontrola).

4. Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

Pokud se týká úskalí personální profese, R1 akcentuje především potřebu synchronizace zájmů zaměstnavatele i zaměstnanců, o níž hovoří např. Vorochta (2013), viz kap. 2. Z toho lze usuzovat o její orientaci v problematice a profesionálním přístupu. R2 pojala danou odpověď více normativně, když zmiňuje konkrétní nedostatky v organizaci a potřebu umět s nimi pracovat. Zde je nutné upozornit, že R2 poprvé hovoří o problému, o jednání odporujícím etickému kodexu organizace.

5. Popište, co všechno musíte dodržovat a jak se u Vás v náplni práce projevuje etika a dodržování etického kodexu?

Pokud se týká konkrétních etických zásad, R1 stručně odkazuje na etický kodex i a zmiňuje rovněž etickou komisi. Odpověď R2 je v tomto ohledu obsáhlejší, neboť vedle zmínky o etickém kodexu a etické komisi jmenuje celou řadu praktických příkladů, v nichž je třeba tyto zásady aplikovat, a stručně rovněž popisuje řešení problémů. Ačkoli obecné zásady kvalitativního výzkumu varují před přílišným zobecňováním, opět je vhodné upozornit na zainteresovanost a idealizaci respondentky R2, což je ovšem nutno vnímat pozitivně.

6. Jaká je Vaše kritická událost v rámci Vaší kariéry? Může se jednat o pozitivní i negativní, silný zážitek z pohledu etiky a etického jednání, který Vás následně ovlivnil v rámci Vaší kariéry?

R1 jako kritickou událost vzpomíná situaci z předešlého zaměstnání, kde byly v rámci pohovoru kladeny uchazečům neetické otázky osobního charakteru. Z odpovědi je cítit odpor k takovému jednání a důraz na dodržování etických zásad. R2 zůstává ve své odpovědi v prostředí vzdělávací organizace, kde jmenuje několik událostí, kdy zřejmě opět došlo k porušení etického kodexu organizace ze strany pracovníků organizace.

7. Myslíte si, že se změnila etika v personalistice za posledních několik let?

Pokud se týká změn vnímání etiky v personální činnosti, obě respondentky se prakticky shodují v závěru, že se jedná o dynamickou disciplínu podléhající širším celospolečenským změnám. R1 hovoří o fenoménu zavádění etických kodexů, R2

svou odpověď rozvádí, uvádí konkrétní příklady (např. benevolentnější přístup k oblékání) a zasazuje je do širšího kontextu (vysoká míra zaměstnanců).

8. Jak je důležitá etika v náboru a přijímání nových zaměstnanců?

Cílem této otázky bylo zjištění subjektivního pojetí etiky personalistek v procesu náboru nových zaměstnanců. R1 zde hovoří o obecných etických principech, přičemž zde lze pozorovat i přesah nad rámec organizace, zejména pokud jde o rovnocennou zpětnou vazbu směrem k uchazečům. To je bezpochyby oblast, v níž řada organizací značně zaostává. Obdobné tendence jsou patrné také z odpovědi R2, ta navíc hovoří o celospolečenské odpovědnosti, zejména směrem k zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny.

9. Dá se zjistit, zda potenciální kandidát má problémy s oblastí etiky?

V oblasti prověřování zaměstnanců jsou patrné značné rozhledy zejména u R1. V souvislosti s pracovními pohovory hovoří o křížových otázkách, o přítomnosti více personalistů na pracovním pohovoru, ale také o využívání sociálních sítí za účelem ověření informací. To vše jsou bezesporu metody, jimiž lze kandidáta smysluplně prověřit, a předejít tak řadě budoucích problémů. O důsledném jednání s uchazečem hovoří také R2, ta se navíc vrací k negativním zkušenostem z minulosti. Jmenované incidenty napovídají, že ne vždy jsou v rámci zkoumané organizace etické principy plně dodržovány.

10. Myslíte si, že jsou etické hodnoty a normy u Vás ve firmě dostatečně předávány?

Pokud se týká šíření etických norem v organizaci, R1 opět velmi prakticky jmenuje všechny kanály, prostřednictvím kterých jsou tyto hodnoty předávány (veřejná dostupnost, newsletter, akademický informační systém). Tytéž kanály zmiňuje také R2, ta navíc znovu jmenuje etický kodex, etickou komisi a workshopy, v rámci, kterých jsou tyto zásady opakovány.

11. Jakým způsobem nastavit systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, tak aby skutečně byl v souladu s etickými principy?

