

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**ETIKA A ETICKÉ KÓDEXY V PERSONALISTICE**

Bakalárska diplomová práca

Olomouc 2023

Jana Tichá

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**ETIKA A ETICKÉ KÓDEXY V PERSONALISTICE**

Bakalárska diplomová práca

Odbor štúdia: Andragogika se specializací personální rozvoj

**Autor:** Jana Tichá

**Vedúci práce:** doc. Mgr. Tomáš Bubík, Ph.D.

Olomouc 2023

Prehlasujem, že som bakalársku diplomovú prácu na tému „*Etika v personálnej práci*“ vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa .....

Podpis .....

## Anotácia

<b>Meno a priezvisko:</b>	Jana Tichá
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Odbor štúdia:</b>	Andragogika se specializací personální rozvoj
<b>Odbor obhajoby práce:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Vedúci práce:</b>	doc. Mgr. Tomáš Bubík, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Názov práce:</b>	Etika a etické kódexy v personalistike
<b>Anotácia práce:</b>	Bakalárska práca sa zaoberá úlohou etiky a etických kódexov v prostredí internej personalistiky. Teoretická časť zhrňuje poznatky o etike vo firemnom prostredí, jej prepojení s organizačnou kultúrou a vplyve na personálnu prácu. Praktická časť následne skúma postoje personalistov k etickým kódexom. Cieľom je popísať, akú úlohu zohráva organizačný etický kódex vo výkone ich práce a ako vnímajú myšlienku zavedenia jednotného etického kódexu v personalistike.
<b>Kľúčové slova:</b>	Etika, profesijná etika, etický kódex, personalistika, HR
<b>Title of Thesis:</b>	Ethics and ethical codes in human resources
<b>Annotation:</b>	This bachelor thesis deals with the role of ethics and ethical codes in the environment of internal human resources. Theoretical part summarizes knowledge of ethics in the corporate environment, its connection with organizational culture and impact on HR work. The practical part researches the HR professionals' point of view about ethical codes. The goal is to describe what role organizational code of ethics plays in their work performance and how they perceive the idea of introducing a uniform code of ethics in HR.
<b>Keywords:</b>	Ethics, professional ethics, ethical code, human resources, HR

<b>Názvy príloh viazaných v práci:</b>	Príloha č. 1: Štruktúra rozhovoru
<b>Počet literatúry a zdrojov:</b>	28
<b>Rozsah práce:</b>	45 s. (58 189 znakov s medzerami)

## Obsah

Anotácia.....	3
Úvod.....	7
1. Etika a morálka.....	8
2. Profesionálna etika.....	10
3. Etické kódexy.....	11
3.1 Profesionálne etické kódexy .....	11
3.2 Etické kódexy v organizáciách .....	12
4. Organizačná kultúra .....	16
5. Etické aspekty v personálnej práci .....	19
5.1 Získavanie a výber zamestnancov .....	20
5.2 Pracovná a sociálna adaptácia .....	21
5.3 Riadenie pracovného výkonu.....	22
5.3 Zamestnanecké vzťahy .....	24
5.4 Odmeňovanie pracovníkov .....	26
5.5 Znižovanie stavov .....	27
6. Metodológia .....	28
6.1 Výskumné otázky .....	28
6.2 Metóda zberu dát a výskumná vzorka.....	29
6.3. Etické aspekty výskumu.....	30
6.4 Respondent 1 .....	30
6.5 Respondent 2.....	31
6.6 Respondent 3.....	32
6.7 Respondent 4.....	33

6.8 Respondent 5 .....	34
6.9 Respondent 6 .....	35
7. Vyhodnotenie výskumu .....	37
7.1 Diskusia .....	39
Záver .....	41
Zoznam použitých zdrojov .....	43
Zoznam príloh .....	45

## Úvod

Etika je neoddeliteľnou súčasťou moderného pracovného prostredia. Úspech a prestíž organizácie sa neodvíja len od jej zisku, ale i na tom, ako je vnímaná spoločnosťou, akým spôsobom jedná so svojimi zamestnancami a ako sa prezentuje klientom a širokej verejnosti. Profesionálne združenia a jednotlivé organizácie tak pristupujú k tvorbe etických kódexov, ktorými definujú pravidlá etického správania a možnosti riešenia etických dilem. Prijatím takého kódexu sa organizácia, jej zamestnanci, prípadne vykonávatelia danej profesie zaväzujú k etickému správaniu vo vnútri organizácie, voči svojim konkurentom, klientom a verejnosti. Personalisti v tomto procese zastávajú dôležitú rolu. Pomáhajú utvárať žiadúcu organizačnú kultúru, bez ktorej formálny etický kódex nemôže efektívne fungovať, sú v priamom kontakte so zamestnancami v organizáciách a z popisu ich profesie by sa mali vyznačovať vysokým morálnym štandardom. Napriek tomu však v Českej republike aktuálne nefunguje jednotný profesionálny etický kódex pre pracovníkov v personalistike.

Teoretická časť práce sa zaoberá etikou a morálkou v zameraní na pracovné prostredie. Následne definujeme pojmy organizačný a profesionálny etický kódex, popisujeme silné a slabé stránky kódexov a ich prepojenie s kultúrou v organizáciách. Ďalej je pozornosť venovaná samotným personalistom, ich úlohe v organizáciách a etickým aspektom vo výkone ich práce.

Cieľom empirickej časti práce je pomocou pološtruktúrovaných rozhovorov s internými personalistami popísať, akú úlohu zohrávajú etické kódexy vo výkone ich práce a ako vnímajú myšlienku zavedenia profesionálneho etického kódexu pre personalistov.



## 1. Etika a morálka

*„Termín etika odvodzujeme od slova „ethos“, čo v starej gréčtine označovalo obyčaj, mrav, charakter, či spôsob myslenia“ (Vajda, 2004, s. 13). Gluchman (2008, s. 12) definuje etiku ako humanistickú náuku zaoberajúcu sa skúmaním mravných aspektov konania, správania a rozhodovania mravného subjektu. Za mravný subjekt považuje obyčajne dospelého, mentálne zdravého človeka, predmetom etiky však môžu byť mravné aspekty nie len života jednotlivca, ale i sociálnej skupiny či celej spoločnosti. Na základe toho rozdeľuje individuálnu a sociálnu etiku.*

V najširšom pojatí je etika štúdiom ľudského správania. Nezaobera sa len priemernými štandardami správania, ide v nej skôr o hľadanie toho, čo je správne a dobré a ako čo najlepšie žiť. To znamená, že chceme nájsť základné hodnoty, podľa ktorých by sme mohli žiť za predpokladu, že povedú k spravodlivosti a šťastiu (Thompson, 2004, s. 14). Etika sa dá uplatniť v každej oblasti života (tamtiež, s. 11).

V súčasnej dobe je etika filozofickou vedou o správnom spôsobe života. Vychádza z racionálnych prístupov a snaží sa nájsť či zdôvodniť spoločné a obecné základy, na ktorých stojí morálka, ktorá je predmetom etiky (Jankovský, 2003, s. 22).

Slová etika a morálka sú laickou verejnosťou často vnímané ako synonymá, čo je zapríčinené už historickým pôvodom oboch slov. Slovo „mos“, z ktorého je odvodená morálka, označuje *„vôľu uloženú človeku, teda predpisy a zákony, a potom tradičné mravy a obyčaje (mores). V priebehu týchto významových zmien slovo mos, tak ako éthos, znamená tiež osobný spôsob života, zmýšľanie, charakter a mravné správanie jednotlivca“* (Anzenbacher, 1994, s. 17).

Morálka je aktuálny stav mravného vedomia jednotlivcov a stav mravných vzťahov medzi jednotlivcami, sociálnymi skupinami a v celej spoločnosti (Gluchman, 2008, s. 19).

V inom pojatí je morálka súborom uznávaných mravných noriem, ktoré vyplývajú z určitého chápania mravných hodnôt, jej povahy a hierarchie. Jej úlohou je hodnotiť ľudské správanie z hľadiska dobra a zla, a to v porovnaní s ľudským svedomím (Jankovský, 2003, s. 24). Etika je tak teóriou morálky, respektíve filozofickou disciplínou skúmajúcou morálku, morálne relevantné správanie a jeho normy (tamtiež, s. 22).

Rozdiel medzi etikou a morálkou vymedzuje i Vajda (2004, s. 13) „... etika je veda o morálke a morálka je jej predmetom záujmu. Zaoberať sa etikou bez vzťahu k morálke by bolo nemožné, samoučelné, nezmyselné. Človek si vytvoril etiku ako nástroj na skúmanie toho, čo je pre neho v praktickom živote nesmierne dôležité, na skúmanie morálky. A tak môžeme povedať, že sa učíme etiku, aby sme sa učili o morálke“.

Etika nie je exaktnou vedou a v rámci osobného či pracovného života sa každý z nás stretne s etickou dilemou. Pod pojmom etická dilema rozumieme morálny konflikt, ktorý nemá jednoznačné riešenie a človek sa rozhoduje medzi tzv. menším zlom (Čaník a kol., 2006, s. 22). V takom prípade nám môže pomôcť nájsť riešenie práve štúdium etiky, keďže vďaka etickej reflexii máme možnosť urobiť rozhodnutie na základe dostupných informácií. (Nečasová, 2001, s. 12)

## 2. Profesionálna etika

S profesionálnou etikou má skúsenosť každý pracujúci človek a je súčasťou úspešného výkonu akéhokoľvek povolania. Janotová a kol. (2005, s. 17) ju definujú ako jednu zo súčastí aplikovanej etiky, ktorá sa venuje etickým normám, hodnotám a povinnosti ich dodržiavania v konkrétnej profesii. U vykonávateľa danej profesie sa požaduje nie len odborná spôsobilosť, ale i to, že sa počas pracovného výkonu bude správať tak, ako je typické pre výkon daného povolania. Vo vzťahu ku klientom a verejnosti by sa malo zabezpečovať profesionálne správanie, ktoré vzbudzuje všeobecnú dôveru a dobré meno danej profesie a jej realizátorov (tamtiež, s. 9).

