

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní podnikání a právo

Manažerská etika v personálním řízení

Diplomová práce

Bc. Jan Groh

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



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Jan Groh**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Specializace: **Mezinárodní podnikání a právo**

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

Cíl: Cílem této diplomové práce je zaměření se na manažerskou etiku, problematiku manažerského rozhodování v oblasti personalistiky a řešení morálních dilemat v kontextu firemní kultury.

Rámcový obsah:

1. Východiska vybraných teorií manažerské etiky a manažerského rozhodování
2. Sběr primárních dat pomocí hloubkových polostrukturovaných rozhovorů
3. Analýza a vyhodnocení získaných dat
4. Shrnutí celé práce

Rozsah práce: 55 – 65 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. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-247-2951-0.
3. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
4. DYRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
5. DOSTÁL, P. – RAIS, K. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1.

Datum zadání diplomové práce: leden 2021

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

Bc. Jan Groh
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2021

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

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2021

prof. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Bc. Jan Groh
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Mezinárodní podnikání a právo

Manžerská etika v personálním řízení

Cílem této diplomové práce je zaměřit se na manžerskou etiku, problematiku manžerského rozhodování v oblasti personálního a lidského zdrojů v kontextu řízení lidských zdrojů.

- Rámcový obsah:
1. Východiska výstředních lidských zdrojů a manžerského rozhodování
 2. Etika, principy a zásady personálního řízení (lidských zdrojů)
 3. Analýza a výzkum etických aspektů práce
 4. Shrnutí celé práce

Počet stran: 55 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, L. – ARMITAGE, M. Řízení lidských zdrojů: moderní přístup a postupy. Praha: Grada, 2012. 820 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2010. 188 s. ISBN 978-247-2521-0.
3. ŠIKÝ, M. Personální řízení pro manažery a personální řízení. Grada, 2016. 306 s. ISBN 978-80-247-8870-1.
4. DYRT, Z. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada, 2008. 188 s. ISBN 80-247-1588-7.
5. DOBŠAL, P. – RAJŠ, K. Etická rozhodnutí manažerů rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2008. 166 s. ISBN 80-247-1032-7.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, 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 7. 12. 2021

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A., za odborné vedení diplomové práce, poskytování důležitých rad a podkladů pro zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod	8
1 Co je to etika?	9
1.1 Vývoj etiky v historii	10
1.2 Etika Immanuela Kanta	13
1.3 Moderní etika a etika ekonomického trhu	16
1.4 Etický kodex a společenská odpovědnost firem	19
2 Organizační kultura	24
2.1 Etika v organizační kultuře	25
3 Řízení lidských zdrojů	27
3.1 Úlohy personalistů	28
3.2 Etika u personalistů	30
4 Empirický výzkum	32
4.1 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 1	32
4.2 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 2	36
4.3 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 3	39
4.4 Přepis rozhovoru s manažerem číslo 4	43
4.5 Přepis rozhovoru s manažerem číslo 5	46
4.6 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 6	49
4.7 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 7	53
4.8 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 8	56
4.9 Přepis rozhovoru s manažerem číslo 9	59
4.10 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 10	62
4.11 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 11	65
4.12 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 12	68
5 Frekvenční analýza	71
6 Doporučení	74
Závěr	75
Seznam literatury	76
Seznam tabulek	77

Seznam příloh.....78

Seznam použitých zkratek a symbolů

CSR Corporate Social Responsibility

EU Evropská unie

HR Human resources

Úvod

Diplomová práce je věnovaná oblasti manažerské etiky v personálním řízení. Manažerská etika v personálním řízení je velmi důležité a aktuální téma, které se odráží ve fungování jednotlivých organizací v soukromém i veřejném sektoru. Úroveň etiky a etického jednání má dopad i mimo samotné organizace.

Jedním z cílů této diplomové práce je vysvětlení pojmu etika, jejího historického vývoje a změn v jejím pojetí. Dále také připomíná významné osobnosti zabývající se etikou a popisuje její současnou podobu, zabývá se vysvětlením pojmu organizační kultury a jejího spojení s etikou. Dalším cílem této práce je objasnění pojmu personalistika, popis, co vše personalistika zahrnuje, jaké jsou úlohy personalistů a co je manažerská etika. Posledním cílem je ukázání skutečného stavu etiky v personálním řízení.

Tato diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část je teorie etiky, její vývoj, současná podoba, popis organizační kultury, včetně aplikace etiky. Také obsahuje popis manažerské etiky, personalistiky a úloh personalistů. Následuje praktická část zaměřená na empirický výzkum, který je proveden metodou polostrukturovaných rozhovorů. Tyto rozhovory jsou dále přepsány a analyzovány metodou frekvenční analýzy. Nakonec jsou uvedeny výsledky frekvenční analýzy a na základě těchto výsledků vytvořeno doporučení.

1 Co je to etika?

Etika je považovaná za filozofickou disciplínu, často také vymezenou jako filozofickou vědu, která zkoumá, jak se lidé mají chovat. Tento pojem pochází z řeckého slova *étos*, který v překladu znamená zvyk či obyčej. Právě v antickém Řecku začali filozofové zkoumat chování lidí ve společnosti v interakci s dalšími lidmi a poté v soukromí a výsledky tohoto zkoumání se předávaly v historii lidstva dále až do současnosti. Etika je spojena s pojmy mravnost a morálka, často jsou všechny tři pojmy vykládány odlišně a nezávisle na sobě nebo se také zaměňují. Mravnost znamená soubor pravidel chování v dané společnosti a tato pravidla se liší například dle národnosti či náboženského vyznání. Morálka je poté výrazem dodržování či porušování těchto pravidel mezi jednotlivci dané společnosti, odrazem morálky společnosti je tedy uplatňování a dodržování mravních pravidel. Etika následně zkoumá mravní vztahy: *„Etika je teorií mravnosti a morálky. Ve vztahu etiky a morálky jde tedy o vztah teorie a praxe. Etika se od mravnosti liší. Oblast mravního chování v reálném životě se liší od toho, co platí jako eticky správné pro naše chování“* (Trojan, 2012, str. 15).

Etika si klade dvě základní, ale podstatné otázky: Co je spravedlivé? Co je správné? Velmi často se špatně vykládá etické rozhodování jedince. Jestliže jedinec má možnost se rozhodnout pro něco, co mu přinese osobní užitek, nebo se tohoto rozhodnutí vzdát, nejedná se o etické rozhodnutí: *„Mravní svět, mravní odpovědnost, mravní rozhodování se rodí až v okamžiku, kdy se neptáme, co nám naše jednání vynese, ale když svými postoji odpovídáme na otázku, co je správné a co má být, bez ohledu na to, zda nám to přináší uspokojení či prospěch“* (Trojan, 2012, str. 14).

Stanovení toho, co je správné či spravedlivé je ovšem problematické, protože etika se historicky vyvíjela a měnil se přístup k ní: *„Pozdější etické teorie se rozvíjejí v rámci příslušných filozofických a teologických systémů, přičemž současně reagují na vývoj morálky jako spontánně vznikajícího kulturního regulativu“* (Rolný, Binka, Šmajš, 2012, str. 14). Rozhodování o tom, co je správné a spravedlivé se liší napříč kulturami i náboženstvími: *„Etika není v současnosti homogenní, etických směrů a škol je celá řada. Aby jejich přístup mohl být označen za vědecký z pohledu*

formativního a metodologického, je nutné, aby byly naplněny minimální standardy“ (Putnová, Seknička, 2016, str. 33).

1.1 Vývoj etiky v historii

Jak již bylo zmíněno v první kapitole, etika má své kořeny v antickém Řecku, kde se chováním lidí zabývali zejména filozofové Platón, Aristoteles a Sokrates. Ovšem každý z nich měl odlišný přístup nejen k etice, ale i ke stanovení toho, jak se má člověk správně chovat. Důvodem, proč každý z nich vnímal lidské chování a jeho zkoumání odlišně byl i přístup k popisu lidské duše a propojení lidí s přírodou. Sokrates považoval za nejdůležitější moudrost člověka, jen ta podle něj dokáže nalézt dobro, a tedy správně se chovat. Dobro v podání Sokrata je myšleno jako osobní užitek jedince. Jedinec dokáže zjistit a vnímat díky své moudrosti, co je pro něj dobré.

Platón naproti tomu považoval za nejvyšší dobro dění ve světě a vše, co k tomu směřuje. Platón stanovil předpoklady chování nikoliv jedince, ale občanů obce vykonávajících specifickou profesi a jejich práce vedla právě k dosažení fungování společnosti jako celku. Tak byla na části rozdělena i duše člověka, která má dle Platóna čtyři části a z každé vychází předpoklad chování, které je spojeno právě se specifickým povoláním: *„Moudrost je ctnost racionální části duše, odvaha volní části duše, zatímco zdrženlivost se skládá ze spojení volní části s žádostivostí pod nadvládou rozumu. Spravedlnost je všeobecná ctnost, jež je základem pro harmonii jednotlivých částí duše“* (Seknička, Putnová, 2016, str. 49). Moudrost byla přiřazena k vládci, odvaha k vojákům i strážcům, zdrženlivost k obchodníkům a všem pracujícím lidem, spravedlnost je u všech jedinců, aby společnost fungovala jako celek.

Aristoteles tvrdil, že správné chování jedince je odrazem kvality duše. Oproti Platónovi ale duši nerozděloval do jednotlivých částí, ale bral ji jako celek. Nebylo možné stanovit předpoklady toho, kdo se má chovat dle své profese, ale bylo nutné se zaměřit na chování v určité situaci. Aristoteles vycházel ze Sokratova filozofického pohledu etiky, že jedinec si svojí moudrostí uvědomuje správné chování, ale správné chování dle Aristotela spočívalo v dosažení blaženosti. Jedinec mohl dosáhnout blaženosti pouze v případě, že se choval v dané situaci přiměřeně, dle Aristotela zvolil střední cestu chování. Příkladem může být

sebedůvěra, střední cesta znamená odvalu, při nedostatku se jedná o zbabělost a při nadbytku se jedná o zbrkllost. Aristoteles takto vytvořil řád pocitů a chování s určením, co je přemíra, střední cesta a nedostatek. Tento řád slouží dodnes jako podklad ke stanovení správného lidského jednání.