V otázce spravedlivého odměňování a hodnocení zaměstnanců se obě respondentky shodují v názoru, že aktuálně používaný tabulkový systém je transparentní a dostatečný. R2 se problematice věnuje širěji, hovoří o mentorech

pro nové zaměstnance a o každoročním osobním rozvojovém plánu. To jsou prvky, které pomáhají nejenom zaměstnancům (rozšířit své znalosti a schopnosti, dosáhnout vyšších odměn), ale i organizaci (zaškolení a řízení zaměstnanců směrem, který bude v souladu s cíli organizace), a zároveň také podporují zaměstnaneckou loajalitu a mohou přispívat také k pozitivnímu klimatu na pracovišti. Je proto pozitivní, že R2 o těchto principech hovoří.

3.4 Významná zjištění

V rámci výše prezentované analýzy rozhovorů byla užitá metoda otevřeného kódování, v rámci, kterého bylo vytvořeno poměrně velké množství kódů. Ty byly následně seskupeny do několika kategorií, které byly vedle významového hlediska tvořeny i s ohledem na formulované výzkumné otázky. Významné jsou zejména kategorie „etický přístup“, „profesionalita“, „etický kodex“, v jejichž rámci se pohybovaly odpovědi obou respondentek, a dále „problém“, o němž hovořila převážně R2.

V1: Jaký je vztah personalistek k etice?

V rámci hledání odpovědí na první výzkumnou otázku je nutno všimnout si zejména kategorie označené štítkem „etický přístup“.

O etickém přístupu hovoří R1 v otázkách č. 3 (důraz na etické chování), č. 4 (balanc mezi potřebami zaměstnavatele a potřebami a právy zaměstnance), č. 6 (otázky odporující etice), č. 8 (rovnost a transparentnost v rámci pohovoru) a č. 11 (hodnocení a odměňování zaměstnanců transparentním způsobem).

R2 o etickém přístupu hovoří častěji, a to u otázek č. 1 (špatné zkušenosti s jednáním s pracovníky vzdělávací organizace a snaha tuto situaci zlepšit), č. 2 (v obecnější rovině), č. 3 (nutnost objektivit, rovnoprávnosti), č. 5 (zmínka o mlčenlivosti, o potřebě řešení nastalých problémů), č. 6 (porušování etických zásad), č. 8 (přesah mimo organizaci – employer branding, společenská odpovědnost), č. 9 (opět porušování etických zásad) a č. 11 (hodnocení a odměňování zaměstnanců transparentním způsobem).

Lze shrnout, že obě respondentky mají kladný přístup k etice, ale rovněž tak k personální profesi, která je s etickými zásadami neoddělitelně spjata v mnoha ohledech. Plně si uvědomují její význam a potřebu její všudypřítomnosti. Z

rozhovorů není cítit, že by etika byla jen jakousi pracovní povinností, naopak obě působí značně profesionálně a působí dojmem, že jsou nejenom šířitelkami etických zásad, ale také jejich nositelkami.

V2: S jakými etickými problémy se personalistky setkávají při výkonu své profese?

Etické problémy bychom mohli rozdělit do dvou skupin – na problémy, které bychom mohli označit jako vnitřní, spočívající v konfliktu uvnitř každého jedince při volbě mezi etickým (očekávaným) jednáním a alternativním, vycházejícím z nálady, předsudků, potřeby, pohodlnosti apod.; a na problémy vnější, jejichž podstata tkví ve volbě alternativního (tedy neetického) způsobu jednání, které je zpravidla pozorovatelné. Prvně jmenované byly ponechány stranou zájmu, neboť ty jsou velmi individuální, rámcované širokou škálou faktorů a těžce pozorovatelné, pozornost proto byla věnována praktickým projevům neetického jednání. Za tímto účelem bylo nutné hledat pasáže rozhovorů, označeny štítkem „problém“.

O problémech hovoří výhradně R2, ovšem poměrně často. Prvně byl tento kód přiřazen k odpovědi vztahující se k otázce č. 4, kde respondentka hovoří o neplnění povinností ze strany pracovníků organizace, podobně i u otázky č. 6 (rovněž neplnění povinností jednoho pracovníka). R2 v souvislosti s šestou otázkou dále hovoří o jistém pracovníkovi, který neplní své povinnosti (viz. kapitola 2.5), „káže vodu a pije víno“, jedná nezdvořilým a ponižujícím způsobem se svými kolegy či podřízenými (viz. kapitola 2.5), a je zároveň vedením organizace „držen“ kvůli akreditacím, přičemž sama posledně jmenovaná skutečnost může vyvolávat další otázky o správnosti takového počínání. O problému hovoří R2 rovněž v odpovědi na otázku č. 9, kde zmiňuje únik důvěrných informací (viz. kapitola 2.5) a z toho pramenící ztrátu důvěry.

Štítek „profesionalita“ se častěji vyskytoval v přepisu rozhovoru s R1. I tato skutečnost může být vysvětlením toho, proč R1 neposkytla další praktické příklady případů neetického jednání. Přesto lze z uvedených rozhovorů vyvodit závěr, že ani prostředí zkoumané organizace se etické problémy nevyhýbají a zdejší personalisté jsou s nimi často konfrontováni, což klade nároky na jejich odbornost.