Súčasťou profesijnej etiky sú písané i nepísané morálne normy danej profesie. Ak sa tieto normy formalizujú, je ich dodržiavanie danou komunitou prísne sledované a sankcionované (Kocianová, 2012, s. 37). Dodržiavanie profesijnej etiky má význam pre celú spoločnosť. Príslušníci profesijných skupín alebo povolání jej prostredníctvom prijímajú zodpovednosť za to, že svoje osobné záujmy nebudú stavať nad záujmy profesijnej skupiny, ku ktorej patria. Ignorancia a nedodržiavanie profesijnej etiky zo strany jej vykonávateľov môže vyústiť v spoločenskú nedôveru zo strany odbornej i širokej verejnosti (Janotová a kol., 2005, s. 18).

Dôležitosť a rozsah morálnych noriem sa líši od typu vykonávaného povolania. U manuálne pracujúceho človeka, ktorý neprichádza do priameho kontaktu so zákazníkmi, profesionálna etika spočíva hlavne v poctivosti odvedenej práce. U pomáhajúcich profesií, kde patria napríklad lekári, učitelia či sociálni pracovníci, môže mať prípadné pochybenie rozsiahle dopady nie len na život vykonávateľa profesie, ale aj samotných klientov.

### 3. Etické kódexy

V súčasnosti sa kladie stále väčší dôraz na etické prostredie vo vnútri organizácií, i v profesiách, ktoré jej vykonávatelia zastupujú. Profesionálne i organizačné morálne normy sa spisujú do tzv. etických kódexov.

#### 3.1 Profesionálne etické kódexy

Pomocou písomného etického kódexu si profesia zaistuje dôveru komunity (Nečasová, 2001, s. 63). V súčasnej dobe v Českej republike existuje niekoľko profesionálnych etických kódexov. Ako príklady uvádzame *Etický kódex úradníkov a zamestnancov verejnej správy* vypracovaný Ministerstvom vnútra Českej republiky, *Etický kódex sociálneho pracovníka* vypracovaný Diecéznou charitou Plzeň, či *Etický kódex novinárov* vypracovaný Syndikátom novinárov Českej republiky. V oblasti personalistiky a riadenia ľudských zdrojov v Českej republike evidujeme Etický kódex asociácie pracovných agentúr, ktorý obsahuje šesť článkov. Asociácia uvádza, že tento kódex bol vedený snahou o zvýšenie úrovne služieb v oblasti poskytovania personálnych služieb a stanovenia jednotných pravidiel profesionálneho jednanie pri výkone personálnej služby. Členovia APA sa jeho prijatím zaväzujú dodržiavať jeho ustanovenia, a to najmä pri:

- vyhľadávani, výbere a evidencie vhodných osôb, ktorých vzdelanie, osobné a profesionálne predpoklady vyhovujú požiadavkám užívateľa či uchádzača na obsadenie voľného pracovného miesta,
- pomoci a sprostredkovaní zamestnania fyzických osôb formou priameho zamestnávania, sprostredkovania trvalého, dočasného pracovného pomeru či pomeru obdobného, formou pridelenia k výkonu práce alebo inou obdobnou a vhodnou formou,
- vykonávaní a poskytovaní poradenstva a konzultačnej činnosti týkajúcej sa miestneho trhu práce,

- poskytovanie právnej a inej ochrany oprávnených záujmov jednotlivých zastúpených strán, predovšetkým v pracovne právnej oblasti (APA, 2011)

Tento kódex sa vzťahuje k personálnym agentúram, nie však k interným personalistom pracujúcim v rozličných organizáciách. V súčasnosti v Českej republike neexistuje obecný etický kódex platný pre profesiu personalistiky. Pomerne známym je však etický kódex vypracovaný asociáciou profesionálov v oblasti riadenia ľudských zdrojov *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* sídliacou v Londýne. Posledná verzia dokumentu nadobudla účinnosť 1. januára 2023. Členovia asociácie sa zaväzujú dodržiavať uvedené ustanovenia v piatich oblastiach: v pozitívnom a aktívnom vplyve na pracovné životy, občianskej cnosti a správcovstve, dobrom charaktere, profesionálnom servise a kompetenciách a osobnej zodpovednosti. Medzi samotné ustanovenia sa radí napríklad záväzok vyvíjať zásady na základe ktorých je s ľuďmi zachádzané so zdvorilosťou, dôstojnosťou a rešpektom, a kde je to možné, ísť v nich nad rámec minimálnych štandardov ošetrovaných v pracovných zákonoch (CIPD, 2022).

### **3.2 Etické kódexy v organizáciách**

*„Firemným etickým kódexom nazývame súbor pravidiel, ktorými sa hodlá firma riadiť vo vzťahu ku svojim konkurentom, dodávateľom a zákazníkom a pravidiel jednania vlastníkov, manažérov a zamestnancov v rámci firmy“* (Mazák, 2010, s. 85). V inom pojatí etický kódex označuje spravidla písaný súhrn morálnych požiadaviek, ktoré majú podobu morálnych noriem, princípov či ideálov, ktorými by sa mal riadiť každý pracovník firmy (Jankovichová, 2008, s. 21). Kódexy taktiež predstavujú jeden z možných spôsobov, ktorými podnik deklaruje svoje stanovisko k morálnym problémom v podnikaní, a ktorými inštitucionalizuje etiku do svojej činnosti (tamtiež, s. 23).

Etický kódex je nástroj, ktorý môže prispieť ku skvalitneniu podnikateľskej etiky a jeden zo spôsobov, akým daná organizácia dáva najavo svoj postoj k morálnym hodnotám. Kódex nám môže pomôcť vyriešiť určitý typ konfliktných situácií, pomáha pri uvedomení si mravného života jednotlivých zamestnancov a taktiež napomáha pri riešení medziľudských konfliktov na pracovisku (Fiala, 2005, s. 77).

Remišová (2005, s. 83) upozorňuje, že samotná existencia etického kódexu nie je garanciou, že v organizácii nedôjde k porušeniu práva alebo etiky. Je však nevyhnutným predpokladom na to, aby sa nesprávne konanie vyskytlo v čo možno najmenšej miere, respektíve aby sa odhalilo čo možno najskôr. Vymedzuje tri najvýznamnejšie funkcie kódexu:

- Regulačná funkcia
- Rozhodovacia funkcia
- Hodnotiaca funkcia

Rozhodovacia funkcia spočíva v uľahčení rozhodnutia v situáciách, kedy sa zamestnanec nevie zorientovať medzi tým, čo je správne a čo nesprávne. Hodnotiaca funkcia zamestnancovi napomáha hodnotiť jeho správanie a porovnáva ho s požadovaným konaním podľa etického kódexu. Zároveň hodnotí aj správanie iných vo svojom pracovnom prostredí a porovnáva ho s požiadavkami vznesenými na správanie v etickom kódexe (Remišová, 2005, s. 83).

Zostavením vlastného etického programu dáva organizácia najavo, že etiku vníma ako nevyhnutnú súčasť podnikovej kultúry, nie ako o nutné zlo či módný výstrelok (Jankovichová, 2008, s. 18). Taktiež pomáha zvyšovať u zamestnancov úroveň sebareflexie a zodpovednosti. Predostiera im povinnosti, ktoré majú ako jednotlivci, ako skupina voči firme, prostrediu, ktoré firma obklopuje, ale aj voči spoločnosti ako celku (tamtiež, s. 25).

*„Medzi výhody etického kódexu patrí, že eliminuje nežiadúce praktiky, zlepšuje reputáciu organizácie na verejnosti i u zákazníkov a objasňuje politiku organizácie v morálne problematických otázkach, definuje akceptovateľné i neakceptovateľné jednanie. Ďalej kódex pozitívne motivuje zamestnancov posilnením ich vedomia, že pracujú v etickom prostredí s jasnými pravidlami a zabraňuje nadriadeným zneužívať svoje postavenie voči ostatným zamestnancom“ (Horváthová a kol., 2016, s. 117). Nevýhody naopak spočívajú v tom že sa kódex „... môže stať „prázdny dokumentom“, slohovým cvičením, ktorému chýba jeho najsilnejší atribút – autenticnosť“.*

Podobný názor zdieľa aj asociácia CIPD (2022), ktorá uvádza, že ak je kultúra organizácie v rozpore s jej deklarovanými etickými hodnotami, môžu nastať vážne riziká. Ak lídri hovoria jednu vec, no robia druhú, poškodzuje to ich dôveryhodnosť a zamestnanci v tom dôsledku zostávajú cynickí a strácajú záujem o dodržiavanie hodnôt. Organizácia je tak náchylná na etické chyby a poškodenie dobrého mena.

Ďalšou chybou môže byť nezrozumiteľná formulácia či netransparentnosť etických kódexov. Pracovníkom je nutné vysvetliť, prečo sú kódexy formulované práve tak ako sú, dať im možnosť pochopiť, ako sú vytvárané a z akých morálnych princípov sa odvodzujú (Fiala, 2005, s. 77).