Tito tři filozofové položili základ etiky, ale každý s jiným pohledem na to, co je správné chování a co je jeho motivem. V antickém Řecku vznikla také filozofická škola stoická, která se zaměřovala zejména na lidské chování a etiku ve společnosti. Vycházela z učení všech tří zmíněných filozofů, dle hlavních představitelů totiž šlo o důležité učení, které je nutné propojit a nalézt tak důležité lidské hodnoty.

Stoikové tvrdili, že člověk má vrozené vlohy, které během života rozvíjí, a tyto vlohy pomáhají člověku během života získávat teoretické i praktické znalosti o obecném lidském chování. V tomto případě tedy člověk během života zjišťuje, co je správné a co je špatné. Zde stoikové vycházeli z učení Sokrata a jeho popisu moudrosti jako rozhodujícího faktoru pro lidské chování.

U Platóna se stoikové zaměřili na fungování společnosti v obci. Ukázali na skutečnost, že předpoklady chování k povoláním se často nerealizují. Proto je nutné být aktivním členem společnosti a jednat moudře, i když tak nemusí jednat ostatní členové společnosti. V opačném případě by došlo ke kolapsu této společnosti.

Stoikové následně stanovili motiv lidského chování. Podle nich je jím nalezení štěstí života, které se nachází v dokonalém spojení člověka s jeho myšlenkami, chováním a propojení s přírodou. Zde stoikové vycházeli z poznatků Aristotela, že lidské chování může směřovat několika směry, ale jen jeden vede k blaženosti, u stoiků ke štěstí.

Stoická škola následně udávala směr etiky v antickém Římě. Římští filozofové pokládali učení stoiků za dokonalé, podle nich nebylo nutné se zabývat tím, co je správné chování a co je motivem lidského jednání. Až filozof Marcus Tullius Cicero poukázal na skutečnost, že je potřeba znát hodnoty a fungování vybrané společnosti. Podle Cicera nebylo možné vždy aplikovat stejné chování ve všech částech antického Říma. Všichni lidé na světě mají dle Cicera vrozenou schopnost rozpoznávání dobrého a špatného. Tuto schopnost člověk během života rozvíjí a dokáže rozpoznat rozdílné hodnoty jednotlivých společností. Na konci období

antického Říma zásadně ovlivnil směr etiky císař Marcus Aurelius. Ten ukázal na období nejistoty a změn u člověka jako na rozhodující faktor jeho správného či špatného chování. Zároveň Marcus Aurelius začal brát v úvahu víru člověka v boha, kdy jen silně věřící člověk s jistotou zvládl správné chování v době změn a nejistoty. Lidé, kteří nevěřili v božstvo, museli procházet větší zkouškou svého rozhodování.

S nástupem doby středověku a šíření křesťanské víry v Evropě se začal měnit i pohled na etiku, tedy na to, co je správné a špatné a jak se má jedinec v životě chovat. Pohled etiky Marca Aurelia se často zaměřoval za nutnost věřit v boha, jen tak bylo dle rané křesťanské etiky možné žít správný život, který vylučoval možnost kdykoliv se chovat nesprávně. Křesťanská víra přišla s Ježíšovou etikou, která stanovila, jaké lidské aktivity jsou špatné. Zároveň jen víra mohla jedince dovést k lásce k ostatním i k sobě samému a tím i k rozpoznání dobra a zla ve světě.

I přes silící pozici církve a křesťanství v Evropě přišel Tomáš Akvinský s důležitým učením o etice, které se výrazně lišilo od Ježíšovy etiky: „*Tomáš Akvinský (1225–1274) vycházel z křesťanské tradice a usiloval o racionální podložení křesťanské morálky*“ (Thompson, 2004, str. 75). Tomáš Akvinský vycházel z textů Sokrata i Aristotela a poukázal na moudrost jako rozhodující prvek pro chování lidí. Moudrost rozdělil na dvě části, a to na vrozený intelekt plus rozum získaný životem. Tento rozum se skládá z poznání během života, podle něhož se poté rozhodujeme, a následně z umírněnosti, tak abychom dosáhli námi stanoveného cíle. S tím je spojena vytrvalost, abychom dosáhli cíle a neměnili přitom své jednání. Poslední částí je samotný čin, který vychází z výše uvedených částí jako celku.

Tomáš Akvinský poukázal i na vůli jedince: „*Tomáš Akvinský vychází z toho, že člověk má nejen rozum, ale také svobodnou vůli. Rozum jej vede k pravdě, je příčinou tvarovou, ale vůle jej směřuje k dobru, přičemž je příčinou účelovou a účinnou*“ (Putnová, Seknička, 2016, str. 57). I přes očekávání, že člověk v době středověku měl být vždy věřící a tím pádem ho láska a víra vždy dovedly k pravdě i správnému chování, Tomáš Akvinský poukazoval na to, že člověk se řídí sám sebou, tedy rozumem a svobodnou vůlí. Dle něj jedinec mohl získat víru, lásku i naději díky víře v boha a chování se podle křesťanských pravidel, ale rozhodujícím faktorem byla moudrost, která prezentovala získané vědomosti a zkušenosti během života. V tomto případě se znovu vycházelo z aristotelovské etiky a filozofie, že si jedinec během života uvědomí, co je spravedlivé, správné a statečné. Etika Tomáše

Akvinského nebyla přijata církví a věřícími, ale je důležitou součástí vývoje etiky, z níž vycházeli další autoři.

1.2 Etika Immanuela Kanta

Immanuel Kant přinesl v 18. století nový pohled na etiku a je považován za autora moderní etiky. Německý filozof bral v úvahu všechny směry etiky od samého počátku, tedy od antického Řecka, až po dva odlišné proudy etiky ve středověku. Tvrdil, že není možné ignorovat jediný pohled etiky, a to z důvodu vývoje lidstva. Všechny důležité informace o vývoji společnosti byly zachovány v textech etických filozofů a to bylo klíčem k pochopení vytváření společenských hodnot i hodnocení správného chování.

Immanuel Kant ovšem ostře kritizoval antické filozofy i Tomáše Akvinského za přístup k rozumu člověka. Souhlasil se skutečností, že člověk během života získává nové teoretické vědomosti a praktické dovednosti. To však neznamená, že jedinec dokáže rozpoznat správné či špatné jednání. Problém spočívá v nemožnosti obecně popsat, čím si každý člověk projde v životě a následně podle jakých hodnot se řídí. Proto začal Kant používat pojem racionální princip, jenž je spojen právě s rozumem. Jen rozumný člověk funguje na základě racionálního přístupu, je to věc vrozená, nikoliv získaná během života, zde dochází k výrazné úpravě popisu rozumu člověka.

Dále Immanuel Kant vycházel z textů Tomáše Akvinského o vůli člověka: *„Dobrá vůle nás zavazuje k jednání z dobré vůle nebo s dobrou vůlí a v dobré vůli. To zní poněkud nemotorně. Tato formulace však napovídá, že dobrá vůle je jakoby samonosná, sama v sobě vnitřně zdůvodněná a sebe potvrzující, od sebe vycházející a k sobě nutně směřující. Jen pokud jednáme z dobré vůle, má naše jednání mravní hodnotu“* (Trojan, 2012, str. 122). Pokud člověk jedná pouze na základě pocitů či vlastního zájmu, nemůže se toto jednání považovat za mravní. Zde Immanuel Kant ukázal právě na zkušenosti získávané během života, které ovlivňují naše pocity i zájmy.

Pro Kantovu etiku je naprosto stěžejní stanovení etických pravidel. Tato skutečnost vylučuje možnost zachovat se odlišně v nejrůznějších situacích. Immanuel Kant tvrdě kritizoval ohýbání etických pravidel jen kvůli odlišným situacím. To podle něj vedlo pouze ke zneužívání etiky a skrývání špatného a nespravedlivého chování.

Často je v této souvislosti zmiňován utilitarismus, kdy se z pohledu etiky hodnotí, kolik užitku přinese chování jedince. Kant tvrdil, že se jedná o neracionální pohled, jenž nemá s etikou nic společného. Důvodem je, že jedinec nemá pozorovat, co jeho jednání jemu samotnému přinese, ale zda se z obecných principů chová morálně. Pro Kanta byl důležitý respekt mezi lidmi, bez toho nebylo možné mít obecná etická pravidla, která by fungovala. Pokud by chyběl respekt ve společnosti, je předpoklad, že by každý člověk jednal pouze ve vlastním zájmu, a to v každé situaci, což naprosto popírá základy etiky.

Immanuel Kant tvrdil, že existují přírodní zákony, které jsou dané bohem a přírodou a lidé je pouze doplňují, aby nedošlo k rozkolu mezi civilizací a přírodou. K platným zákonům se připojily také morální zákony, které nejsou vymahatelné právem, ale jsou klíčové k fungování společnosti. Na tomto tvrzení přinesl imperativ, který hodnotí chování člověka ve všech situacích bez rozdílu. Kantův imperativ používá pojem maxima jednání. Maxima v tomto případě znamenají maximální úsilí jedince v jeho jednání. Imperativ přikazuje chovat se tak, aby svobodná vůle jedince vedla k činům, které by se mohly stát dalším přírodním zákonem. Kantův imperativ zároveň přikazuje, aby člověk respektoval druhé a choval se k sobě i dalším lidsky. Toto chování musí být účelem, nikoliv prostředkem, tedy aby člověk nesměřoval ke svému užitku z chování.