3.5 Shrnutí a diskuze

Úvodem této podkapitoly je nutno zdůraznit, že veškeré prezentované závěry vycházejí z analýzy rozhovorů s oběma respondentkami. V praktické části se autor snažil získat odpovědi na tyto výzkumné otázky:

V1: Jaký je vztah personalistek k etice?

V2: S jakými etickými problémy se personalistky setkávají při výkonu své profese?

Autor výzkumu si neklade právo hodnotit hodnověrnost těchto dat a hlouběji ji neověřoval. Přesto ze získaných dat vyplývá řada zajímavých skutečností.

Pokud jde o skutečný stav etiky v personalistice ve vzdělávací organizaci v obecné rovině, lze konstatovat, že důraz na tuto problematiku je v organizaci patrný. Důkazem toho může být samotná existence etického kodexu a etické komise na jedné straně, na straně druhé pak například pasáž odpovědi R2 u otázky č. 5 (důraz paní manažerky na řešení jakýchkoli problémů oficiální cestou). Dalším dokladem podtrhujícím tuto skutečnost je četnost, s jakou se obě respondentky zmiňovaly o etickém kodexu či konkrétních zásadách.

Znalost samotného etického kodexu prokázaly respondentky rovněž. O tomto kodexu (a v něm obsažených zásadách) hovořily s naprostou samozřejmostí. Obě respondentky působily profesionálně, projevíly kladný přístup k etice (samozřejmostí, s jakou o ní hovořily a důrazem na ni) a schopností chápat ji v širším kontextu. Uvedené skutečnosti potvrzují předpoklady prezentované v teoretické části této práce, dle kterých je práce personalistů náročná profese vyžadující vysoký osobní morální kodex, neboť personalisté sami by měli být nositelné morálních hodnot v organizaci.

Analýza se soustředila také na konkrétní případy porušování etického kodexu. Zejména R2 zmínila několik případů, které stojí za pozornost. Komplexní hodnocení událostí zmíněných respondentkou by vyžadovalo podrobnější zkoumání a není předmětem této práce, přesto si lze všimnout, že respondentka opakovaně hovoří o zanedbávání povinností ze strany pracovníků. Rovněž zarážející je neslušné a urážející jednání jistého pracovníka, kterého zmiňuje R2 v odpovědi na otázku č. 6, či jeho držení ve funkci organizací navzdory těmito prohřeškům. Aniž by si autor činil ambici tyto případy soudit, podání R2 působí dojem, že některé tyto jevy mohou odporovat etickému kodexu organizace. Je přitom nutné zdůraznit, že tento

dokument není jen pouhou formalitou, ale souborem závazných pravidel, jimiž se všichni dotčení musí řídit. Jakékoli porušení těchto pravidel by mělo být adekvátním způsobem prošetřeno a následně vypořádáno, a to bez ohledu na to, nakolik je daná osoba pro organizaci důležitá. Je všeobecně známým faktem, že vzdělávací organizace musí mít určitý počet kvalifikovaných zaměstnanců kvůli akreditacím, a snaha vedení nepřicházet o tyto vzdělané jedince je proto pochopitelná. Porušování etických norem je nicméně závažným prohřeškem (zejména dochází-li k němu opakovaně, což z rozhovoru vyplývá), který by neměl být přehlížen, neboť takové jednání může mít demotivující účinky na ostatní v organizaci, nepřispívá k udržování pozitivního klima, zaměstnanecké spokojenosti, aj. Opět je na místě připomenout slova Vorochty (2013), dle kterého pouze organizace dbalé etických norem mohou počítat s kvalitními a loajálními zaměstnanci, kteří jsou příslibem dlouhodobé prosperity.

Lze tedy shrnout, že navzdory zřejmé snaze vedení vzdělávací organizace dbát základních etických principů se etické problémy organizaci zcela nevyhýbají a zdejší personalisté jsou s nimi často konfrontováni. Závěrem budiž upozorněno na často zmiňované úskalí kvalitativního výzkumu, dle kterého nelze získaná zjištění příliš zobecňovat.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnuje tématu manažerské etiky v personálním řízení. Bakalářská práce je rozdělená do tří samostatných částí. V první části se zabývá teoretickým vysvětlením pojmu etika, objasňuje vztah mezi etikou a morálkou a definuje základní přístupy etiky. Ve druhé části následuje přiblížení významu a pojetí personální práce, úloh personalistů, významu etiky v personální práci a etických aspektů v práci personalistů. Praktická třetí část je zaměřena na empirický výzkum. Výzkumné šetření bylo realizováno s dvěma personalistkami z vybrané vzdělávací organizace metodou polostrukturovaných rozhovorů. Získaná primární data byla analyzována technikou otevřeného kódování. V rámci prezentované analýzy rozhovorů bylo vytvořeno poměrně velké množství kódů. Ty byly následně seskupeny do několika kategorií, které byly vedle významového hlediska tvořeny i s ohledem na formulované výzkumné otázky. Významné jsou zejména kategorie „etický přístup“, „profesionalita“, „etický kodex“, v jejichž rámci se pohybovaly odpovědi obou respondentek, a dále „problém“,

Pro analýzu získaných informací byla použita technika zakotvené teorie, což je vlastně teorie induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje.