Horváthová a kolektív (2016, s. 117) odporúčajú nasledovné zásady, ako urobiť kódex efektívnym:

- Spojenie kódexu s kľúčovými etickými hodnotami organizácie
- Realizácia vzdelávacej a tréningovej akcie o etike a vysvetlenie účelu kódexu
- Sledovanie, ako je etický kódex dodržiavaný (uplatnenie odmien i sankcií)
- Úprava kódexu vzhľadom k príležitostiam a rozvoju organizácie

- Uvedomenie, že kódex je súčasťou širšieho etického programu organizácie

Remišová (2005, s. 75) vymedzuje rozdiel medzi pojmami etický program organizácie a etický kódex organizácie „... *Etický kódex organizácie je centrálnou súčasťou etického programu organizácie. Etický program nie je možné vytvoriť bez etického kódexu, etický kódex sa ale v mnohých organizáciách prijíma bez toho, aby bol vytvorený aspoň minimálny etický program*“. Etický program tak vychádza z kultúry a etických noriem danej organizácie (tamtiež, s. 60).

Etický kódex má svoj význam v prípade, že je v súlade s hodnotami organizácie a zaužívanou kultúrou vo vnútri spoločnosti. Písomné vypracovanie morálnych zásad spoločnosti je bezpredmetné, ak tieto pravidlá členovia organizácie nedodržia. Kľúčom môže byť začlenenie zamestnancov do tvorby kódexu, ktoré nielenže umožňuje všetkým zapojeným mať slovo vo finálnom výsledku, pomáha všetkým zamestnancom skutočne pochopiť jeho hodnotu a dôležitosť, predovšetkým ak ide o pochopenie, prečo boli určité prvky zahrnuté (Hanak, 2022).

Ak sa vedúcim pracovníkom podarí začleniť hodnoty etického kódexu do chodu organizácie, jeho prijatie prináša značné výhody, ku ktorým radíme zdravé firemné prostredie, zvýšenie dôveryhodnosti organizácie v očiach verejnosti a posilnenie motivácie zamestnancov.



## 4. Organizačná kultúra

Organizačná (podniková) kultúra je súhrn prístupov, hodnôt, predstáv a noriem zdieľaných v organizácií. Taktiež tento pojem zahrňuje usmerňovanie postojov, jednaní a správania pracovníkov prostredníctvom rituálov a symbolov (znaky, logá, oblečenie). Prostredníctvom kultúry organizácia rozvíja vlastné, originálne a nezameniteľné hodnotové systémy a vzorce jednaní, ktoré sa prejavujú v zhodnom či obdobnom správaní jednotlivcov vo vnútri podniku i smerom voči okoliu. Normy, hodnotové predstavy a myslenie charakterizujú správanie pracovníkov na všetkých stupňoch a tým i „tvár“ podniku (Šigut, 2004, s. 9).

Podobne organizačnú kultúru definuje i Jankovichová (2008, s. 5) *„podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie pracovníkov. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových pracovníkov“*. Jankovichová uvádza spoločné charakteristiky väčšiny názorov pri vymedzovaní definícií podnikovej kultúry (tamtiež, s. 67):

- vzory základných predpokladov, podľa ktorých sa správajú zákazníci podniku
- hodnoty orientujúce jednotlivca v tom, ako sa správať, čo je prípustné a neprípustné
- symboliku, podľa ktorej sa hodnoty sprostredkujú pracovníkom podniku

Firemná kultúra sa zrkadlí v rebríčku hodnôt a tradícií danej organizácie. Ovplyvňuje spôsob, akým je práca vykonávaná, ako zamestnanci zachádzajú s ľuďmi, akým spôsobom sa uplatňuje moc v organizácií a ako sa odmeňujú a riadia pracovníci (Mazák, 2010, s. 9). Organizácia od zamestnancov očakáva, že príjme jej filozofiu a bude hájiť jej záujmy, bude zladovať ciele organizácie

so svojimi osobnými cieľmi, bude dbať na jej dobré meno na verejnosti a bude rešpektovať zvyklosti, ktoré sú súčasťou firemnej kultúry organizácie (tamtiež, s. 49).

Bělohávek (1996, s. 108) rozlišuje silnú a slabú organizačnú kultúru. Za silnú považuje takú kultúru, v ktorej „... sú kritéria jasné a jednoznačné a sú prijímané veľkou väčšinou organizácie“. V slabej organizačnej kultúre „... nie sú normy správania jednotné, existujú početné odchýlky“. Ak v organizácii funguje silná organizačná kultúra, nie je potrebné vydávať mnoho nariadení a pokynov. Práve kultúra dokáže usmerniť jednanie ľudí a preberá regulačnú funkciu v organizácii.

Šigut (2004, s. 16) vymedzuje nasledovné znaky silnej organizačnej kultúry:

- jasnosť a zreteľnosť; podniková kultúra musí zamestnancom dávať jasne a zrozumiteľne najavo, aké jednanie je požadované, ktoré aktivity sú nutné, žiadúce, ktoré sú ešte akceptovateľné a ktoré sú úplne vylúčené a neprijateľné. K splneniu tohto požiadavku musí byť podniková kultúra založená dostatočne široko, jej hodnoty musia byť vzájomne konzistentné a musia vytvárať logicky usporiadaný a bez rozporný celok (2004, s. 16).
- rozšírenosť; je nevyhnutné, aby boli pracovníci v neustálom kontakte s existenciou organizačnej kultúry
- zakotvenosť; až keď sa podniková kultúra stane neoddeliteľnou súčasťou každodenného jednania všetkých alebo aspoň väčšiny pracovníkov, je možné hovoriť o tom, že je silná

V modernom pojatí už za budovanie organizačnej kultúry nie je zodpovedný len vysoký management a do popredia sa dostáva model zdieľanej zodpovednosti naprieč rôznymi funkciami v organizácii. Oddelenie

Ľudských zdrojov má na formovaní organizačnej kultúry výrazný podiel. Jeho úlohou je implementovať stratégie a programy, ktoré umožňujú zvyšku organizácie plniť si povinnosti vyplývajúce z organizačnej kultúry, a to prostredníctvom poskytovania tréningových programov, tvorby príručiek organizačnej kultúry či prostredníctvom vytvárania odmeňovacích programov, ktoré upevňujú požadovanú kultúru (Yohn, 2021).

Organizačná kultúra a etický kódex v organizácií sa vzájomne dopĺňujú a vytvorený kódex nemôže efektívne fungovať bez implementácie jeho hodnôt do firemnej kultúry. Úloha personalistu v týchto procesoch a etický rozmer personálnych činností bude bližšie popísaný v nasledujúcich kapitolách.

## 5. Etické aspekty v personálnej práci

Personalistika sa zameriava na všetky aspekty pracovného procesu zamestnanca, tj. jeho „... získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a prepojovanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, organizácií, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými sa v súvislosti so svojou prácou stýka, a taktiež jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja.“ (Koubek, 2007, s. 13).

Medzi základné pracovné činnosti následne patrí získavanie a výber nových zamestnancov, personálne plánovanie, odmeňovanie zamestnancov, zabezpečovanie ich vzdelávania a celková starostlivosť o zamestnancov a ich vzájomné vzťahy (Armstrong & Taylor, 2015, s. 80).

Súčasťou pracovných aktivít je i zaisťovanie slušného zachádzania a rovných príležitostí, zdravie a bezpečnosť zamestnancov, zachádzanie s ich sťažnosťami, povzbudzovanie angažovanosti, riešenie nadbytočnosti personálu a zaisťovanie procesu prepúšťania (Foot, 2002, s. 5). Vzhľadom k širokému záberu personálnych činností sa personalisti čoraz častejšie profilujú len na jednu či dve z uvedených oblastí a najmä vo väčších organizáciách tak vytvárajú ucelené tímy, ktorými spoločne pokrývajú celý pracovný proces zamestnancov.

Personalisti sa taktiež podieľajú na vytváraní prostredia v organizácií. Svojim jednaním a umožnením rozvoja zamestnancov dokážu zvýšiť ich angažovanosť (Armstrong & Taylor, 2015, s. 80). Práve etický prístup, ktorý zohľadňuje záujmy zamestnancov i záujmy organizácie, je najdôležitejšou hodnotou dobrého personalistu (tamtiež, s. 91). Osobnostné predpoklady a predovšetkým morálne zásady sú pre výkon tejto profesie nemenej dôležité než odborné znalosti.

Bláha (2016, s. 119) vymedzuje etické rozmery u získavania a výberu zamestnancov, pracovnej a sociálnej adaptácií, riadení pracovného výkonu, zamestnaneckých vzťahov, odmeňovaní pracovníkov a pri znižovaní stavov. Týmto pracovným činnostiam bude venovaná pozornosť v nasledujúcich podkapitolách.

### **5.1 Získavanie a výber zamestnancov**

*„Získavanie zamestnancov je proces vyhľadávania a oslovovania ľudí, ktorých organizácia potrebuje. Výber zamestnancov je proces rozhodovania o tom, ktorí uchádzači by mali byť prijatí do zamestnania“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 272).*

K etickému aspektu získavania zamestnancov je potrebné prihliadať už pri vystavovaní inzercie o voľnom pracovnom mieste. Uchádzačom je nutné poskytnúť úplné a pravdivé informácie o podmienkach, požiadavkách a povahe pracovného miesta. Po zareagovaní na inzerát by mali byť uchádzači informovaní o prijatí žiadosti a v najbližšom možnom termíne i o rozhodnutí týkajúceho sa ich žiadosti. Nie je žiadúce, aby prídlho čakali na pozvanie k výberovému pohovoru (Armstrong & Taylor, 2015, s. 144).