V praxi Kantův imperativ funguje následujícím způsobem, jedinec se dostane do určité situace, která ovlivní jeho život. V tento okamžik jedinec na základě své svobodné vůle začne vymýšlet maxima pro řešení situace, tato maxima jsou v souladu s morálními principy rozhodování. Dále na základě situace a maxima jedinec zohledňuje praktická pravidla, jak se zachovat, tato praktická pravidla vycházejí z morálních zákonů, které jsou pevně stanoveny. Nakonec se jedinec rozhodne pro vyřešení dané situace maximem, které ho zavazuje k splnění povinností (výše zmíněné podmínky chování člověka z předchozího odstavce).

Immanuel Kant svým pojetím etiky změnil vývoj společnosti, a to nejen v Evropě. Přestalo se uvažovat o tom, co je správné či spravedlivé, protože vše bylo pevně dáno. Nic na tom nezměnily ani odlišné situace, kdy člověk byl vystavován náročným životním situacím plným nejistot, protože právě jedinou jistotou byl imperativ Immanuela Kanta. Pravidlo o chování vůči druhým lidem, aby se vždy zachoval stejně, tedy tak, jak by chtěl, aby se ostatní chovali vůči němu přineslo

postupné snižování rozdílů mezi sociálními vrstvami ve společnosti. Immanuel Kant, tak položil důležitý základ, který pomáhá i v dnešní době.

Postupem času se začala objevovat kritika etiky Immanuela Kanta za to, jak je jeho pojetí etiky je rigidní. Historicky se etika výrazně měnila s tím, jak se měnila společnost, od uvědomění si, co je správné, bez pevných pravidel až k duchovnímu pojetí etiky lásky a následně pevně stanoveným pravidlům s jasným systémem rozhodování se jedince. Jenže společnost se stále vyvíjela a tempo tohoto vývoje se urychlovalo i díky postupnému zavádění nových technologií, které změnily chod lidstva. Právě zde kritici ukazovali na fakt, že nebylo možné brát v úvahu, co nastane v budoucnosti a čemu lidé budou čelit.

Od 19. století se začaly výrazně lišit názory jednotlivých států na etiku samotnou. Problematika spočívala v transformaci fungování a přerozdělení politické moci v jednotlivých státech. Občané států po celém světě si přáli spravedlivé zacházení, vycházející z Kantovy etiky. V Evropě a Severní Americe postupně nejvyšší představitelé států souhlasili, že je nutné mít zavedeno toto pravidlo a s tím spojenou etiku, což vedlo k úpravě samotné politické moci. Problém pak nastal, že ne každý stát se vydal tímto směrem, naopak některé státy se odmítaly se řídit etikou a pravidly, která popsal Immanuel Kant. Dělo se tak v nedemokratických státech, kde existovala jiná pravidla, která byla v rozporu s etikou samotnou. Díky tomuto štěpení pak přicházeli kritici s dalším upozorněním, že etika jako taková může fungovat jen ve státech, kde lidé mohou projevat svobodnou vůli. Podmínka, že člověk musí disponovat svobodnou vůlí, tedy padla, protože i když jí člověk disponuje, musí mít možnost ji také projevat. Kritici také ukázali na fakt, že etika Immanuela Kanta zavazuje člověka mluvit vždy pravdu, jenže v některých situacích může znamenat lež větší dobro než pravda. Zde kritici poukazovali na to, co se dělo během první i druhé světové války, a na tajení ukrytých hledaných lidí. Jde o velký extrém, ale po druhé světové válce se ukázalo, že etika Immanuela Kanta není bezchybná a má velké mezery, které je potřeba upravit.

Etika Immanuela Kanta se velmi často využívá i v současné době, slouží jako základní pochopení etiky samotné a morálního rozhodování. Také je považovaná za základ moderní etiky. Každý moderní etický směr používá morální pravidla, která je potřeba vždy dodržovat a různé typy systémů rozhodování, tak aby člověk se choval morálně. Immanuel Kant výrazně pomohl s tvarováním etiky od 18. století,

kdy jeho etika nemyslí na všechny možné situace, ale základní pravidla etiky slouží jako morální zrcadlo lidského rozhodování.

1.3 Moderní etika a etika ekonomického trhu

Etičtí filozofové začali v polovině 20. století řešit otázku závaznosti morálního chování. Po událostech v první polovině 20. století se lidé báli jejich opakování, odvolávali se na to, že každé morální chování jedince má být ve prospěch všech, nikoliv jen ve prospěch tohoto jedince, tedy motivy pro obě světové války. Evropské státy společně se Spojenými státy americkými a Japonskem začaly jednat o závazcích, které zamezí válečným konfliktům v budoucnosti. Podpurným dokumentem pro tyto závazné smlouvy byla etika, která v sobě nese poselství správného a spravedlivého chování. Filozofické zkoumání lidského chování výrazně pomohlo k mírovým smlouvám napříč všemi státy na světě.

Od 60. let minulého století se filozofové v etice začali věnovat otázce uplatňování etiky Immanuela Kanta. Problém souvisel s vývojem lidstva, a tedy s tím, že etika byla vytvořena na podmínky 18. století. Ovšem Kantova etika nese v sobě několik podstatných informací, které lze využívat vždy. Postupně byl v oboru etiky přijat všeobecný názor, že nelze uplatňovat vždy jen přísná pravidla, která stanovil Immanuel Kant. Avšak rozhodujícím morálním principem má být zachování lidství, tedy to, co popsal Kant jako pravidlo chování jedince k ostatním, jinými slovy to, jak by se on zachoval sám k sobě. Tento přístup k morálním pravidlům měl zamezit situacím, kdy byl jedinec vystaven rozhodnutím mezi lidskostí a přísnými pravidly etiky Kanta.

V polovině minulého století se také vytvořila nová oblast pro zkoumání etiky, a to velice zásadní pro celý svět. Jedná se o ekonomický trh a business prostředí. Otázkou morálního chování v ekonomii se zabýval již Adam Smith, ten popisoval chod ekonomie ve spojitosti s nutností morálního chování, tak aby bylo možné mít prosperující společnost. V opačném případě lze sice maximalizovat ekonomický zisk, ten však povede k negativnímu dopadu na společnost a tím pádem i k následnému ekonomickému úpadku. I přes obrovské změny v ekonomii a fungování ekonomického trhu se z pohledu etiky učení Adama Smitha zachovalo jako základní princip. Etika v podnikatelském prostředí má pevné postavení, které je dáno interakcí více než dvou lidí s dopadem na své okolí. S postupným propojováním

jednotlivých trhů rostla i důležitost etického jednání nejen mezi firmami či podnikateli, ale také mezi státem a zákazníky. Etické jednání jednotlivých organizací se očekávalo nejen v rámci vnějšího, ale i vnitřního prostředí, tedy uvnitř firmy.

Globalizace ekonomického trhu přinášela výzvy v podobě vytvoření univerzálních pravidel pro obchod v mezinárodním prostředí. Kultury jednotlivých států se projevují i v domácím business prostředí. Kvůli této skutečnosti začaly jednat Spojené státy americké s Japonskem a státy Evropy o nových mezinárodních smlouvách, které by vytvořily ustanovení o podobě chování v mezinárodním obchodě. Šlo o velmi důležité ustanovení, které rozhodovalo o podobě mezinárodního obchodního prostředí, a tím i možném úspěchu či neúspěchu fungování tohoto trhu. Všichni tři aktéři jednání se znovu obrátili na základní dokument již z předchozích jednání: *„To znamená, že etické zásady v rámci obchodní činnosti se stávají základním i obecným rámcem, v němž se realizují veškeré transakce. Tendence etablovat etiku jako výchozí předpoklad veškerých vztahů v rámci ekonomické sféry se odráží v řadě fenoménů dnešní doby“* (Rolný, 2004, str. 133).

Etická pravidla v mezinárodním obchodě také výrazně pomohla k vyřešení otázky, jak řešit trestné činy v mezinárodním obchodě. V první řadě se tento typ chování vždy vykazoval jako minimální, a to právě díky etickým pravidlům. Účastníci mezinárodního obchodu si uvědomovali, že za hrubé porušení těchto pravidel by každý další ekonomický subjekt přerušil s nimi jakékoliv obchodní styky, a tím by je vyloučil z tohoto trhu.

Dvě základní etická pravidla mezinárodního obchodu vytvořila podklad pro právní řešení trestných činů na globálním trhu. Základní pravidlo číslo jedna přikazuje prodávajícímu se přizpůsobit a vždy respektovat zákazníka. Druhé pravidlo nařizuje hostovi jiného státu vždy respektovat hodnoty, tradice, zvyklosti a obyčeje státu navštíveného. První pravidlo v právním podání nalezneme v zákoně o ochraně spotřebitele, jenž pomáhá zamezit lepšímu postavení prodávajícího, tak aby s kupujícím měli rovné postavení. Druhé pravidlo pak nalezneme v právních úpravách o rozhodování, kde bude probíhat soudní řízení a jakým právním systémem se budou obě strany právního sporu řídit. V rámci Evropské unie se objevuje právní úprava, která zachovává právní systémy jednotlivých členských států. I přes veškeré harmonizační smlouvy v rámci EU se klade důraz na zachování

národních identit. To znamená, že právě zmíněná právní úprava nařizuje všem ekonomickým subjektům řídit se právními předpisy státu, ve kterém provádějí obchodní transakce v rámci EU. Místní právní úpravy ovšem nesmí být v rozporu s právními předpisy EU.

Často se považuje za paradox skutečnost, že etická pravidla v mezinárodním obchodě byla dříve než v některých zemích, které se do něj zapojovaly. Důvodem této skutečnosti byly obrovské rozdíly v politických systémech jednotlivých zemí a také jiné pohledy na to, jak by měl ekonomický systém vůbec vypadat. Během minulého století byly tyto rozdíly vidět mezi západními a východními státy Evropy i mezi Spojenými státy americkými a Ruskou sovětskou federativní socialistickou republikou. Odlišné politické a ekonomické přístupy znamenaly vytvoření obrovských rozdílů mezi jednotlivými státy, které mají dopad i do současnosti.