Cílem této bakalářské práce je zmapování personální práce s ohledem na etické řízení ve vybrané organizaci. V rámci toho bylo formulováno několik výzkumných otázek:

V1: Jaký je vztah personalistek k etice?

V rámci hledání odpovědí na první výzkumnou otázku je nutno všimnout si zejména kategorie označené kódem „etický přístup“.

R1 klade důraz na etické chování v organizaci, balanc mezi potřebami zaměstnavatele a potřebami a právy zaměstnance, rovnost a transparentnost v rámci pohovoru, otázky odporující etice a hodnocení a odměňování zaměstnanců transparentním způsobem.

R2 o etickém přístupu hovoří častěji, zároveň má však špatné zkušenosti s jednáním některých zaměstnanců. Zdůrazňuje nutnost objektivitu a rovnoprávnosti, o potřebě řešení nastalých problémů, o porušování etických zásad,

o přesahu mimo organizaci – employer branding, společenská odpovědnost, hodnocení a odměňování zaměstnanců transparentním způsobem.

Analýza rozhovorů s respondentkami nám prokázala, že obě personalistky mají kladný přístup k etice a také k personální profesi. Plně si uvědomují důležitost etiky a její význam. Z rozhovorů není znát, že by etika byla jen pracovní povinností, ale právě naopak. Obě působí značně profesionálně a působí dojmem, že jsou nejenom šířitelkami etických zásad, ale také jejich nositelkami.

V2: S jakými etickými problémy se personalistky setkávají při výkonu své profese? Za účelem nalezení odpovědi na tuto otázku bylo nutné hledat pasáže rozhovorů, označeny kódem „problém“.

O problémech hovoří výhradně R2, ovšem poměrně často. Zmiňuje se zde o neplnění povinností ze strany jistých zaměstnanců, jednání nezdvořilým a ponižujícím způsobem se svými kolegy či podřízenými a o úniku důvěrných informací.

Štítek „profesionalita“ se častěji vyskytoval v přepisu rozhovoru s R1. I tato skutečnost může být vysvětlením toho, proč R1 neposkytla další praktické příklady případů neetického jednání.

Pokud jde o skutečný stav etiky v personalistice ve vybrané vzdělávací organizaci v obecné rovině, lze konstatovat, že je zde patrný důraz na tuto problematiku. Z uvedených rozhovorů lze vyvodit závěr, že ani prostředí vybrané organizace se etické problémy nevyhýbají a zdejší personalisté jsou s nimi často konfrontováni, což klade vysoké nároky na jejich odbornost. Uvedené skutečnosti potvrzují předpoklady prezentované v teoretické části této práce, dle kterých je práce personalistů náročná profese vyžadující vysoký osobní morální kodex a zároveň jak je etika v personálním řízení důležitá.

Seznam literatury

- ANZENBACHER, Arno. *Úvod do etiky*. Praha: Zvon, 1994. ISBN 8071131113.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024714073.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLACKBURN, Simon. *Etika: velmi stručný úvod*. Přeložil Barbora MATUROVÁ. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2022. Etika (Karolinum). ISBN 978-80-246-5194-1.
- BOHATÁ, Marie, Pavel SEKNIČKA a Marián ŠEMRÁK. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-40-X.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 8085931796.
- GLUCHMAN, Vasil. *Úvod do etiky*. V Tribune EU vyd. 1., (Celkove 3., dopl. a upr.). Brno: Tribun EU, 2008. Librix.eu. ISBN 9788073995522.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 8073670402.
- HLAĎO, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu pro učitele středních škol*. Brno: MU Brno, 2011. ISBN 978-80-7375-544-7.
- HLAVINKA, Pavel. *Etika: přehled filosofických a náboženských koncepcí*. Olomouc: Ve spolupráci s Právnickou fakultou Univerzity Palackého v Olomouci vydalo Iuridicum Olomoucense, 2013. ISBN 978-80-87382-40-0.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

- KOLÁŘ, Petr a Vladimír SVOBODA. *Logika a etika: úvod do metaetiky*. Praha: Filosofia, 1997. ISBN 80-7007-100-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 9788074022821.
- NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ, Barbora. *Etika (v) podnikání: organizační kultura jako etická těžba kompetencí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-205-1.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074007026.
- PŘÍKASKÝ, Jiljí V. *Učebnice základů etiky*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000. ISBN 80-7192-505-5.
- ROBINSON, Dave. *Etika*. Ilustroval Chris GARRATT. Praha: Portál, 2004. Seznamte se---. ISBN 8071789410.
- RÝZNAR, Ladislav. *Etika a etiketa*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 9788073141936.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SEMRÁDOVÁ, Ilona. *Etika*. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. ISBN 8070414030.
- SCHÜZ, Mathias, KUČERA, Dušan, ed. *Základy etické odpovědnosti podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, [2015]. ISBN 978-80-245-2106-0.
- SOKOL, Jan. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*. 6., rozš. vyd., (Ve Vyšehradu 4.). Praha: Vyšehrad, 2010. Moderní myšlení. ISBN 9788074290565.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 808583460x.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4293-9.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 9788073673130.