V rámci testovania schopností uchádzača by mali byť použité výberové metódy, ktoré svojou náročnosťou odpovedajú požiadavkám pracovného miesta a pri osobnom pohovore by nemali byť kladené otázky s cieľom vystresovania uchádzača (Bláha, 2016, s. 119). Personalisti sa neočakávanými až bizarnými otázkami môžu snažiť získať predstavu o osobnosti a pohotovosti kandidáta. Zároveň však vytvárajú dojem nadradenosti personalistu a v uchádzačovi môžu zanechať negatívny dojem z pohovoru a samotnej spoločnosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 144) uvádzajú, že personalista by sa mal počas pohovoru vyvarovať „dotierania“ či kritizovania uchádzača. Počas či v závere pohovoru by mal zároveň uchádzač vždy dostať priestor klásť vlastné otázky. V rámci testovania by mali byť použité len

validné testy realizované profesionálmi a realizácia testov by mala byť sledovaná s cieľom predísť nežiadúcim dopadom.

Zrejme najzásadnejším pravidlom, ktoré by mal personalista v rámci etického výberu pracovníkov dodržiavať, je vybratie najvhodnejšieho uchádzača na základe jeho schopností a predpokladov úspešne vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste. Organizácia by nemala brať do úvahy osobné sympatie či vzťah k uchádzačovi a taktiež ďalšie irelevantné kritéria, ako je príslušnosť uchádzača k náboženstvu, politickej strane, jeho vek či pohlavie (Koubek, 2007, s. 184). V legislatíve rovnoprávnosť zaisťuje 198/2009 Sb. Antidiskriminačný zákon, ktorý udáva povinnosť rovného zachádzania a zákazu diskriminácie. V praxi je však zákon len ťažko vymáhateľný a uchádzač dokáže takéto konanie rozpoznať len v prípade, že mu personalista v priebehu osobného pohovoru položí diskriminačnú otázku. V prípade, že sa personalista v poslednom kroku výberového procesu rozhodne uprednostniť iného uchádzača, je vhodné vysvetliť odmietnutému kandidátovi dôvody k jeho neprijatiu a rozpustiť tak obavy z prípadnej diskriminácie.

Výberový proces je obojstranný. Nevhodný či neférový prístup personalistu môže poškodiť reputáciu spoločnosti a spôsobiť, že kvalitní kandidáti stratia záujem o pracovné miesto. Morálny prístup k výberu vyžaduje zapojenie personalistu do dôkladného a systematického procesu, v rámci ktorého získava čo najpresnejšie informácie o uchádzačoch a požiadavkách pracovného miesta a prostredníctvom ktorého vyberá najkvalifikovanejšieho kandidáta pre danú pozíciu bez ohľadu na osobné preferencie alebo vlastné záujmy (Alder & Gilbert, 2006).

## **5.2 Pracovná a sociálna adaptácia**

Po nástupe vybraného kandidáta prichádza na radu jeho pracovná a sociálna adaptácia, v rámci ktorej nový zamestnanec spoznáva organizačnú

kultúru a môže i nemusí ju akceptovať. Je dôležité zamestnancovi vysvetliť hodnoty organizácie a využívané nástroje pre ich realizáciu (Bláha, 2016, s. 120). Úlohou personalistu je administratívne zaistenie adaptačného procesu, vyplnenie pracovne-právnej dokumentácie a prevedenie nového zamestnanca jeho prvými dňami v spoločnosti. Jeho cieľom je zmiernenie stresu pracovníka z nového pracovného prostredia a zároveň minimalizácia záťaže spolupracovníkov z prítomnosti nového kolegu (Kocianová, 2012, s. 131).

Úvodný dojem zamestnanca z novej spoločnosti je kľúčový a v prípade nezvládnutia adaptačného procesu sa môže rozhodnúť ukončiť pracovný pomer v rámci skúšobnej doby. Organizácia musí v takom prípade znovu započat' výberový proces pre danú pozíciu. Tento scenár je pre firmy finančne náročný a nie je preto vhodné proces podceňovať. Spolu s personalistom sa na adaptácii podieľa aj priamy nadriadený nového zamestnanca. Spoločne by mali sledovať ako sa pracovníkovi darí adaptovať do nového prostredia, ako sa začleňuje do pracovnej skupiny a mali by s ním hovoriť o jeho spokojnosti a dojmach z organizácie a jeho spolupracovníkov (Kocianová, 2012, s. 136). Významným faktorom je i stres pracovníka z nového pracovného prostredia. Personalista by sa mal pokúsiť tento stres zmierniť a taktiež v spolupráci s nadriadeným nového pracovníka minimalizovať záťaž spolupracovníkov z prítomnosti nového kolegu a z požiadaviek na jeho uvedenie do života organizácie a pracovnej skupiny (tamtiež, s. 131).

### **5.3 Riadenie pracovného výkonu**

Armstrong (2007, s. 413) definuje riadenie pracovného výkonu ako systematický proces zlepšovania pracovného výkonu organizácie prostredníctvom rozvíjania výkonu jedincov a tímov. Cieľom procesu je vytvárať a rozvíjať schopnosti ľudí, aby naplňovali a prekračovali očakávania a plne využívali svoj potenciál k úžitku svojmu i k úžitku organizácie. Zatiaľ

čo riadenie pracovného výkonu je záležitosťou prevažne manažérov, súčasťou úspešného procesu je spoločné zdieľanie cieľov a hodnôt organizácie. Pri vštepovaní hodnôt pracovníkom a manažérom v organizácií môže pomôcť práve personálny útvar (Koubek, 2007, s. 207).

Riadenie ľudských zdrojov musí rešpektovať individualitu jednotlivých pracovníkov. V dôsledku rozvoja vzdelanosti sú pracovníci v organizáciách stále rozmanitejší, svojou pracovnou silou sa stávajú partnermi organizácie a riadenie ľudí je čoraz častejšie nahradzované ich vedením (Koubek, 2007, s. 202). Na základe pracovnej zmluvy dochádza k previazaniu pracovných úloh, vzdelávaniu a rozvíjaniu pracovníka, k posudzovaniu pracovného výkonu a odmeňovaniu pracovníka (tamtiež, s. 203). Pri riadení pracovníkov by mali byť dodržané nasledujúce etické zásady (Armstrong & Taylor, 2015, s. 145):

- Rešpekt k zamestnancovi – nejednať s ľuďmi len ako s „prostriedkom“ k dosiahnutiu cieľa
- Vzájomný rešpekt všetkých strán zapojených v riadení pracovného výkonu
- Procedurálna spravodlivosť – so zamestnancami sa zachádza poctivo, zásadovo a organizácia berie do úvahy ich názory a potreby
- Transparentnosť – organizácia by mala byť transparentná vo svojich motívoch a v krokoch, ktoré na základe týchto motívov podniká

Je správne poskytovať zamestnancom príležitosti k vzdelávaniu, prostredníctvom ktorých si osvojujú znalosti a schopnosti potrebné k úspešnému vykonávaniu pracovnej pozície a rozvíjaniu potenciálu. Zamestnanci však taktiež majú právo ďalej sa vzdelávať a rozvíjať v záujmu zlepšovania ich vlastných schopností a zvyšovania ich ceny na pracovnom trhu. Je potrebné vyvarovať sa manipulácie so zamestnancami a rešpektovať



ich právo na dôstojnosť, súkromie a nezávislosť (Armstrong & Taylor, 2015, s. 144)

### 5.3 Zamestnanecké vzťahy

Kvalita zamestnaneckých vzťahov významne ovplyvňuje dosahovanie cieľov v organizácií. Korektné a harmonické pracovné i medziľudské vzťahy vytvárajú produktívnu atmosféru naprieč spoločnosťou a pozitívne ovplyvňujú individuálny výkon i výkon celej organizácie. Pracovné vzťahy ovplyvňujú všetky ostatné personálne činnosti a mnohokrát predurčujú ich efektívnosť (Koubek, 2007, s. 326). Kontraproduktívne správanie zamestnancov je také, ktoré poškodzuje organizáciu a ľudí, ktorí v nej pracujú. Zahrňuje mobbing, bullying, bossing, staffing, stalking a sexuálne obťažovanie (Bláha, 2016, s. 121).

Pojmy *mobbing* a *bullying* (šikana) sú často zamieňané. V oboch prípadoch sa jedná o formy agresívneho správania či zneužívania, existujú však medzi nimi rozdiely, ktoré je potrebné rozlišovať, aby sme im mohli na pracovisku predchádzať. Ak sa jednotlivec či skupina rozhodne vystavovať konkrétnemu jedinca nepriateľskému či hrubému jednaniu, bez organizačného zapojenia, hovoríme o šikane. Mobbing sa odohráva v rámci organizačného či inštitucionálneho prostredia a vždy zahrňuje organizačné zapojenie. Nejedná sa pritom len o „priamych páchatelov“, ktorí sa snažia svojim správaním spôsobiť ujmu vybranej obeť, ale i o samotnú organizáciu, ktorá môže svojim jednaním či neschopnosťou chrániť obeť toto nezdravé správanie podporovať. Ak je do šikany na pracovisku akýmkoľvek spôsobom zapojená samotná organizácia, jedná sa o mobbing (Duffy & Sperry, 2014, s. 8).