Koncem minulého století přišel pád Sovětského svazu a přechod východních států v Evropě na západní model ekonomiky. S tím byl spojen i vstup do mezinárodního obchodu, který se stal důležitým pro všechny země na celém světě. Ve státech, kde dříve nebyla jakákoliv etika uplatňována nebo prakticky zmizela z politických důvodů, se začala uplatňovat etika mezinárodního obchodu. Etická pravidla v mezinárodním business prostředí pomohla státům, jako jsou Česká republika či Estonsko, vytvářet vnitrostátní podobu obchodního prostředí. Země, které prošly politickou a ekonomickou transformací, jsou však celkově pozadu v uplatňování ekonomických etických pravidel v rámci vnitrostátního business prostředí. V rámci EU se vytvořil plán, který zavazuje všechny členské státy k tomu, jak se mají chovat ekonomické subjekty obecně, nikoliv jen v mezinárodním obchodě. Tento plán poukazuje i na skutečnost, že ekonomická aktivita má dopady i na jednotlivce, kteří se jich aktivně neúčastní.

V USA a Japonsku se naopak rozvíjí etická pravidla v business prostředí na další úrovni, kde je vidět výše zmíněný rozdíl mezi jednotlivými státy. Právě Japonsko i USA po mírových smlouvách a dohodách o mezinárodním obchodě začaly stavět vnitrostátní obchod založený na etických pravidlech. Obě velmoci poukazovaly na skutečnost, že bez etických pravidel v ekonomice nelze mít fungující ekonomický systém. Nejednalo se pouze o business transakce mezi ekonomickými subjekty, ale právě i dopady na společnost, která se aktivně na těchto transakcích nepodílela. V současnosti jsou USA, Japonsko a EU považovány za tahouny v rozvoji

ekonomické etiky. Ekonomická etika v sobě také zahrnuje etiku podnikatelskou, ta nemá jednoznačnou definici: „*Podnikatelská etika bývá definována různě, vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti*“ (

1.4 Etický kodex a společenská odpovědnost firem

Etický kodex je velice často využíván v business prostředí po celém světě, ale své uplatnění nachází v celé řadě dalších neekonomických oblastí. V historii lidstva se používal návod na správné chování a na to, co je zakázané, už od raného středověku. Typickým příkladem jsou řády v kláštřích mnichů nebo spisy pravidel cechů. Tyto soubory však dříve nikdy nebyly spojovány s etikou, nikdy se totiž nepovažovaly za pravidla pro všechny ve společnosti, ale pouze pro členy určité organizace. Navíc padal i argument, že etická pravidla nejsou dostačující, zatímco tyto soubory byly více propracované. Občas však docházelo k rozporu mezi pravidly některých organizací a etickými pravidly. Důvodem těchto rozporů byla skutečnost, že organizace využívaly soubory pravidel pro svůj chod, a tedy i ve svůj prospěch.

Až během 20. století se začaly formovat etické kodexy pro různé aktivity, nejen výhradně ekonomické. Soubory pravidel organizací zůstaly zachovány zvláště a vytvořil se tak komplexní návod na to, jak má organizace fungovat a zároveň dodržovat etické jednání. Důvodem pro vznik etických kodexů vzešel z názorů Immanuela Kanta. Jednalo se o jeho kritiku ohýbání etického rozhodování a následné vytvoření pevných etických pravidel a systému etického rozhodování (viz kapitola 1.2). Etický kodex funguje tedy jako návod i záchranná brzda v jednom, popisuje etické standardy pro danou oblast, kde organizace působí, a také vyhrazuje, jak postupovat při jednotlivých rozhodnutích jednotlivců na všech úrovních organizace. Etický kodex také obsahuje výpis neetického jednání, aby se předcházelo situacím, kdy by člověk váhal, zda se chová eticky, či nikoliv.

Při tvorbě etického kodexu je nutné myslet vždy na to, že se upravuje na míru oblasti působení organizace a její velikosti. Není možné vytvořit všeobecný etický kodex, a to z důvodů zachování tradic daných oblastí, které nejsou v rozporu s etikou. Také je potřeba upozornit na skutečnost, že etický kodex musí být v souladu s vnitrostátními zákony a má sloužit jako soubor doplňující zákony v daném státu. Správně nastavený etický kodex doplňuje oblasti, které nejsou zákonem ošetřené,

protože ty mají obecný princip uplatňování. Velmi důležité je, aby každý etický kodex byl napsaný odborně a nebyl zjednodušován, ovšem nesmí být ani zbytečně komplikovaný, musí tedy být pochopitelný pro všechny zainteresované strany.

Klíčovým faktorem při tvorbě etického kodexu je též jeho načasování. Nelze napsat etický kodex pro organizaci co nejrychleji a poté ho ihned aplikovat. Etický kodex má pomoci všem členům organizace objasnit a ukázat, jaké chování je etické či neetické. Zároveň každý člen organizace musí být připravený na to, že organizace začne používat etický kodex.

Při rychlém napsání a uplatnění etického kodexu dochází často k velkému odporu zaměstnanců organizace, a to z důvodu pocitu pouhých nových pravidel, která jim svazují ruce. Naopak při odkládání tvorby etického kodexu vzniká v organizaci pocit tzv. prázdných řečí, kdy jsou zaměstnanci připravováni na etický kodex a jeho aplikaci, ale k této aplikaci stále nedochází. Tímto přístupem zaměstnanci ztrácejí důvěru ve vedení společnosti a je ohrožena i důvěryhodnost samotné firmy jako celku. Jedním z řešení pro vyvarování se těchto špatných strategií je umožnit zaměstnancům přidávat při tvorbě etického kodexu vlastní názory a postřehy. Navíc během důkladné tvorby etického kodexu dochází k firemnímu zaškolení, kde se všichni zaměstnanci seznamují s tím, co je etický kodex, proč je pro firmu klíčový a také jakým způsobem jim bude pomáhat v pracovním prostředí.

Kromě etického kodexu pomáhá k dodržování etického jednání také společenská odpovědnost firmy, jež vznikla v 70. letech minulého století na území USA s cílem zamezit vyhýbání se etickému jednání firem vůči subjektům, na něž dopadá aktivita firem. Ukázalo se, že firmy často etické jednání dodržují jen v organizaci a přímé ekonomické interakci, avšak dopady na další stakeholdery už neberou v úvahu. Pojem stakeholderi znamená zájmové skupiny či části společnosti ovlivněné právě jednáním organizací. Příkladem stakeholderů můžou být zaměstnanci organizace, lidé bydlící v okolí organizace či politické zastoupení státu. Zpočátku byla společenská odpovědnost firem kritizována jak ze strany jak obchodních firem, tak mnoha ekonomů kvůli tomu, že se jedná pouze o vytváření zbytečných omezení, která nikomu nic pozitivního nepřinesou. Společenská odpovědnost firmy, ale nezavazovala nikoho k jednotlivým krokům, jako je to u etického kodexu. Naopak, tento koncept poukázal na problematiku dopadů na další stakeholdery a možnost

organizací s tím něco dělat tak, aby se odstranily negativní dopady ekonomických aktivit organizací.

Na svém začátku byla společenská odpovědnost firmy obecně sepsána tak, aby organizace na území USA dokázaly odhalit negativní dopady svých aktivit. I na tento přístup kritici poukazovali jako na nesmyslný s argumentem, že pro business je důležitá ziskovost, nikoliv to, jestli se jednotlivé části společnosti cítí dobře. Ekonomové zastávající společenskou odpovědnost firmy v USA ovšem jako protiargument uvedli možnost, že právě negativní dopad jak na zaměstnance, tak i na zákazníky povede k rozpadu business prostředí.

Až v 90. letech minulého století docházelo k úpravám společenské odpovědnosti firem, a to oblastí, kam dopadají negativní výsledky ekonomických aktivit business subjektů. Stanovily se čtyři základní body, a to dobrovolnost firmy připojit se ke společenské odpovědnosti, dále etická odpovědnost, ekonomická odpovědnost a zákonná odpovědnost. I když se v té době již dlouho pracovalo s etickými kodexy, společenská odpovědnost firmy měla zajistit skutečnost, že se organizace nebudou vyhýbat etice jako celku. Zákonná odpovědnost se zavedla kvůli skutečnosti, že velké množství firem po celém světě obcházelo vnitrostátní zákony, a to zejména v oblasti daní. U tohoto bodu vyvstala otázka, zda je tato formulace vhodná pro mezinárodní obchod, kdy každý stát má odlišné zákony a kdy postupovat dle zákonů jednoho státu by mohlo vést k porušování zákonů v jiném státě, kde prováděla firma ekonomickou aktivitu. Následně se přidaly otázky ohledně výběru okruhů pro společenskou odpovědnost firmy. Poukazyvalo se na fakt absence chybějící oblasti životního prostředí i sociální oblasti, kterou argumentovalo čím dál více ekonomů po celém světě. I díky těmto diskuzím se tvarovala podoba společenské odpovědnosti po celém světě rozdílným způsobem, což vedlo k posílení důležitosti tohoto konceptu. Odlišná pojetí CSR (neboli společenské odpovědnosti firem) ukázala, které oblasti jednotlivé státy chtějí chránit více. Tato skutečnost pomohla k vytvoření současné podoby CSR, kde jsou vytčeny tři oblasti, které jsou obsahově rozsáhlejší, aby jednotlivým státům zůstala zachována možnost klást požadavky na to, co je potřeba chránit. K vytvoření současné podoby CSR došlo v roce 2006 a byly vybrány tři oblasti – ekonomická, sociální a environmentální. CSR je stále založená na dobrovolnosti.