ŠVEJDAROVÁ, Eva: Code of Ethics and Sustainability Strategy – a Case of a Dialogical Student-centered Learning Project. In Proceedings of ICERI2021 Conference 8th-9th November 2021. Spain: iated.org, 2021, s. 2313--2321. ISBN 978-84-09-34549-6.

VOROCHTA, Tomáš. *Etika v personální práci* [online]. Dubí, 2013 [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: <https://databaze.op-vk.cz/Product/Detail/59605>

Vlastnosti správného personalisty. Www.altaxo.cz [online]. 2019 [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/vlastnosti-spravneho-personalisty?utm_medium=podnikator&utm_source=clanek

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s R1	39
Příloha 2 Rozhovor s R2	42

Příloha 1 Rozhovor s R1

1. Proč jste si zvolila zrovna personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

Já jsem začínala na finančním oddělení. Byla jsem tam dlouho, pak jsem přešla na controlling a mě pak trošku ubíjelo, že ten pracovní život na těchhle dvou odděleních je jenom od uzávěrky k uzávěrce. A dost mě bavila jako práce s lidmi, takže když se naskytla příležitost, přešla jsem na personální oddělení a tam se mi to daleko víc líbilo v porovnání s těmi financemi a zůstala jsem tady. Vlastně tohle už je moje třetí společnost, ve které jsem jako personalistka. Prostě mě baví vidět ten život toho zaměstnance, respektive kandidáta od náboru až po ten jeho pracovní život tady. V podstatě já ho doprovázím od náboru až po celou dobu jeho zaměstnání ve společnosti.

2. Ve kterých oblastech se jako personalista setkáváte s etikou?

Já bych na to odpověděla, že v podstatě ve všech oblastech, co se týče personálního řízení od náboru po každodenní jednání se zaměstnanci, odměňování, kariérní zhodnocení zaměstnanců, takže v podstatě ta etika se prolíná všemi činnostmi.

3. Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

No tak etika je samozřejmě velmi důležitá, jak jsme si řekli, prolíná se všemi procesy, takže už i personalista musí se chovat eticky, protože vystupuje navenek jménem toho zaměstnavatele, takže ta etika je tam velmi důležitá.

4. Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

Ta úskalí jsou, souvisí vlastně s tím, jak personalista pracuje. Jednak personalista hájí ty hodnoty zaměstnavatele, takže on vlastně vystupuje na straně zaměstnavatele, ale na druhou stranu dodržuje nebo zase kontroluje rovné a zákonné jednání se zaměstnanci dodržováním zákoníku práce, takže je to vlastně prolínání těchhle těch dvou rovin, takže to bych řekla, že je to úskalí. Musí to být nestranný, musí to být objektivní, takže to jsou ty úskalí, které já vnímám.

5. Popište, co všechno musíte dodržovat a jak se u Vás v náplni práce projevuje etika a dodržování etického kodexu?

Máme etický kodex i etickou komisi a vlastně celkově ve vzdělávací organizaci to etické chování je úplně jiné, když to třeba srovnám ve výrobní firmě. Jo, takže tady, co se týče této vzdělávací organizace není s tímhle problém.

6. Jaká je Vaše kritická událost v rámci Vaší kariéry? Může se jednat o pozitivní i negativní, silný zážitek z pohledu etiky a etického jednání, který Vás následně ovlivnil v rámci Vaší kariéry?

Nevím úplně, jestli mě to ovlivnilo, možná, že jo. Já jsem vlastně v bývalém zaměstnání byla na pohovoru s panem ředitelem, respektive my dva jsme tam byli za zaměstnavatele a měli jsme pohovor na pozici asistentka. A pan ředitel pokládal opravdu nevhodné otázky, stylem máte manžela, máte děti a podobně, tak to jsem říkala, prostě, že, že to jako nelze. Takže z tohoto pohledu nevím, jestli mě to ovlivnilo možná pak do budoucna, že opravdu, pokud je někdo účasten těch pohovorů, tak se jim musí dát ta jasná pravidla a ty návody.

7. Myslíte si, že se změnila etika v personalistice za posledních několik let?

Já si myslím, že ano, určitě to pokročilo, hodně se o tom mluví, společnosti zavádějí etické kodexy, takže určitě ano.