Pojem *bossing* používame v prípade, že sa šikany dopúšťa nadriadený voči svojmu podriadenému pracovníkovi. Opačným prípadom je *staffing*, odvodený z anglického slova *staff*, čo v preklade znamená „personál“. Obeťou je v takom prípade vedúci zamestnanec a šikany sa dopúšťajú jeho podriadení

pracovníci. Pojmom *stalking* označujeme cieľené prenasledovanie a obťažovanie inej osoby. Sexuálne obťažovanie na pracovisku je v praxi mnohokrát ťažko identifikovateľné, v teórii pod ním rozumieme „... *jednanie sexuálnej povahy v akejkoľvek forme, ktoré je dotknutým zamestnancom oprávnené vnímané jako nevitane, nevhodné alebo urážlivé a jeho zámer alebo dôsledok vedie k zníženiu dôstojnosti fyzickej osoby alebo k vytváraniu nepriateľského, ponižujúceho alebo znekludňujúceho prostredia na pracovisku.*“ (Stodolová, 2016).

Nezdravé vzťahy v organizáciách vytvárajú turbulentné prostredie, v ktorom sa obtiažne predvída a plánuje a v ktorom sa vyskytujú konflikty, sťažnosti, porušovanie kázně, nedôvera medzi zamestnancami a vedením a iné negatívne a kontraproduktívne javy (Koubek, 2007, s. 326). Personalista nenesie zodpovednosť za jednanie zamestnancov v organizáciách. Jeho úlohou je však akékoľvek vypozerované nežiadúce správanie nahlásiť a vyvodiť primerané dôsledky a taktiež sa podieľať na utváraní zdravej organizačnej kultúry, ktorá pomáha nežiadúce javy minimalizovať.

Armstrong (2007, s. 626) vymedzuje oblasti, v ktorých môžu personalisti prispieť k udržovaniu zdravej organizačnej kultúry a zamestnaneckých vzťahov:

- Venovanie mimoriadnej pozornosti významu psychologickému zmluvy so zamestnancami
- Budovanie vzťahov s pracovníkmi s uvedomením, že sú partnermi a zainteresovanou stranou v organizáciách
- Zapojovanie pracovníkov a komunikácia s pracovníkmi
- Formovanie kultúry založené na hodnotách zdieľaných vedením organizácie i pracovníkmi
- Vyjasňovanie procesov v oblasti kolektívnych pracovných vzťahov a budovanie partnerstva s odbormi

## 5.4 Odmeňovanie pracovníkov

Odmeňovanie pracovníkov v modernom pojatí už nezahrňuje len základné formy peňažnej odmeny, ktorými je mzda či plat za vykonanú prácu zamestnanca. Zahrňuje i povýšenie, pochvaly a nepeňažné zamestnanecké výhody, ktoré sa neodvíjajú od pracovného výkonu, ale sú mu poskytované z titulu pracovného pomeru alebo iného vzťahu, na základe ktorého pracovník pre organizáciu pracuje (Koubek, 2007, s. 283). Súčasťou takých odmien môže byť napríklad i nadštandardne vybavená kancelária, moderné technické vybavenie, či vzdelávanie a možnosti sebarozvoja zamestnanca poskytované organizáciou.

Peňažné i nepeňažné odmeňovanie na základe pracovného výkonu je často využívaným nástrojom k zvýšeniu motivácie a produktivity zamestnancov. Okrem základného balíčku odmien tak zamestnanci s najlepším výkonom na určitých pracovných pozíciách dostanú mimoriadne ocenenie za odvedenú prácu.

Personálne oddelenie sa spolu s manažérmi podieľa na tvorbe a uplatňovaní odmeňovacích systémov. V rámci procesu by mali byť dodržané nasledovné etické zásady (Armstrong, 2007, s. 515):

- Odmeňovať spravodlivo za hodnotu, ktorú zamestnanci vytvárajú
- Odmeňovať správne jednanie, aby bolo jasné, čo je dôležité z hľadiska správania a výsledkov
- Prepojovať postupy v odmeňovaní s cieľom podnikania i hodnotami pracovníkov
- Odmeňovať zamestnancov spravodlivo v porovnaní s inými ľuďmi v organizácii, relácie medzi jednotlivými prácami musia byť posudzované čo najobjektívnejšie a za prácu rovnakej hodnoty by mala byť poskytovaná rovnaká mzda či plat

- Odmeňovať transparentne a zrozumiteľne - zamestnanci by mali rozumieť, ako systém odmeňovania funguje

### 5.5 Znižovanie stavov

Ak v dôsledku zmien hospodárskej situácie, zmien prostredia, v ktorom organizácia funguje, zmien svojich činností alebo zmien v používaných technológiách firma nepotrebuje doterajšie množstvo pracovníkov, dochádza k nadbytočnosti pracovníkov a k znižovaniu stavov (Koubek, 2007, s. 246). Personalisti nemajú možnosť ovplyvniť rozhodnutie organizácie o prepúšťaní zamestnancov. Môžu však prispieť k riadeniu tohto procesu a minimalizovať tak traumy a zlé pocity, ktoré vznikajú na základe nespravodlivých alebo neohrabaných disciplinárnych praktík (Armstrong, 2007, s. 402).

V prípade, že sa organizácia rozhodne prepúšťať z dôvodu nadbytočnosti, pracovníkov je nutné čo najskôr informovať o situácii a predísť tak fámam a nedorozumeniam. Oznámenie by malo byť citlivé a zároveň vecné, malo by obsahovať informácie o priebehu procesu prepúšťania a peňažných náhradách. Pracovníkov, ktorých sa prepúšťanie priamo týka je nutné informovať v súkromí. Rozhovorov sa účastní spravidla personalista a priamy nadriadený pracovníka (Kocianová, 2010, s. 192).

V rámci rozhovoru s prepúšťaným zamestnancom je potrebné dodržať niekoľko etických zásad. Rozhodnutie je potrebné zdôvodniť a zamestnanca uistiť, že k prepusteniu nedochádza na základe jeho výkonu. Personalista by mal zamestnancovi prejať pochopenie a empatiu, odpovedať na jeho prípadné otázky a pozitívnym prístupom sa snažiť zmierniť jeho negatívne pocity. Ak organizácia ponúka pomoc prostredníctvom outplacement programu, je potrebné zamestnanca informovať a poskytnúť mu čas na rozmyslenie, či má záujem o jeho využitie (Kocianová, 2010, s. 195).

## 6. Metodológia

V teoretickej časti diplomovej práce boli vymedzené kľúčové pojmy etiky a morálky, možnosti ich uplatnenia v etických kódexoch a následné vymedzenie etických aspektov, ktoré ovplyvňujú profesiu personalistiky. Metodologická časť práce bude zameraná na postoje personalistov k etike a etickým kódexom vo výkone ich práce.

### 6.1 Výskumné otázky

V rámci stanoveného cieľa bola vytvorená hlavná výskumná otázka:  
**Ako vybraní personalisti vnímajú úlohu etických kódexov vo výkone ich práce?**

Etika je filozofickou vedou a jej vnímanie môže byť z pohľadu jednotlivých osôb odlišné. Aby sme minimalizovali skreslenie výsledkov, je potrebné pochopiť respondenta, jeho názor na etiku a etické hodnoty v kontexte jeho pracovných činností. Z tohto dôvodu bola vytvorená prvá špecifická výskumná otázka:

**ŠVO 1: Aké hodnoty sú pre personalistov podstatné vo výkone ich práce?**

Na základe poznatkov z teoretickej časti je rozlišujeme pojmy organizačný a profesijný etický kódex. V prípade, že sa postoje personalistov k jednotlivým druhom kódexu budú líšiť, je vhodné vymedziť rozdiely v ich prínose z pohľadu respondentov, čo nám umožní hlbšie pochopenie ich postojov. Z tohto dôvodu boli vytvorené nasledovné špecifické výskumné otázky:

**ŠVO 2: Ako personalisti vnímajú úlohu firemného etického kódexu vo výkone ich práce?**

**ŠVO 3: Ako personalisti vnímajú myšlienku zavedenia jednotného etického kódexu pre profesiu personalistov?**

## 6.2 Metóda zberu dát a výskumná vzorka

V empirickom skúmaní rozlišujeme stratégie kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu. Pre naplnenie nášho výskumného cieľa je potrebné pochopiť uhol pohľadu respondenta a hlbšie preniknúť do jeho postojov a názorov k etike a etickým kódexom. Pri zvolení kvantitatívneho výskumu by tak mohlo hroziť, že nedôjde k dostatočnému pochopeniu respondenta a pri získavaní informácií by sme zostali na povrchu problematiky, čo by mohlo zapríčiniť nedostatočnú výpovednú hodnotu či skreslenie dát. Z tohto dôvodu bola zvolená stratégia kvalitatívneho výskumu.

Dáta boli získavané metódou pološtruktúrovaného rozhovoru, ktorá kombinuje prvky neštruktúrovaného i štruktúrovaného rozhovoru, čo túto metódu činí vhodnou pre takmer všetky typy výskumných plánov v rámci kvalitatívneho prístupu. Jej výhoda spočíva v možnosti pokladať respondentovi doplňujúce otázky i v prípade, že mu kladieme otázky v pevne danom poradí a striktne záväznou formou, čím môžeme dosiahnuť väčšej presnosti než pri plne štruktúrovanom rozhovore (Miovský, 2006, s. 161). Na základe špecifických výskumných otázok boli vytvorené okruhy otázok na respondenta, ktoré tvorili jadro rozhovoru. Zároveň bol ponechaný priestor pre doplňujúce otázky. V rámci pološtruktúrovaného rozhovoru je vhodné nechať si upresniť a vysvetliť odpovede respondenta, čím si overíme, že sme ich správne pochopili a interpretovali (Miovský, 2006, s. 160).