Ekonomická oblast je propojena s etikou ekonomického trhu a zavazuje k etickému jednání jak na obecné úrovni, tak v businessu. Díky tomuto propojení organizace často vytváří své etické kodexy. V této oblasti se také popisuje, jakým způsobem má vypadat řízení organizace, a to ve smyslu otevřenosti k veřejnosti. Organizace by v tomto ohledu měla umožnit přístup ke svým informacím, které zahrnují údaje o vlastnících organizace, s kterými dalšími organizacemi spolupracuje i z jakých surovin vyrábí své produkty. Zákazníci by měli mít vždy jistotu, že se jedná o bezpečné výrobky, které nejsou vyráběny v nepříznivých pracovních podmínkách. To samé platí i pro sektor služeb, kde zákazníci musí mít jistotu kvalitní práce za odpovídající cenu. Co se týče vlastnické struktury popsané CSR, každému spoluvlastníkovi či akcionáři musí být umožněno podílet se dle zákonů na vedení společnosti, jejich právo se nesmí jakkoli omezit. V rámci konkurenčního prostředí musí organizace vždy soupeřit férově a umožnit novým organizacím vstoupit na daný trh.

Sociální oblast je z velké části zaměřena na ochranu zaměstnanců ve smyslu udržování rovnocenných podmínek bez ohledu na věk, pohlaví, náboženství či etnický původ. Zároveň také klade důraz na vytváření pozitivního klimatu v organizaci, jež je spojeno s možností osobního rozvoje zaměstnanců. Dále jde o různé podoby zaměstnaneckých výhod tak, aby si každý vybral dle své potřeby, či vytváření různých programů pro zaměstnance, které tito mohou využít pro sladění se svým soukromým životem. Mezi tyto programy patří například mateřské školy zřízené organizací pro děti všech zaměstnanců, také finanční podpora penzijního připojištění nebo životního pojištění i poskytování služeb odborníků v životně náročných situacích, ve většině případů se jedná o psychology, psychiatry a právníky. Sociální oblast také popisuje závazek vůči lidem v oblasti, kde organizace působí, to znamená podpora místního trhu práce či finanční dary do místních nemocnic atd.

Poslední je environmentální oblast neboli oblast životního prostředí. Toto téma je čím dál více zmiňováno a klade se obrovský důraz na snižování zátěže životního prostředí skrze všechny organizace. V této oblasti je popsán závazek snižování emisí i využívání materiálů, které lze recyklovat. Organizace dále mají třídít veškerý odpad a minimalizovat energetickou spotřebu anebo přecházet na přírodní zdroje tvorby energií. Koncept CSR byl vytvořen ekonomy, nikoliv organizacemi v business

prostředí. Proto je nutné, aby každá organizace přistoupila k přechodu na CSR zodpovědně a byla na tento krok připravená: *„vlastní zavedení principů společenské odpovědnosti do firmy znamená nutnost zahrnout je i do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních organizace“* (Kunz, 2012, str. 17).

2 Organizační kultura

Pojem organizační kultura se začal objevovat v Japonsku během druhé poloviny 20. století. Po druhé světové válce docházelo v Japonsku k transformaci ekonomického prostředí a obchodní organizace začaly budovat co nejefektivnější modely, aby mohly být konkurenceschopné i v mezinárodním prostředí. Nový přístup k organizaci, který zdůrazňoval, že podnik není jen soubor lidí a věcí, byl ihned úspěšný.

Organizace začala být popisována jako jeden fungující celek skládající se z několika prvků, které bez vzájemného působení nejsou efektivní. Lidé v organizacích díky této změně cítili svoji důležitost a přispívali novými nápady na zlepšování různých procesů. Této pozitivní změny si začali všimnout i v zahraničí: *„Jednou z příčin, proč zejména američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili koncem 70. let a na počátku 80. let minulého století svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl ekonomický růst Japonska, v literatuře často označovaný jako japonský ekonomický zázrak. Ten generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsobů řešení“* (Lukášová, 2010, str. 15).

Japonský přístup se stal vzorem pro organizace po celém světě a postupně na něj přecházela většina organizací. Tento přístup bylo možné implementovat bez větších problémů kdekoli na světě. Podniková kultura je obecným pojmem, jenž zahrnuje principy fungování daného podniku, zvyklosti všech zaměstnanců v podniku či jeho komunikačního stylu. Není tedy nic předepsáno, ale je poukázáno na důležitost uvědomění si skutečnosti fungujícího celku. Skutečnost, že pojem podniková kultura byl obecný, vedl k vytvoření dvou pohledů, jak se na tuto kulturu dívat.

První pohled popisuje podnikovou kulturu jako soubor názorů, postojů, hodnot, norem chování. V tomto případě se vnímá podniková kultura jako něco, čím podnik je. Druhý pohled popisuje podnikovou kulturu jako něco, čím podnik disponuje. Podnik tedy v tomto případě dokáže měnit či tvořit hodnoty, normy chování nebo postoje. V praxi se více využívá druhý pohled, a to zejména uvědomění si, jaké hodnoty a pravidla chce podnik skutečně mít. Podnikovou kulturu může výrazně ovlivnit politický systém státu, v němž podnik působí. Příkladem jsou

nedemokratické státy s přísnými pravidly pro podniky, které musí hájit zájmy politické, nikoliv své vlastní.

2.1 Etika v organizační kultuře

Etika v organizaci není ničím vyžadovaná z pohledu vnějšího, pouze je vyžadována v rámci obchodního jednání s dalším ekonomickým subjektem (viz kapitola 1.3). Ovšem v případě, že organizace uplatňuje pouze snahu o etické jednání v interakci s dalším ekonomickým subjektem, a uvnitř organizace se etika neuplatňuje, dochází ke snižování pracovní morálky zaměstnanců a zároveň i ke ztrátě důvěry ve vedení organizace. Právě od vrcholného managementu musí přicházet kroky k zavedení etiky v rámci organizace, aby bylo zřejmé, že právě etika je pro organizaci skutečně velice důležitá a nejedná se o pouhou snahu budování dobrého jména: *„Management v každé organizaci je zodpovědný za vytváření klimatu, v němž jsou lidé motivováni k práci a výkonnosti“* (Mayerová, Růžička, 2000, str. 154).

Při strategickém plánování zavedení etiky uvnitř organizace je nutné myslet na skutečnost, že etická pravidla v rámci organizace musí být napsaná odborně a odpovídat oblasti, ve které podnik působí. Každá oblast má své specifické tradice a zvyklosti – příkladem může být oblast zdravotnictví, kde jsou etická pravidla upravena na to, jak mají jednotlivci jednat s pacienty a podle jakých hodnot mají dělat svá rozhodnutí. V tomto případě je jasné, že například výrobce elektroniky bude při zavádění etických pravidel v organizaci mít odlišná etická pravidla než právě organizace působící ve zdravotnictví. Výchozím bodem pro etiku v organizaci jsou etická pravidla daného odvětví, ale také obecná etická pravidla, která jsou běžná v daném státě. Mezi hlavní důvody zavádění etiky v organizaci patří nutnost posílení pozitivního prostředí mezi zaměstnanci, zvýšení kreativity zaměstnanců i kvality odvedené práce. Pro úspěšné implementování etiky v organizaci je potřeba nejen etický kodex (viz kapitola 1.4), ale také to, aby každý manažer na všech úrovních managementu využíval etické myšlení: *„Komplexní řízení ekonomických jevů tedy vyžaduje, aby manažeři ve svých pracovních metodách uplatňovali systém manažerské etiky ve všech jejích subsystémech a prvcích“* (Dytrt, 2006, str. 18). Manažerská etika doplňuje organizační etiku se zaměřením, jak se správně chovat na vedoucí pozici. Nejedná se pouze o přístup k podřízeným, ale také o to, podle čeho se rozhoduje v jednotlivých situacích.

Uplatnění etiky v organizaci znamená přijetí nových hodnot v rámci organizační kultury i možnou pozitivní změnu v chování zaměstnanců mezi sebou. Zaměstnanci vědí, jak se mají chovat, a co je naopak zakázané. Také vědí, že z těchto pravidel neexistují žádné výjimky, a to pomáhá k otevřenosti mezi zaměstnanci. Hodnoty spravedlnosti a slušného chování také budují dobré jméno celé organizace.

3 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů je velice obsáhlý a při jeho definici není výčet často úplně kompletní. Autor knih na toto téma Michael Armstrong přišel s touto definicí: „*Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“ (Armstrong, 2015, str. 47). Z definice vyplývá, že se jedná o práci s lidmi v organizacích i s potenciálními zaměstnanci do budoucna, v tomto případě je tím myšleno poskytování praxe studentům či jiné podoby talent managementu.

Samotný název řízení lidských zdrojů byl a je často kritizován za to, že název považuje lidi v organizaci za samozřejmost a přirovnává je k materiálům či strojům. Kritici rázně odmítají přirovnávat zaměstnance organizací k pouhým strategickým surovinám a dodávají, že právě oni na všech úrovních vytvářejí hodnoty, které pomáhají organizaci nejen fungovat, ale také prosperovat. Z tohoto důvodu se pracuje i s pojmy jako práce s lidským kapitálem, pouze lidské zdroje, nebo dokonce práce s lidmi.

Všechny pojmy ovšem znamenají totéž a nejdůležitější je uvědomění si, co vlastně tyto pojmy znamenají. Práce s lidskými zdroji znamená strategické plánování zaměstnanosti v organizaci, výběr kandidátů na jednotlivé pozice, evidence karet zaměstnanců, vytváření motivačních bonusů, plánování školení všech zaměstnanců, umožnění různých kurzů pro jejich další rozvoj, vytváření procesu sdílení vědomostí zaměstnanců i poskytování odborných služeb zaměstnancům v osobním životě. Práci s lidmi v organizaci může také ovlivňovat společenská odpovědnost firem (viz kapitola 1.4).