8. Jakým způsobem je důležitá etika v náboru a přijímání nových zaměstnanců?

Tam je hodně důležité forma toho náboru, aby tam byla rovnost v tom náboru, musíte poskytovat úplné nezkrácené informace těm kandidátům a potom komunikovat navenek, ať pozitivní nebo negativní výsledek toho výběrového řízení poskytovat tu rovnocennou zpětnou vazbu, takže všechno tohle se tam musí zohlednit.

9. Dá se zjistit, zdali potenciální kandidát má problémy s oblastí etiky?

Můžete pokládat takové jako křížové otázky a trošku si to jako ověřit, tak většinou nás je tam samozřejmě víc na tom pohovoru. Nejsem tam sama, takže to každý vnímá, jinak a ty otázky jsou rozličné, takže, dalo by se to rozpoznat, ale samozřejmě jsou kandidáti, kteří umí

hodně dobře mlžit. Samozřejmě jsou tam pak možnosti si ověřit ty informace v podobě nějakých referencí. Také existují sociální sítě, kam se můžeme podívat, pokud ten dotyčný má ty informace veřejně.

10. Myslíte si, že jsou etické hodnoty a normy u Vás ve firmě dostatečně předávány?

Určitě ano, veškeré ty dokumenty jsou přístupné veřejně, mluví se o tom i třeba v newsletteru, nebo to jde přes ten náš informační systém akademický, takže ano.

11. Jakým způsobem nastavit systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, tak aby skutečně byl v souladu s etickými principy?

Co se týče toho odměňování, musíte mít transparentní tarifní tabulky, které jsou veřejné. Pro hodnocení tam musí být dána kritéria, váha a všechno to musí být veřejné a transparentní, takže takhle se to dá pak zajistit.

Příloha 2 Rozhovor s R2

1. Proč jste si zvolila zrovna personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

Vždycky, když jsem byla v nějakém zaměstnání, kde jsem byla samozřejmě podřízená tak jsem zjistila nebo objevila strašně moc problémů, co se týče jednání se zaměstnanci. Následně jsem se dostala do této vzdělávací organizace, kde zároveň byla nabídka právě na zaměstnání, respektive praktikantskou pozici, takže na to jsem se přihlásila a už jsem u toho zůstala a vlastně říkám jako postupně, že aspoň je za mnou vidět zlepšení stavu jednání se zaměstnanci i potenciálními uchazeči.

2. Ve kterých oblastech se jako personalistka setkáváte s etikou?

Jako personalistka se s etikou setkávám vlastně prakticky ve všem. Od tvorby smluv, kontaktování těch lidí, abyste mohli ty smlouvy vytvořit, pak jednání s tím člověkem. Zároveň pokud přijde nějaký problém, že si někdo na něco stěžuje, tak se samozřejmě očekává, že personalistka to všechno vyřeší. Pak je ta etika taková ta celková samozřejmě, když máte dohodu o mlčenlivosti, kdy vlastně nešíříte o někom, kolik, kdo bere a kdo kde bydlí, takže vlastně říkám, že s etikou se setkávám úplně všude v té práci i když tvoří směrnice.

3. Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

Jestli máte na mysli, jak by se měl chovat personalista, tak musí být absolutně objektivní i co se týče pohovorů. Samozřejmě musí myslet úplně na všechno, musí se umět vcítit do situace uchazeče nebo zaměstnance. Všechny měříme stejným metrem, takže je to prostě strašně náročné, i když máte těžký den a někdo za vámi přijde, protože být na personalistice, je jako být na front office. Personalista by měl umět přepnout, musí umět na ty lidi reagovat, a když vás prostě někdo vytočí, tak udržet nervy na uzdě.

4. Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

U nás máme vlastně 3 typy zaměstnanců, jsou tam kvalifikovaní zaměstnanci, provozní zaměstnanci a administrativa. To úskalí třeba, co se týče kvalifikovaných zaměstnanců, je v tom, že ve většině neplní to, co by měli plnit, co se týče třeba administrativy, takže v tom je to jako těžší, ale třeba s provozními zaměstnanci nemáme jako vůbec žádný problém. Člověk prostě musí umět jednat s lidmi, kteří si o sobě myslí, že tím, že když mají 3 tituly, že jsou něco víc než my personalisté.

5. Popište, co všechno musíte dodržovat a jak se u Vás v náplni práce projevuje etický kodex?

Musím dodržovat samozřejmě totální absolutní mlčenlivost ohledně mezd a osobních údajů. I právě pokud přijde nějaký konflikt, co se týče třeba, když přijde právě podnět pro etickou komisi na porušení pracovního řádu nebo etického kodexu, tak samozřejmě platí u nás presumpce nevin, musí se prostě dokázat, že ten člověk, jestliže něco provedl, tak jsou samozřejmě potřeba důkazy. Také se hodně dbá na etický kodex. Jako i paní manažerka, pokud vidí nějaký problém, tak ideálně by všechno hnala přes etickou komisi a všechno prostě hned musíme řešit.