Výskumná skupina je tvorená šiestimi respondentami. Z teoretických poznatkov už vieme, že v Českej republike existuje Etický kódex Asociácie pracovných agentúr. V rámci výskumu od respondentov zisťujeme potrebu profesijného etického kódexu k výkone ich práce, do výskumnej vzorky boli preto zahrnutí len interní personalisti, ktorí sa na rozdiel od pracovníkov personálnych agentúr v tejto chvíli neriadia žiadnym profesijným kódexom.

Ďalším kritériom výberu bola dostatočná adaptácia respondenta do organizácie a výkonu jeho povolania. Oslovila som preto len respondentov, ktorí na svojej pozícii pracujú minimálne 1 rok, keďže sa domnievam, že pri kratšej pracovnej skúsenosti by respondenti nemali dostatočne vyformované postoje k etickým otázkam ich povolania.

### **6.3. Etické aspekty výskumu**

V rozhovore respondenti vyjadrujú postoje k firemným etickým kódexom, čo nepriamo zahŕňa i hodnotenie pomerov v ich organizáciách. Zachovanie súkromia a anonymity bolo preto dôležitým aspektom výskumu. Štyria respondenti boli oslovení z môjho sociálneho prostredia, z ktorých jeden mi následne poskytol kontakty na zvyšných dvoch respondentov. Rozhovory prebehli osobnou a telefonickou formou. V rámci prípravy výskumu som počítala s variantom, že sa respondent ešte nestretol s akoukoľvek formou etického kódexu a mohlo by tak dôjsť k nepochopeniu otázok. Z tohto dôvodu som v úvode každého rozhovoru vysvetlila pojmy organizačný a profesijný etický kódex a možnosti ich využitia. Všetci respondenti súhlasili s nahrávaním. Doslovnú transkripciu som následne previedla do zhrňujúceho protokolu, prostredníctvom ktorého som rozhovory tematicky rozdelila na niekoľko častí.

### **6.4 Respondent 1**

Prvá respondentka je zamestnaná vo výrobnjej spoločnosti. Tretím rokom pracuje na pozícii HR Generalist a vo svojej širokej pôsobnosti sa podieľa na všetkých pracovných procesoch týkajúcich sa zamestnancov.

Respondentka si nie je vedomá, že by organizácia deklarovala akékoľvek etické hodnoty. Prejavila značnú nespokojnosť s organizačnou kultúrou v spoločnosti, ktorá je veľmi slabá – *„... jednanie so zamestnancami, voči zamestnancom a na druhú stranu od zamestnancov voči vedeniu, myslím si že nie je nastavené správne a malo by byť na vyššej úrovni“*. Za problém označuje i slabú

informovanosť radových pracovníkov, kedy im vedenie dostatočne nekomunikuje mnohé podstatné informácie. Z jej pozície sa preto snaží myslieť hlavne na to, že bez zamestnancov vo výrobe by organizácia nemohla fungovať a preto sa im snaží prejavovať dostatočnú úctu. Najvýznamnejšou etickou hodnotou vo výkone jej práce je tak empatia a informovanosť zamestnancov.

V tejto firme nie je zavedený etický kódex a respondentka by v jeho zavedení nevidela zmysel. Organizačný etický kódex považuje za prínosný len v prípade dobre postavenej organizačnej kultúry, ktorú kódex v takom prípade dopĺňa. V opačnom prípade je len prázdny dokumentom.

V otázke profesijného etického kódexu predpokladá, že väčšina personalistov v organizáciách dodržiava etické zásady písomného dokumentu. Napriek tomu si však myslí, že by mohol zvýšiť úroveň HR profesie a vidí možné prínosy v jeho zavedení. Súčasťou kódexu by tak mohli byť určité pravidlá pre komunikáciu s ľuďmi, ktorá je vzhľadom k rozmanitosti osobností mnohokrát náročná.

## **6.5 Respondent 2**

Respondent č. 2 je zamestnaný v súkromnej zdravotníckej spoločnosti. Pôsobí na pozícii HR referent a v organizácii pracuje 2 roky. V rámci pracovných činností je súčasťou náborových, nástupných a výstupných procesov zamestnancov v rámci centrálneho úradu. Taktiež sa podieľa na implementácii benefitov poskytovaných zamestnávateľom a s tým spojenou komunikáciou so zamestnancami.

Jeho organizácia verejne deklaruje nasledovné hodnoty – zmyslupnosť, zodpovednosť a starostlivosť. Z pohľadu respondenta sa organizácia snaží tieto hodnoty skutočne realizovať, a to prostredníctvom implementácie rozličných benefitov smerom k zamestnancom a tiež podieľaní



sa na benefičnej činnosti smerom k verejnosti. Hlavnou etickou zásadou, ktorou sa respondent riadi v jeho práci, je absencia predsudkov, a to predovšetkým v rámci náborových procesov a pohovorov s uchádzačmi. Taktiež sa snaží držať individuálneho prístupu pri jednaní so zamestnancami, ktorí sa na neho obracajú v prípade otázok týkajúcich sa pracovne-právnych procesov.

V organizácii je zavedený etický kódex, ktorý kladie dôraz predovšetkým na zmienené hodnoty firmy a všeobecné etické zásady. Personálne činnosti kódex nijak konkrétne neupravuje. Napriek tomu však podľa respondenta kódex ovplyvňuje spôsob výkonu jeho práce, konkrétne proces náboru, kedy sa snaží vyberať uchádzačov, u ktorých predpokladá, že sú v osobnom súlade s deklarovateľnými hodnotami firmy a teda i v súlade s kódexom.

Respondent nevidí veľký prínos v zavedení profesijného etického kódexu pre výkon jeho práce. Podstatu akéhokoľvek etického kódexu vidí v deklarácií hodnôt, nie v návodoch na vykonávanie konkrétnych činností, preto mu plne postačuje organizačný etický kódex v jeho aktuálnej podobe.

### **6.6 Respondent 3**

Tretia respondentka pracuje 1 rok v poisťovacej spoločnosti na pozícii Junior HR pracovník. V rámci jej pracovnej náplne sa venuje predovšetkým zaisťovaniu náboru a taktiež pokrýva zamestnaneckú pracovne-právnu administratívu.

Organizácia voči verejnosti deklaruje jej hlavnú hodnotu, ktorou je „normálnosť“. Prostredníctvom tohto pojmu sa snaží prezentovať jej pomerne netradičnú pracovnú hierarchiu, ktorá je založená na rovnocennosti zamestnancov. Podľa respondentky je táto hodnota interne skutočne dodržiavaná a prebiehajú pravidelné stretnutia, kde zamestnanci spoločne

hodnotia pomery v organizácií a prípadné problémy, s ktorými sa v práci aktuálne potýkajú. Respondentka je v súlade s kultúrou organizácie a vo výkone svojej práce je pre ňu rovnocennosť významnou hodnotou. V rámci náboru je pre ňu dôležité „... *nebrať ľudí len ako ich životopis a nezohľadňovať len odborné kompetencie*“. Nesúhlasí s prístupom „povýšnosti“ personalistu a komunikáciu s uchádzačmi a zamestnancami sa snaží viesť v ľudskej a príjemnej rovine.

V organizácií nie je zavedený etický kódex a respondentka v jeho implementácií nevidí prínos. Etickú úroveň organizácie podľa nej určujú fungujúce pomery a zavedená kultúra, ktorú sa snažia podporovať prijímaním zamestnancov s rovnakým etickým presvedčením. Zároveň si dokáže predstaviť, že v prípade nezdravých pomerov v organizácií môže zavedenie etického kódexu a jeho vymáhateľnosť v krajných prípadoch paradoxne vytvárať priestor pre šikanu zamestnancov.

Respondentka vidí v profesijných etických kódexoch väčší prínos ako v tých organizačných. V prípade zavedenia a verejnej prezentácie profesijných kódexov môže toto povolanie „... *pritiahnúť viac ľudí, ktorí majú na tieto veci cit, lebo nie každý personalista ho bohužiaľ má*“. Kódex by podľa nej mal zdôrazňovať predovšetkým ľudskosť a empatiu pri výkone práce.

#### **6.7 Respondent 4**

Štvrtá respondentka pracuje tretím rokom na pozícii HR asistent v spoločnosti, ktorá zaisťuje komplexné energetické služby pre domácnosti. Súčasťou jej práce je správa dokumentácie a zamestnaneckých zložiek, zaisťovanie rozvojových školení, nábor nových zamestnancov pre administratívne pozície a občasné zaisťovanie teambuildingových aktivít a firemných večierkov.

Respondentka si nie je vedomá, že by jej organizácia deklarovala konkrétne etické hodnoty. Vo výkone práce je pre ňu dôležitá predovšetkým empatia. Jej ideálom je zastávať v organizácii funkciu, v ktorej *„... sa zamestnanci môžu obracať na HR, keď v práci riešia nejaký problém a majú v personalistovi dôveru“*. Zároveň však usudzuje, že tento model v našich končinách príliš nefunguje a personalisti nemajú možnosti činiť významnejšie rozhodnutia, pretože sa zodpovedajú hlavne manažérom.