V posledních 30 letech se zvyšuje důraz na práci se zaměstnanci, aby organizace s nimi nejen jednaly spravedlivě, ale také si uvědomovaly jejich důležitost a přínos pro organizace. Výsledkem jsou vylepšující se interní systémy organizací v oblasti odměňování, osobních rozvoje, či dokonce programy pro výchovu budoucích zaměstnanců. Po celém světě se uplatňují různé přístupy v této oblasti, a to ať již z důvodů odlišných kultur zemí, kde jsou organizace ekonomicky aktivní, nebo dle jejich velikosti. V konečném důsledku je každý přístup založen na stejném principu a upravuje se jeho podoba. Při úspěšném řízení lidských zdrojů jsou organizace konkurenceschopné a ekonomicky úspěšné.

3.1 Úlohy personalistů

Zvýšený důraz na práci s lidskými zdroji vedl přirozeně ke zvyšování požadavků na pozici personalisty ve smyslu rozsáhlých znalostí v oblasti práce s lidmi, znalostí zákoníku práce i znalostí fungování business prostředí. V současné době se v organizacích využívají dva typy rozdělení personalistů. První typ jsou generalisté, kteří řídí oddělení lidských zdrojů na obecném principu, tedy základní administrativu, schvalování odměňovacích bonusů, zajištění vzdělávání zaměstnanců atd. Druhý typ jsou odborně zaměřeni personalisté, kteří dopodrobna vytvářejí vzdělávací kurzy a sami je řídí, provádí odborné poradenství pro zaměstnance nebo vytváří analýzy potřeb zaměstnanců a s tím spojené návrhy změn v organizacích.

Jaký typ personalistů organizace zvolí, závisí hlavně na jejím strategickém business plánu. V praxi se neobjevují modely personálních řízení, kdy by v organizaci působily oba typy personalistů. Důvodem je obava z nefunkčního personálního oddělení v případech, že by vznikly rozdílné role pro personalisty, což by mohlo zapříčinit nesystematičnost práce oddělení a také vytvoření negativního prostředí a soutěživosti mezi personalisty. V minulosti se dříve také objevovaly negativní vztahy mezi manažery jednotlivých oddělení a personalisty. Hlavním důvodem bylo nejasné postavení personalistů v organizacích i špatné oceňování jejich práce. Organizace začaly uplatňovat školení manažerů ohledně toho, co vše obnáší personalistika, a pochopení skutečnosti, že i manažeři částečně vykonávají personalistiku: *„Manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“* (Šikýř, 2016, str. 34). Organizace také jasně vyznačily postavení personalistů a spolu s tím i zvýšily oceňování jejich práce a přínosu. V současné době se již nevyskytují negativní vztahy mezi personalisty a manažery napříč jednotlivými odděleními.

Jednou z hlavních úloh personalistů je vykonávání personálních služeb. Tato úloha se týká obou typů personalistů. Pojem personální služby zahrnuje sladění strategického plánu organizace se zaměstnaností, tedy kolik zaměstnanců organizace potřebuje a bude potřebovat do budoucnosti, i jakou kvalifikaci potenciální zaměstnanci potřebují na jednotlivé pozice. Do personálních služeb

spadá i administrativa s vypracováváním pracovních smluv mezi organizací a zaměstnanci plus vedení karet zaměstnanců.

Další úloha personalistů spočívá ve vytváření inovací pro organizaci. Tato úloha je na bázi nepsaného pravidla v personální oblasti a zároveň očekávání od top managementu organizace. Personalisté díky práci se všemi zaměstnanci získávají informace o jejich spokojenosti, požadavcích na bonusy nebo na vzdělávací kurzy, kterých by se chtěli zúčastnit. Tyto informace jsou klíčové pro zdravý růst organizace, aby mohla naplňovat potřeby zaměstnanců a ti poté mohli odvádět kvalitní práci.

Personalisté zároveň pracují se strategickým plánem organizace a požadavky na všechna oddělení, která musí odvádět požadované práce a změny. Personalisté tedy pracují se dvěma odlišnými pohledy, které je nutné zpracovat pro obě strany a zároveň mají možnost vytvořit nové plány, které by pomohly lépe organizovat požadované změny a dosáhnout tak původních cílů strategického plánu. Pracovníci na personálním oddělení také mohou navrhnout změny v řízení administrativy zaměstnanců, aby byla přehlednější a obsahovala opravdu všechny potřebné informace, tedy nejen ty, které organizace považuje za důležité. Často se stává, že se organizace zaměřuje na základní informace, které zpracovává o zaměstnancích, ale přehlíží ty podstatné, jako jsou odlišné preference v motivačních bonusech, individuální dovednosti a znalosti či preference ohledně možnosti využití práci z domova. S touto úlohou je spojená i úloha proaktivního přístupu k vykonávání změn. Nestačí pouze tyto inovace navrhnout, ale je nutné je i prosazovat a poukazovat na pozitivní přínosy, které budou mít při jejich aplikaci v organizaci.

Personalisté také vykonávají strategickou úlohu pro organizaci. Tuto úlohu provádějí manažeři HR neboli personalistiky. Jejich postavení je založeno na modelu generalistů (popis na začátku této kapitoly), kdy se podílejí i na vytváření strategických plánů organizace. Provádějí úkony pro personální oddělení tak, aby co nejefektivněji fungovalo, a zároveň analyzují získané informace svých podřízených o požadavcích zaměstnanců na dalších odděleních. Se získanými informacemi upravují plány školení a dalšího vzdělávání, také vytvářejí a upravují systémy motivačních bonusů. Vše se zpracovává v souladu se strategickým plánem organizace. Pokud dochází k výrazným rozdílům mezi strategickým plánem a potřebnými změnami z pohledu personálního oddělení, tak právě HR manažeři jsou

zodpovědní za tyto návrhy změn strategického plánu a předložení analýz s dopady změn strategického plánu. Manažeři na personálním oddělení tak musí hledat optimální řešení pro celou organizaci.

3.2 Etika u personalistů

V oblasti řízení lidských zdrojů je vyžadováno etické jednání vždy a bez výjimek. Personalisté musí znát obecná etická pravidla uplatňovaná v dané zemi, kde organizace působí, nestačí znát pouze etická pravidla organizace. Tato pravidla musí nejen dodržovat, ale také prosazovat, a to jak vůči zaměstnancům, tak i v případě nutnosti i vůči manažerům z dalších oddělení. Manažeři HR mají etickou povinnost řešit nedodržování etických pravidel v organizaci a navrhnout takové úpravy, aby se situace změnila. V praxi je častým problémem neuplatňování etického kodexu organizace.

I když top management ve spolupráci s manažery HR vytvoří etický kodex, často nedochází k jeho uplatňování, a je tedy jakýmsi symbolem spravedlivého chování, které ve skutečnosti pro organizaci není podstatné. V těchto případech je nutné, aby HR manažeři i personalisté obecně jednali dle etického kodexu a prosazovali jej. Personalisté vždy musejí jít příkladem z pohledu etického jednání. Zároveň také mají povinnost prosazovat úplné uplatnění etického jednání v celé organizaci a přesně ukázat, v jakých oblastech dochází k porušování etického jednání, i když se to týká dalších manažerů či členů top managementu.

Je potřeba uvědomit si skutečnost, že právě personalisté jsou těmi, kdo vypracovávají analýzy spokojenosti všech zaměstnanců a zároveň vytvářejí pro organizaci podklady, které oblasti potřebují změnit v přístupu k zaměstnancům. Jestliže vedení organizace tyto skutečnosti ignoruje a zaměřuje se čistě na podnikatelské zisky na úkor zaměstnanců, hrozí vytvoření toxického prostředí, které výrazně negativně ovlivní nejen chod organizace, ale i její výsledky.

Personalisté také fungují jako správci spravedlivého zacházení se zaměstnanci. Dohlíží na dodržování práv zaměstnanců a zamezování obcházení těchto práv ze strany manažerů jiných oddělení. Při náboru zaměstnanců vytvářejí okruh otázek, které nesmí mířit na jejich osobní život. Příkladem jsou otázky typu plánování rodiny, víry nebo politického přesvědčení, tyto otázky jsou neetické a z pohledu personalistiky zakázané. Pracovníci HR oddělení také dohlíží na spravedlivé

chování mezi zaměstnanci a řešení případné šikany či utlačování na základě etnického původu. V oblasti rozvoje zaměstnanců musí být umožněno všem zaměstnancům různé školení a zajišťování odlišných školení na základě jejich potřeb.

4 Empirický výzkum

Tato část diplomové práce je zaměřená na empirický výzkum a sběr dat potřebný k analýze skutečného stavu dodržování etiky v personálním řízení. Sběr dat proběhl pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažerkami a manažery primárně pracujícími v oblasti personalistiky. Následně proběhly rozhovory i s manažery a manažerkami pracujícími na dalších oddělení, kde vykonávají ze své pozice částečné personální úkony. Polostrukturované rozhovory budou přepsány v následujících podkapitolách. Všechny polostrukturované rozhovory jsou anonymní: manažerky a manažeři budou označováni pod čísly, názvy organizací budou označovány písmeny. Data z polostrukturovaných rozhovorů byla vedena pomocí kritických událostí. „*Kritické události jsou události, které zásadně ovlivnily jedince v jeho životě*“ (Thorpe, Holt, 2008, str. 62). Následná další data budou analyzována pomocí frekvenční analýzy. Pro frekvenční analýzu bude použita literatura Jan Hendl, *Kvalitativní analýza* (2005).