6. Jaká je Vaše kritická událost v rámci Vaší kariéry? Může se jednat o pozitivní i negativní, silný zážitek z pohledu etiky a etického jednání, který Vás následně ovlivnil v rámci Vaší kariéry?

První, když jsme v době Covidu-19 měli jednoho pracovníka, který neplnil svoje povinnosti. Studenti to na něj nahlásili. I když jsem ho na nic neměla, tak v tu chvíli to mě jako i člověka narušilo a najednou jsem se musela chovat a řešit ten problém jako personalistka, a ne jako student a ocitla se v těžké pozici, že já jsem vlastně obojí. To je samozřejmě problém té instituce, když tedy tenhle pracovník neplní povinnosti tak ho jako v uvozovkách vyhodíme. Všichni řešili, co se děje, kde je a tohle a já prostě nesměla nic říct, protože sem byla zavázána mlčenlivostí. A druhá věc byla, máme jednoho pracovníka, který je hodně neoblíbený, jak mezi studenty, tak mezi kolegy, ale bohužel ho v podstatě musíme držet kvůli tomu, že díky němu máme akreditace. A pro mě je ten člověk absolutně i lidsky a pro všechny je prostě absolutní s prominutím idiot a on vlastně nám na předmětech v podstatě káže vodu a sám pije víno, že jsme takoví a teď shazuje náš obor říká, jak prostě jsme třeba k ničemu, že neplníme své povinnosti, nebo že musíme mít stoprocentní docházku atd. a já pak z pohledu personalistky vidím, že jeho nadřazený za něj vyplňuje docházku, plní dokonce i školení bezpečnosti práce, vyplňuje reporty.

7. Myslíte si, že se změnila etika v personalistice za posledních několik let?

Tak tam proběhla obrovská změna. Ne v jednotkách letech tam nejmarkantnější změna proběhla vlastně, jako po té globalizaci celkově, tak třeba i po vstupu do EU. Je zde vysoká míra zaměstnanosti v České republice. V podstatě my musíme jakoby hledat ty lidi, Je hodně zaměstnanců a zároveň prostě my, když máme volný místo, tak potřebujeme toho člověka sehnat, tak v tu chvíli vy toho člověka chcete a vy jste schopný podřídít třeba i to místo jeho

požadavkům, pokud toho člověka fakt chcete. Velká změna proběhla při kladení otázek při pohovorech. Vy se samozřejmě uchazečky nesmíte ptát, jestli chce děti, jestli je vdaná, jestli má přítele. Otázka, kde se vidíte za 10 let už je taky celkem pasé. A samozřejmě teď je ta diverzita, kdy u nás panoval dresscode, že tetování nesmělo být vidět a najednou prostě se všechno otevírá a člověk jako může chodit prakticky, jak chce v rámci nějakého slušného chování.

8. Jak je důležitá etika v náboru a přijímání nových zaměstnanců?

Je to i v tom employer branding, že teď dneska vlastně je všechno recenzované, existuje web, kde hodnotíte toho zaměstnavatele, a tam se dneska se o vás všechno všichni dozvědí prostě, jestli jsou zaměstnanci spokojeni, jestli tam je špatné vedení, jestli prostě se tam věci zametají pod koberec a ty lidi to vědí. Když je nábor nového zaměstnance, tak musí to být vše na absolutně profesionální úrovni, říkám ty otázky musí být profesionální korektní. Člověk se v podstatě nesmí ani ptát na pohlaví, takže je to takové, že člověk si jako dost zahrává. No i třeba teď třeba s tou Ukrajinou, tak máme spoustu nových externích pracovníků z Ukrajiny. Dost nám pomáhali, zařadili jsme je jakoby do našeho fungování a samozřejmě mě rozčiluje je zadávat do systému, protože mě to trvá pětikrát déle než Čecha, ale prostě my jsme rádi, že je máme jenom to prostě v rámci té administrativy a byrokracie to trvá strašně dlouho.

9. Dá se zjistit, zdali potenciální kandidát má problémy s oblastí etiky?

Často se to dá zjistit tím jednáním s ním třeba právě, jak jsem říkala, o tom jednom pracovníkovi a dost často je to v řešení konfliktu, když ten člověk je v nějaké nepříjemné situaci, nebo ho někam jako, v uvozovkách, zaženete do kouta, tak v tu chvíli poznáte, jak se ten člověk chová. Jestli je to podrazák, nebo jestli třeba když mu řeknete nějaké tajemství, které se neříká nevyzradí. Třeba personalistka, ta právě musí mlčet, protože třeba teď za námi přišla kolegyně, že teda je v jiném stavu, ale řekla to jenom nám, abychom jako mohli začít řešit administrativně, co se týče náboru nového zaměstnance a náhrady za ní, ale nesmělo se to prostě dostat ven. Najednou se to ven dostalo a teď, kdo to vypustil, takže nakonec jsme zjistili, kdo to byl, ale naštěstí ani já ani moje kolegyně jsme to nebyli jo, ale v tu chvíli jako i ztratíte důvěru třeba v toho zaměstnance, když jako neudrží něco, co měl udržet nebo neudělá něco, co měl udělat, anebo když zapírá.