Firma nemá vytvorený etický kódex. Respondentka nevidí dôvod k jeho zavedeniu. Vidí však problém v netransparentnosti manažérov a vytváranie prílišného tlaku na výkon radových zamestnancov. Etické hodnoty spísané na papieri by preto podľa jej slov boli zbytočné, *„... hodnoty naopak musia vychádzať zhora, od manažérov, aby sa nimi ľudia mohli inšpirovať a malo to nejaký vplyv na tú firmu“*.

Respondentka by sa priklonila k zavedeniu profesijného etického kódexu, obáva sa však, že zmieňované nedostatočné právomoci mnohých personalistov by mohli znižovať prínos kódexu. Etický kódex by uvítala z dôvodu, že by mohol byť prostriedkom pre zvýšenie určitej zodpovednosti u vykonávateľov tohto povolania.

## **6.8 Respondent 5**

Piata respondentka pracuje 4 roky v IT spoločnosti na pozícii Recruitera. Iniciuje kontakty s potenciálnymi kandidátmi a zaisťuje všetky potrebné kroky v procese náboru.

Firma nedeklaruje konkrétne etické hodnoty. V organizačnej kultúre si zakladá na neformálnosti prostredia a v zamestnaneckých vzťahoch. Samotná respondentka si vo svojej práci zakladá na transparentnosti voči kandidátom, ktorú v tomto odbore považuje za obzvlášť dôležitú, keďže uchádzači majú mnoho pracovných možností *„... ak by sme im na pohovore sľúbili niečo, čo potom*

*nedodržíme, tak sú okamžite preč a navyše nám to poškodí reputáciu“.* Taktiež sa snaží držať individuálneho prístupu a dbať na potreby jednotlivých kandidátov.

Vo firme nie je zavedený etický kódex a ani by neodporučila jeho zavedenie pre tento typ organizácie. Jedným dôvodom je, že väčšina zamestnancov sa venuje výlučne IT a ich pracovné činnosti príliš nepresahujú do sociálnych vzťahov či spoločnosti ako takej. Zároveň sa obáva, že zavedenie kódexu by mohlo v ich neformálnej kultúre vyvolať dojem, že sú zamestnanci kontrolovaní, čo by narušilo atmosféru v organizácií, alebo by naopak zamestnanci kódex nebrali dosť vážne.

Myšlienku profesijného etického kódexu respondentka naopak prijala pomerne pozitívne. Nemá pocit, že by ona sama ku kandidátom pristupovala akokoľvek neeticky, v niektorých organizáciách sa to však deje pomerne často. Kódex by podľa nej mohol obsahovať konkrétne pravidlá k náboru: *„... čo najväčšia otvorenosť v komunikácii s uchádzačmi, dodržovanie termínov odpovedí a v prípade odmietnutia uchádzača vždy poskytnúť spätnú väzbu“.*

## **6.9 Respondent 6**

Posledná respondentka pracuje druhým rokom na pozícií Junior HR Specialist v spoločnosti, ktorá sa venuje finančníctvu a poisťovaniu.

Organizácia svoje hodnoty deklaruje prostredníctvom pomerne obsiahleho etického kódexu. Ako príklady respondentka uvádza zodpovednosť, starostlivosť a inovatívnosť. Starostlivosť sa v organizácií prejavuje vo forme každoročných dotazníkov spokojnosti, ktoré zamestnanci vyplňujú a vedenie firmy sa na základe firmy snaží implementovať žiadúce benefity a prispievať k ich well-beingu. Kódex je rozdelený niekoľko oblastí, venuje sa napríklad korupčnému jednaniu, stretu záujmov, či vzťahom s obchodnými partnermi. Obsahuje modelové situácie, ktoré môžu nastať

a udáva návod, ako sa v nich zachovať. Činnosti personálnej práce kódex neupravuje. Podľa respondentky má tento dokument v organizácií rozhodne svoj prínos, avšak z dôvodu jeho obsahu hlavne pre obchodníkov, nie príliš pre ňu samotnú.

Samotná respondentka vyzdvihla vo svojej práci predovšetkým dôležitosť empatie a individuálneho prístupu „... človek vlastne celé dni komunikuje, s nervóznymi uchádzačmi, potom naopak s manažérmi, je treba prispôbiť spôsob tej komunikácie podľa atmosféry a podľa človeka, aby sa v tom rozhovore oni aj ja vždy cítili dobre“.

V otázke profesijného etického kódexu respondentka uviedla, že rovnako ako organizačný kódex, i ten profesijný by mal svoje miesto a prínos pre určitú cieľovú skupinu. Kódex si predstavuje ako príručku modelových situácií zameraných napríklad na pohovory s uchádzačmi, či súbor pravidiel spravodlivého odmeňovania zamestnancov.

## 7. Vyhodnotenie výskumu

Na základe zhrňujúcich protokolov som pristúpila k záverečnej časti výskumu, a to k analýze získaných dát. Analýza prebehla formou tematického kódovania, kedy som na základe stanovených špecifických výskumných otázok vyhodnocovala odpovede podľa príslušných kategórií a utvorila výsledky do spoločného výskumného celku.

### **ŠVO 1: Aké hodnoty sú pre personalistov podstatné vo výkone ich práce?**

Všetci respondenti vedeli na otázku osobných hodnôt odpovedať pomerne rýchlo a bez väčšieho premýšľania, čo naznačuje, že etika má vo výkone ich práce svoju podstatnú úlohu.

#### **Empatia**

Najzmieňovanejšou hodnotou v rozhovoroch bola empatia a úcta (R1, R3, R4, R6). Zatiaľ čo respondentka č. 3 vyzdvihla empatický prístup predovšetkým ku kandidátom na pohovoroch, zvyšné respondentky ho zovšeobecnilo do vzťahu ku všetkým zamestnancom v organizácií.

#### **Individuálny prístup**

Respondent č. 2 zdôraznil individuálny prístup pri riešení problémov jednotlivých zamestnancov. Respondentka č. 5 ho uplatňuje predovšetkým v komunikácií s uchádzačmi o prácu. Respondentka č. 6 uviedla, že sa snaží rozlišovať a individuálne pristupovať k potrebám uchádzačov, manažérov a zamestnancov organizácie .

Respondentky č. 1 a 5 vyzdvihli dôležitosť **transparentnosti** voči zamestnancom či kandidátom. R2 uviedol tiež **absenciu predsudkov** v náborových procesoch.

V rámci hodnotenia pomerov v ich organizácií vyjadrili traja respondenti spokojnosť a súlad s osobnými hodnotami (R2, R3, R6). Respondentka č. 1

vyjadrila značný nesúlad s organizáciou. Spoločne s respondentkou č. 4 obe kritizovali **netransparentnosť** organizácie voči zamestnancom. Respondentka č. 5 vyjadrila neutrálny postoj voči pomerom k organizácií.

## **ŠVO 2: Ako personalisti vnímajú úlohu firemného etického kódexu vo výkone ich práce?**

### **Organizačná kultúra**

Respondenti č. 1, 3, 4 a 5 v organizáciách nemajú zavedený etický kódex. Zároveň títo respondenti postavili dôležitosť zavedenej kultúry pred písomným kódexom. R1 a R3 sa napriek výrazne odlišným postojom k pomerom v ich organizáciách zhodujú, že etické pomery určujú ľudia v organizácií a podpis dokumentu takéto pomery nezmení „... musí to vychádzať z ľudí, lebo ty môžeš podpísať akýkoľvek papier, ale ak o tom nie si presvedčená, tak je to vo výsledku len kus papiera“ (R3). Respondentka č. 4 zdôrazňuje úlohy manažérov spoločnosti, ktorí svojim príkladom udávajú smer zamestnancom. Respondentka č. 5 vyjadrila obavy, že zavedenie takého kódexu by narušilo neformálnu kultúru organizácie, prípadne by bol kódex pre zamestnancov bezpredmetný.

Dvaja respondenti pracujú v organizáciách s etickým kódexom (R2, R6). Zatiaľ čo respondent č. 2 vyjadril, že kódex priamo ovplyvňuje spôsob výkonu jeho práce z hľadiska náboru, respondentka č. 6 príliš veľký prínos pre jej prácu nepocituje, pretože kódex neupravuje personálne činnosti.

## **ŠVO 3: Ako personalisti vnímajú myšlienku zavedenia jednotného etického kódexu pre profesiu personalistov?**

Väčšina respondentov by videla prínosy v zavedení profesijného etického kódexu (R1, R3, R4, R5, R6). Dve respondentky uviedli, že kódex by mohol v personalistoch zvýšiť zodpovednosť vo výkone povolania (R4, R5). Iným argumentom bolo „prilákание“ kvalitných vykonávateľov profesie „... Vidím

v tom väčší zmysel než u tých firemných kódexov. Pretože potom to povolanie bude priťahovať skôr ľudí, ktorí tie definície nejakým spôsobom splňujú“ (R3). Respondentka č. 1 uviedla, že by kódex mohol zvýšiť úroveň personalistiky.

Respondent č. 2 nevidí prínos v zavedení profesijného etického kódexu, keďže organizačný kódex považuje za dostačujúci k výkonu jeho práce.

## **Obsah**

Tri respondentky by do kódexu zahrnuli pravidlá vzťahujúce sa ku konkrétnym situáciám – „pravidlá pre jednanie s ľuďmi“ (R1), „dodržovanie termínov, poskytnutie spätnej väzby v prípade odmietnutia uchádzača“ (R5), „ako by mal a nemal prebiehať nábor alebo zásady spravodlivého odmeňovania zamestnancov“ (R6). Respondentka č. 3 by namiesto konkrétnych pravidiel uprednostnila všeobecné definície kvalitného personalistu „aké by mal mať presvedčenia a aký by mal byť“. Respondentka č. 4 ako jediná neuviedla žiadnu predstavu o obsahu kódexu.