4.1 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 1

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„*V oblasti personalistiky pracuji už 17 let a z toho 13 let jako manažerka.*“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„*Na současné pozici pracuji 7 měsíců. Je to z těch důvodů, že vedu svůj projekt, na kterém jsem dlouho dřela, aby se spustil a zároveň jsem chtěla zůstat v HR, takže jsem si našla organizaci A, kde současně pracuji právě necelý rok.*“

Proč jste si zrovna vybrala personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

„*Už během studií jsem se pohybovala v oblasti vzdělávání zaměstnanců, takže jsem se díky různým školením dostala k práci s lidmi, která mě hned od začátku hodně bavila. Školení jako takové už dlouho nedělám, nyní se opravdu věnuji jen HR a je to stále pro mě to nejlepší co jsem si mohla zvolit.*“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„*V HR oblasti je neuvěřitelně velké množství stresu, je to podpůrné oddělení, které zařizuje chod jakékoliv organizace skrze zaměstnance. Vše tu musí být v pořádku a perfektní, protože jakékoliv nedostatky nebo chyby na personálním oddělení se*

ihned projevují na dalších odděleních a může to výrazně paralyzovat chod organizace. Přirovnala bych to k zákaznickému centru, tam také vše musí jet bezchybně, jinak budete přicházet o zákazníky.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Určitě to tak je, kdyby tomu tak nebylo, tak personální oddělení prostě selhalo, ale samozřejmě realita vypadá trochu jinak, než popisuje teorie HR.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Záleží od situace, ve výsledku zaměstnanci nikdy nesmí pocítit, že by HR oddělení stálo na straně zaměstnavatele, ale ten zaměstnavatel má hlavní slovo, on je ten, co vytvořil pracovní místa včetně personálního oddělení. Je tedy důležité, aby problémy či požadavky zaměstnanců HR oddělení zpracovávalo a dávalo návrhy pro top management, samozřejmě ty návrhy řešení musí být realistické a není možné tam dát nějaké vysněné věci, které prostě reálně organizace nemůže zařídit. Právě při vytváření těchto návrhů řešení už manažeři na personalistice ví, co organizace požaduje a jakým směrem chce jít, takže se vytváří tak, aby nakonec organizace dokázala uspokojit potřeby zaměstnanců v nějaké podobě, a zaměstnanci zase vědí, že jsou důležitou součástí organizace a musí odvádět poté svoji práci na maximum.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Je velmi důležitá, z mého pohledu každá organizace se musí chovat spravedlivě a zaměstnanci to musí cítit jako přirozenou věc, jako přirozenou součást organizační kultury, bez toho ta organizace nemůže dobře fungovat.“

Využívá organizace, kde pracujete etický kodex?

„Ano, dokonce dva. Jeden je pro zaměstnance, kteří se s ním seznámí hned při nástupu do naší organizace a mohou se samozřejmě kdykoliv obrátit na HR pokud by chtěli něco řešit, a mají k němu přístup. Druhý etický kodex je pro manažery na všech odděleních.“

Slouží tedy etické kodexy jako takové příručky, do kterých lze nahlédnout, když zaměstnanci či manažeři řeší etické dilema?

„Dá se to tak říct, oba kodexy jsou obecnější, aby se šlo o co opřít v jednotlivých situacích. Takže zahrnují více oblastí, ale nejsou přímo specifické. Samozřejmě potom jakékoliv možné problémy řešíme na HR oddělení, my jsme zodpovědní za dodržování etických kodexů.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Velmi, etika a etické jednání ukazují stupeň profesionality manažerů. Manažeři musí jít vždy příkladem a nikdy nedělat výjimky a rozdíly.“

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.

„Musím říct, že já mám tedy negativní kritickou událost, která mě velice ovlivnila pro zbytek mé kariéry. Vždy jednám v rámci zákonů ČR a EU a nikdy bych se nedopustila porušování zákonů. V předchozí organizaci, kde jsem pracovala, tak majitel společně s top managementem vytvořili podvod na zaměstnance v rámci vyplácení odměn a také přesčasů, nebylo to nic na hraně zákona, ale hrubě za hranicí zákona. Tím, že jsem pracovala jako HR manažerka, bylo na mne, abych tento krok oznámila hezkým způsobem, aby zaměstnanci se nic nedozvěděli. Já s tím absolutně nesouhlasila, takže jsem se dostala do problémů od top managementu, který mě chtěl potopit, a zároveň se vše rozneslo mezi zaměstnanci, a tím jsem ztratila i důvěru u nich, protože jsem je předtím vlastně nevarovala. Okamžitě jsem dala výpověď s tím, že nyní už opravdu hledím na to, jaké reference mají zaměstnavatelé, toto bych v životě nechtěla znovu zažít nebo jiný způsob takového chování. Zároveň vím, kdy je potřeba vystoupit a bránit zaměstnance, když by to bylo potřeba, ale opravdu doufám, že k něčemu podobnému už se nedostanu.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano znám, dříve tento koncept byl často zneužíván organizacemi pro PR. Dnes je to bráno jako důležitá součást business prostředí a organizace například hledí, jestli

jejich obchodní partneři převzali společenskou odpovědnost firem a dodržují ji v nějaké míře.“

Využívá organizace, kde nyní pracujete, společenskou odpovědnost firem?

„Ano a je to pro mě osobně důležité, určitě ne nejvyšší priorita, ale velmi důležité.“

EU podporuje dlouho společenskou odpovědnost firem, nyní se v rámci EU zvažují kroky, které by zavázaly všechny organizace na evropském trhu k přijetí tohoto konceptu, a zároveň za nepřijetí nebo porušování tohoto konceptu by se mohly udělovat finanční sankce, souhlasíte s tímto návrhem?

„Chápu EU, že se snaží, aby firmy byly zodpovědné. Jenže finanční sankce nepovedou k tomu efektu, který si EU přeje, spoustu firem to bude brát jako utlačování a budou porušovat zase jiné zásady. Ne všechny organizace jsou schopny nyní plnit tento koncept.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Případ USA je dle mě lepší a firmy mají možnost dobrovolně se k tomu přihlásit. Jakmile se k tomu přihlásí, chtějí mít dobré jméno a vědí, že umístění na černou listinu by jim způsobilo škodu na dobrém jméně.“

Ještě se vraťme k úrovni etiky v ČR, v čem Vy vidíte jako největší problém s dodržováním etiky?

„Problém je dodržování etiky od zaměstnanců na odlišných odděleních. Firmy si hlídají, aby se etika u nich dodržovala, a z mých zkušeností většina oddělení nemusí řešit nějaké problémy, samozřejmě se občas vyskytnou, poté se to řeší na daném oddělení ve spolupráci s HR oddělením. Někaké extrémy v rámci celých organizací s nedodržováním etiky je naštěstí minimální, co se týká obchodního prostředí.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Nemám takové zkušenosti ve veřejném sektoru jako v soukromém, ale z toho mála, co vidím, tak ve veřejném sektoru se etika neuplatňuje nebo, spíše řečeno, nedodržíje tolik co v soukromém sektoru.“

4.2 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 2

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„V personalistice pracuji již od roku 2008 a v roce 2012 jsem dosáhla na pozici manažerky na personalistice.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současné pozici pracuji 3 roky. Měnila jsem zaměstnavatele, ovšem stále pracuji jako HR manažerka, jakmile jednou na tu pozici dosáhnete, už Vás takto budou firmy vždy brát.“

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

„Zvolila jsem si personalistiku, protože jsem studovala na vysoké škole psychologii práce a v rámci praxe jsem se dostala k práci s lidmi, velmi mě to bavilo a po škole jsem chtěla dále pracovat s lidmi, ale ne z pohledu psychologie.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Pozice personalistů je velmi náročná v rámci jakékoliv organizace. Oddělení personalistiky negeneruje výrobky nebo nějaké mezivýrobní vyhotovování výrobků, takže se často přehlíží, nebo se na něj dívá, jako na podřadné oddělení. Opak je ovšem pravdou, personální oddělení je základním kamenem každé organizace, kde tomu tak není, tak organizace zcela jistě nefunguje dobře. Úlohou personalistů je zajistit spokojenost zaměstnanců i jejich rozvoj. Na to všechno jsou potřeba investice od top managementu, který se k těmto věcem úplně nemá, proto je důležité umět dělat analýzy, které ukážou top managementu, proč je potřeba investovat do personálního oddělení, a tím i do zaměstnanců.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„100 % tomu tak je, od toho personalisté opravdu jsou.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Ve většině případů je to velmi těžké, už jsem zmínila přístup top managementu a zrovna od vedení chodí požadavky na strategický plán. Takže v reálu to vypadá tak, že se vše hodí na personální oddělení, ať vše zařídí a za vše i ponese odpovědnost. Na druhou stranu se nesmí zapomínat na to, co potřebují zaměstnanci, proto provádíme pravidelně zaměstnanecké průzkumy, abychom věděli na oddělení, s čím je potřeba pracovat nebo co musíme zlepšit.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Základní a klíčová věc pro personalistiku. Kdo to nechápe a nechce pochopit, tak nemá v personalistice co dělat, nikdy bych nedovolila, aby někdo v mém týmu porušoval etiku.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano máme etický kodex. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s tímto kodexem ihned po nástupu k nám do organizace B. Každý se může kdykoliv podívat do etického kodexu, pokud by řešil porušování etického jednání.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Zásadní, nechci pracovat a nikdy bych nepracovala ve společnosti, kde se nedodrží etika a dochází k porušování základních etických pravidel.“

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.

„Já mám dvě takovéto události v mé kariéře. První událost byla v mém prvním zaměstnání, kdy jsem sice měla nějaké školení, jak a co dělat na personálním oddělení, ale jak to tak bývá, tak prostě ne vše se Vám vysvětlí tak, jak potřebujete. Krátce po nástupu mi byl svěřen projekt s vypracováním nového systému, který se týkal zpracování mezd pro všechny zaměstnance. Naprosto jsem podcenila situaci ohledně zákoníku práce a vytvořila tak návrh systému, který by porušoval zákon o vyplácení mezd zaměstnancům. Naštěstí mi kolegové hned vysvětlili, co jsem udělala špatně a na co si dát pozor, od té doby vím, že práce personalistů vyžaduje maximální přehled o všech aspektech, které se personalistiky a zaměstnanců týkají. Co se týče druhé události, tak byla také krátce po nástupu ze školy do první práce

v roce 2008 a přesahovala až do 2009. Šlo o dopad celosvětové finanční krize a propouštění zaměstnanců ve velkém. Samozřejmě tahle záležitost ležela na personálním oddělení, ostatní manažeři a vedoucí jiných oddělení nechtěli být ti, co měli propouštět. Bylo to náročné, ale právě z etického hlediska to, co je správné, se u mě zachovalo, lidem jsem dávala signál, že mohou mít úspěšnou kariéru, i když u nás skončí. Byla tam ta lidskost, zachovat se tak, jak je správné, a ne, že někoho vyhodíte, a vidíte, že je z toho zničený a Vy nic neuděláte. I toto je podle mě důležité v rámci etického jednání, být lidský a spravedlivý.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, novodobý trend, který se stává důležitou součástí obchodního prostředí.“

Využívá organizace, kde nyní pracujete, společenskou odpovědnost firem?