10. Myslíte si, že jsou etické hodnoty a normy u Vás ve firmě dostatečně předávány?

Co se týče nástupu, protože my jsme to vlastně hodně měnili, takže nově nastupující zaměstnanci už dostávají kompletní příručku zaměstnance nově nastupujícího, kde je pracovní řád, etický kodex hlavně co ano co ne, a když jsme to právě měnili, tak všichni zaměstnanci dostali formou Aisu vlastně novou směrnici, kdy museli potvrdit, že ji četli. Máme tu etickou komisi a pravidelně na workshopech jsou zaměstnanci jakoby proškolení, že teda se chováme podle etického kodexu a chováme se prostě slušně v rámci lidskosti.

11. Jakým způsobem nastavit systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, tak aby skutečně byl v souladu s etickými principy?

Nevím, jak to chopit třeba jinak, ale musím říct, že mi vyhovuje to, jak to máme my. Samozřejmě taky je to daný tak, že platy jsou nebo mzdy jsou tabulkové. Je to podle vzdělání, praxe, plus samozřejmě tam jsou příplatky za angličtinu, za jiné odborné certifikáty, takže vlastně, pokud říkám, zvedáte si vzdělání, takže zase se šoupete v té tabulce, je tam pak i nějaká loajalita, takže tam je taky jako ohodnocení nebo odměňování. Když nastoupí člověk, tak dostane vlastně svého mentora, kdy po týdnu, po měsíci po třech měsících dostane nějaký feedback, jestli jsme v pohodě po těch třech měsících po té zkušební době se dostaneme k osobnímu ohodnocení a potom když dostanete vlastně to osobní ohodnocení, což je jiné u provozních zaměstnanců a u kvalifikovaných zaměstnanců, to jediné by mohlo trošičku haprovat právě, pokud by se ty zaměstnanci dozvěděli, že tam to je velký rozdíl. Jednou ročně se vlastně dělá osobní rozvojový plán, dělají se cílové dohody, že pokud člověk něco dělá nad rámec, tak je za to ohodnocený, pokud to splnil, tak, jak si to stanovil, a právě v tom osobním rozvojovém plánu to je to samé. Člověk si zadá, že se dostane na level angličtiny C1, udělá si certifikát, splní ho a dostane za to to ohodnocení, takže tohle si myslím, že tam je nastavený dobře.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Martin Bezstarosta, DiS.		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Manažerská etika v personálním řízení		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	47		
POČET OBRÁZKŮ	0		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zabývá tématem manažerské etiky v personální práci. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část, praktickou část a shrnutí dosažených výsledků. Cílem této bakalářské práce je zmapování personální práce s ohledem na etické řízení ve vybrané organizaci. V teoretické části se první kapitola zabývá vysvětlením pojmu etika, objasňuje vztah mezi etikou a morálkou a definuje základní přístupy etiky. Ve druhé kapitole následuje přiblížení významu a pojetí personální práce, úloh personalistů, významu etiky v personální práci a etických aspektů v práci personalistů. Třetí kapitola je zaměřena na empirický výzkum. Praktická část této práce obsahuje výzkumné šetření a analýzu rozhovorů, které byly realizovány metodou polostrukturovaných rozhovorů. Získaná primární data byla analyzována technikou otevřeného kódování a následně technikou zakotvené teorie.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Etika, morálka, řízení lidských zdrojů, personální práce, etický kodex		

ANNOTATION

AUTHOR	Martin Bezstarosta. DiS.		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Manažerská etika v personálním řízení		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	47		
NUMBER OF PICTURES	0		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor's thesis deals with the topic of managerial ethics in personnel work. The bachelor's thesis is divided into a theoretical part, a practical part and a summary of the achieved results. The goal of this bachelor's thesis is the mapping of personnel work with regard to ethical management in the selected organization. In the theoretical part, the first chapter deals with the explanation of the concept of ethics, clarifies the relationship between ethics and morality and defines the basic approaches of ethics. In the second chapter, the meaning and concept of HR work, the roles of HR professionals, the importance of ethics in HR work and ethical aspects in the work of HR professionals are introduced. The third chapter is focused on empirical research. The practical part of this thesis contains a research investigation and analysis of interviews, which were carried out using the method of semi-structured interviews. The primary data obtained were analyzed using the open coding technique and then the grounded theory technique.</p>		
KEY WORDS	Ethics, morality, human resource management, personnel work, code of ethics		