## **7.1 Diskusia**

Po spracovaní odpovedí na špecifické výskumné otázky som získané dáta zosumarizovala do spoločného celku pre naplnenie hlavného cieľa diplomovej práce:

### **HVO: Ako vybraní personalisti vnímajú úlohu etických kódexov pre výkon ich práce?**

Pre porozumenie postojom k etickým kódexom bolo potrebné najskôr odkryť postoje respondentov k samotnej etike. Všetci respondenti v rozhovoroch prejavili uvedomenie o etických hodnotách vo výkone ich profesie. Majú vyvinutú predstavu o hodnotách a pravidlách, ktoré sa v práci snažia dodržiavať. Zmienené hodnoty sa u respondentov mierne líšili, najčastejšie sa však opakovala empatia a individuálny prístup k zamestnancom.



Štyria zo šiestich respondentov vyjadrili pozitívny postoj len k jednému typu etického kódexu, a to k profesijnému, ktorý podľa nich môže poslúžiť ako nástroj k skvalitneniu etickej úrovne personalistiky a zvýšeniu zodpovednosti vo výkone profesie. Spoločným znakom týchto respondentov je i to, že v ich organizáciách nie je zavedený etický kódex. Napriek tomu, že pomery v ich organizáciách hodnotia veľmi odlišne (vo výskumnej vzorke máme respondentku, ktorá nie je v súlade s hodnotami organizácie i respondentku, ktorá je s nimi v absolútnom súlade), zhodujú sa na tom, že etický rozmer organizácie určuje predovšetkým jej zabehnutá kultúra.

Iný uhol pohľadu nám poskytli respondenti č. 2 a 6, ktorí majú vo svojom zamestnaní zavedený organizačný etický kódex. Respondent č. 2 považuje organizačný etický kódex pre výkon svojej práce za plne dostačujúci. Respondentka č. 6 vyjadrila pozitívny postoj k obojm typom kódexu, ich skutočný prínos sa však odvíja od obsahu využiteľného pre danú cieľovú skupinu.

Z výsledkov výskumu sa tak naskytá ďalšia otázka, a to akým spôsobom zavedený organizačný kódex ovplyvňuje postoj zamestnanca k profesijným etickým kódexom, prípadne ktorý typ kódexu sa javí ako prínosnejší. Cieľom tejto práce však nebolo porovnávať, ale popísať úlohu etických kódexov vo výkone práce personalistov. Všetci respondenti vyjadrili prínos určitého typu etického kódexu pre ich profesiu. Zatiaľ čo profesijný etický kódex môže pozdvihnúť etickú úroveň profesie a jej vykonávateľov, organizačný etický kódex vytvorený v súlade s organizačnou kultúrou prispieva k skvalitňovaniu práce zamestnancov.

## Záver

V tejto bakalárskej práci som sa zaoberala etikou vo firemnom prostredí v zameraní na profesiu personalistiky a úlohou organizačných i profesijných etických kódexov vo výkone personálnej práce.

V úvode teoretickej časti bol definovaný kľúčový pojem etika a jeho rozlíšenie od pojmu morálka, s ktorou je často mylne zamieňaný. Následne bol definovaný pojem profesijná etika, ako jedna z oblastí aplikovanej etiky a možnosti jej uplatnenia v etických kódexoch. Pre komplexné uchopenie problematiky boli rozlíšené organizačné a profesijné etické kódexy, funkcie ktoré zastávajú a možnosti ich využitia v pracovnom prostredí. Samostatná kapitola bola venovaná organizačnej kultúre, a to z dôvodu jej prepojenia s organizačnými etickými kódexami. Toto prepojenie sa nám neskôr ukázalo i v rozhovoroch s respondentami v empirickej časti práce. Posledná časť teoretickej časti bola venovaná samotnej personalistike, popisu jej pracovných činností a vymedzeniu jej etických aspektov. Na základe odbornej literatúry boli popísané etické rozmery v procese výberu zamestnancov, ich adaptácií, v riadení ich pracovného výkonu, zamestnaneckých vzťahov, odmeňovania a v procese znižovania stavov.

Cieľom empirickej časti bolo pomocou pološtruktúrovaných rozhovorov získať odpoveď na hlavnú výskumnú otázku - **Ako personalisti vnímajú úlohu etických kódexov pre výkon ich práce?** Organizačné etické kódexy pri správnom využití slúžia ako nástroj k budovaniu etickej úrovne organizácie. Kódex bez prepojenia s organizačnou kultúrou sa však môže stať len „prázdny papierom“. Práve pomery a odlišnosti organizačných kultúr významne ovplyvnili postoje respondentov k organizačným etickým kódexom. Profesijné etické kódexy môžu pomôcť nastoliť potrebné hodnoty a zásady k vykonávaniu profesie a tým zvýšiť jej etickú úroveň. Prínos oboch

typov kódexu sa odvíja od ich autentickosti a obsahu pre danú cieľovú skupinu.

Cieľom výskumu nebolo utvárať všeobecné závery k problematike, ale hlbšie pochopiť postoje vybraných personalistov, ktorí mnohokrát plnia úlohu „etického vzoru“ v organizáciách a na ich prezentáciu a spôsob výkonu práce sú v tomto smere kladené pomerne vysoké nároky. Výsledky skúmania ukázali, že respondenti majú silne vyvinuté uvedomenie o etických hodnotách. Takmer všetci respondenti zároveň prejavili pozitívny postoj k myšlienke zavedenia jednotného etického kódexu pre profesiu personalistiky. V súčasnej dobe mnohé spoločnosti implementujú organizačné etické kódexy, zatiaľ čo profesijným etickým kódexom sa prikladá menej pozornosti. Táto práca môže preto otvoriť otázku, ktorý druh etického kódexu je pre vykonávateľov HR profesie prínosnejší.

## Zoznam použitých zdrojov

Alder, G. S., & Gilbert, J. (November 2006). Achieving Ethics and Fairness in Hiring: Going beyond the Law. *Journal of Business Ethics*, stránky 449-464.

Anzenbacher, A. (1994). Úvod do etiky. Praha: Zvon.

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

Bělohávek, F. (1994). Organizační chování. Olomouc: Univerzita Palackého.

Čaník, P., Řezbová, L., & Zavrel, T. v. (2006). Metody a nástroje podnikatelské etiky. Praha: Oeconomica.

Duffy, M., & Sperry, L. (2014). Overcoming Mobbing : A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying. New York: Oxford University Press.

Fiala, B. (2005). Podnikatelská etika. Olomouc: Univerzita Palackého.

Foot, M. (2002). Personalistika. Praha: Computer Press.

Gluchman, V. (2008). Úvod do etiky. Brno: Tribun EU.

Hanak, M. (27. September 2022). The benefits of having a code of ethics in business. Dostupné na Internetu: <https://www.future-processing.com/blog/the-benefits-of-having-a-code-of-ethics-in-business/>

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.

Chartered Institut of Personnel and Development. (Január 2023). Code of Conduct and Ethics. Dostupné na Internetu: [https://www.cipd.co.uk/Images/cipd-code-of-conduct-and-ethics-v2\\_tcm18-112336.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/cipd-code-of-conduct-and-ethics-v2_tcm18-112336.pdf)

- Jankovichová, E. (2008). *Etika ako súčasť podnikovej kultúry*. Brno: Tribun EU.
- Jankovský, J. (2003). *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton.
- Janotová, H., & kol. (2005). *Profesijná etika*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Mazák, E. (2010). *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Nečasová, M. (2001). *Úvod do filozofie a etiky v sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.
- Remišová, A. (2015). *Súčasný trendy podnikateľskej etiky*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- Stodolová, M. (24. September 2016). Dostupné na Internetu: Sexuální obtěžování na pracovišti: <https://www.odbory.info/obsah/11/sexualni-obtezovani-na-pracovisti/17052>
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
- Thompson, M. (2004). *Přehled etiky*. Praha: Portál.
- Vajda, J. (2004). *Úvod do etiky*. Bratislava: Enigma.
- Yohn, D. L. (8. Február 2021). *Company Culture Is Everyone's Responsibility*. Dostupné na Internetu: <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility>

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1: Štruktúra rozhovoru

## **Príloha č. 1: Štruktúra rozhovoru**

### **Informácie o respondentovi:**

Čomu sa venuje organizácia, v ktorej pracujete?

Akú pracovnú pozíciu zastávate?

Aké pracovné činnosti patria k náplni Vašej práce?

### **ŠVO 1 - Etika vo výkone práce**

Aké hodnoty deklaruje organizácia, v ktorej pracujete?

Sú tieto hodnoty v organizácii skutočne dodržiavané?

Aké hodnoty Vy považujete za dôležité vo výkone Vašej profesie?

### **ŠVO 2 - Firemný etický kódex**

Má Vaša firma zavedený etický kódex?

Čo je súčasťou etického kódexu Vašej organizácie?

Ovplyvňuje etický kódex spôsob výkonu Vašej práce?

Odporúčili by ste nejakú úpravu tohto kódexu?

Videli by ste prínos v zavedení etického kódexu do Vašej organizácie (a prečo)?

Čo by mal podľa Vás organizačný etický kódex obsahovať?

### **ŠVO 3 - Jednotný etický kódex pre profesiu personalistiky**

Videli by ste prínos v zavedení etického kódexu pre Vašu profesiu (a prečo)?

Čo by mal podľa Vás profesijný etický kódex obsahovať?