„Ano, využívá a vlastně i musí. V rámci EU se kontrolují reporty o dodržování společenské odpovědnosti firem, a to hlavně v oblasti životního prostředí a dost i sociální oblasti.“

Teď to bylo zmíněno a navážu na to. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Sankce od EU nepovedou k motivaci převzít společenskou odpovědnost něco jako přirozenou věc. Daleko lepší by bylo vysvětlit z pohledu EU, co to společenská odpovědnost vůbec je a v čem je prospěšná. V čem je další problém jsou nevyvinuté zelené technologie, některé státy EU, a to včetně ČR, jsou prostě pozadu a vidíme to na problémech s elektromobily a dobíjecími stanicemi, to pak nemůžu žádat po firmách, aby dělaly něco, na co ani v té zemi nemají technologie. Je potřeba mít vůbec možnost takto postupovat.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept než co navrhuje EU?

„Řekla bych, že částečně ano, je to lepší řešení. V čem může být problém, je kultura dané země, v USA to berou jako samozřejmost a vědí, jak to funguje, a v obchodním prostředí s tím ty firmy nějak už pracují a myslím si, že s tím nějak pracují i zákazníci v USA. Jenže když toto zavedete v zemi, kde to neznají, tak se to nemusí pozitivně převzít od celé společnosti jako lidu země. Jde taky o morální vyspělost dané populace a musím říct, že v USA jsou morální hodnoty daleko více dodržovány společensky oproti ČR, kde se tu podepsal historický vývoj událostí.“

Nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Moje matka pracuje ve státní správě celý život a z její zkušenosti vím, že se ve státní správě dodržuje etika minimálně. Je to obrovský rozdíl oproti soukromému sektoru a nejvíce trisťní je, že vedoucí pracovníci ve státní správě nehledí na etiku, takže je to opravdu jen o lidech, jestli ji budou dodržovat, tady je situace opravdu velmi špatná.“

Poslední otázka pro Vás, nemůže se tento problém projevit i v soukromém sektoru? Dám příklad, zaměstnanec státní správy skončí z neuvedených důvodů a půjde pracovat do soukromého sektoru a najednou to bude kompletně jiné prostředí právě i díky dodržování a vyžadování etiky.

„Samozřejmě, že může. Ale pozor na skutečnost, že i v soukromém sektoru dochází k porušování etiky, ne v takové míře, ale i přesto dochází. Zaměstnanci, co pracují dlouho v organizaci, porušují etiku minimálně, naopak jsou velice rádi, že je etika součástí kultury podniku, ovšem při nábore nových zaměstnanců je odhadem 20 % lidí, kteří po nástupu tu etiku porušují. Pak je na nich, jestli dokážou převzít etiku podniku a dodržovat ji, nebo se s nimi velmi rychle rozloučíme.“

4.3 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 3

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„V personalistice pracuji už 6 let.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současný pozici jsem 3 měsíce, protože jsem měnila zaměstnavatele. Tohle je moje druhá práce, v první jsem byla přes 5 let, kde jsem nastoupila hned po škole, a chtěla jsem změnu.“

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

„To je dobrá otázka. Já studovala na vysoké psychologii a bavil mě marketing, ale nabídla se mi možnost stáže v HR oddělení ve společnosti C. Šla jsem do toho, protože jsem chtěla získat zkušenosti už při studiu, ale vůbec jsem nevěděla, do čeho jsem šla, moje představa byla dost zkreslená tím, co jsme se učili, protože realita se pak dost často liší. Najednou to nebylo jen o administrativě, ale o té práci s lidmi, a to byla taková hezká kombinace s tím co jsem se učila a hned mě to bavilo. Ale primární cíl jít do HR jsem neměla. Byla to velmi dobrá náhoda.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Z mého pohledu má spousta lidí zkreslený pohled na personalistiku a bere to jako podporu na vyplňování papírů, a chodí na kávy s kandidáty. Ale realita je úplně jiná, personalistika je komplexní záležitost, kde je potřeba umět dělat správné analýzy, zároveň mít to business myšlení a vytvářet pro zaměstnance i zaměstnavatele takové prostředí, kde organizace se neustále vyvíjí pozitivně dopředu. Bohužel personalistika je hodně nedocenená, a to i z pohledu samotných organizací, které si zřídí personální oddělení, ale vlastně ani neví, jak má fungovat a to je pak obrovský problém. Jako další problém vidím typ lidí co se hlásí na personalistiku. Spousta lidí si řekne, že rádo pracuje s ostatními, tak půjdou na personální oddělení, no ale ta práce není o tom, že si s někým pokecáte, tam je ta komplexnost, že musíte umět i ten obchodní pohled a zpracováváte citlivá data pro organizaci, aby mohla dále správně fungovat. Navíc personalistika má i, řeknu, ošklivou stránku v tom, že řešíte vytýkácí dopisy nebo řešíte vyhazovy a to dělá často lidem problémy se s tímhle popasovat, aby se s někým potkali a řekli mu, že musí skončit.“

A není chyba na straně organizace při plánu vytvoření personálního oddělení, že neví jaký typ lidí na to personální zaměstnat, a pak vlastně ani určit správné kompetence tomu oddělení, proto se následně podceňuje?

„To je dobrý dotaz. Organizace při vytváření plánu ohledně personalistiky si musí uvědomit, jaký typ personálního oddělení to bude, jestli to bude čistě administrativní, tak potom hledá jiný typ personalisty, než když by si zvolili personální oddělení typu business partnera, tam bude typově jiný personalista a budou jiné kompetence.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň

požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„S tím naprosto souhlasím, je tomu opravdu tak.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Je to velmi náročné. Je to o tom, co potřebuje organizace, a to musíte vykomunikovat s top managementem, jak to lze reálně provést, a z druhé strany zase zaměstnancům diplomaticky sdělit, co je potřeba udělat, změnit nebo zavést. Příkladem může být vzdělávání zaměstnanců, kdy organizace chce vzdělat zaměstnance v určité oblasti, ale každý zaměstnanec chce pak jiné školení. Pak to leží na personalistech, aby vykomunikovali se zaměstnanci, proč chtějí to a to vzdělání a jestli je vůbec možný dát tenhle požadavek na vzdělávání, aby prošel. Protože žádná organizace nebude platit vzdělávání zaměstnancům, které jim nepomůže v jejich rozvoji, co se týče pracovního života, a to je potřeba si uvědomit.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Je to základ personalistiky, asi takto bych to řekla.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„My máme sepsanou interní příručku, které říkáme týmová kultura. Tam máme napsáno, jak správně fungovat mezi sebou. Jsme malá firma, co zatím roste, a já jsem jediná personalistka a tím, že řešíme i nábor pro další organizace, tak případná etická dilemata leží na mě a rozhoduji se teda primárně podle mých etických hodnot. Ale ta příručka je všem k dispozici a každý se do ní může podívat, když by si nebyl jistý s řešením nějakého dilematu.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Velmi, nešla bych pracovat do organizací, které by nedodržovaly etické jednání, a celkově bych ani nepracovala pro organizace, které vyrábí škodlivé produkty typu cigaret. Je to z mého vnitřního přesvědčení.“

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.

„Mám negativní zkušenost, a to ještě z období, kdy jsem chodila na brigády. Byla jsem v menší firmě D, kde pracovaly teda hlavně ženy, ale byli tam 4 majitelé celkem, kteří na etiku vůbec nekoukali. Jednou poslali holku domů na dovolenou, že ji momentálně nepotřebují, asi na tři týdny. Ta holka tam pracovala 4 roky, a když se vrátila, tak si s ní dali kafe před ostatníma a řekli jí, že se má sbalit hned, že jí vyplatí na ruku tři měsíční odstupný a už ji nechtějí vidět. To byl moment, kdy jsem si řekla, že takové jednání ve své kariéře potom nechci zažít, jednání bez respektu, bez nějakého lidského ohledu, a už vůbec ne etické jednání.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, vím, co je to za koncept.“

Využívá organizace, kde nyní pracujete společenskou odpovědnost firem?

„Oficiálně jsme se k tomu ještě nezavázali, je to tím, že jsme na začátku naší cesty a teprve rosteme. Základy konceptu však dodržujeme i bez toho oficiálního závazání.“

Teď navážu na to téma společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Je to nešťastný z pohledu toho, že už to nebude založeno na dobrovolnosti, a to je prostě špatně. Jinak to má jak pozitiva, i negativa, je potřeba se chovat vůči životnímu prostředí zodpovědně a opravdu některé organizace se do toho jinak nedonutí, než tímto přístupem. Na druhou stranu není možné, aby všichni na to ihned přešli, protože na to nejsou připravení z vícero důvodů a není správné je za to ihned pokutovat.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Přijde mi to jako lepší verze, je tam svobodná vůle, jestli do toho chci jít, nebo ne. Potom je o to horší pro organizace, že se k něčemu takovému oficiálně zaváží a nedodržují to, takže je to dobrý nástroj, jak na toto jednání poukázat.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Já s veřejným sektorem zkušenosti nemám, takže vůbec netuším a určitě nechci tipovat. Jen doplním, že i v soukromém sektoru občas dochází k porušování etiky.“

4.4 Přepis rozhovoru s manažerem číslo 4

Jak dlouho pracujete v oblasti financí?

„Ve financích pracuju už 7 let.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Teď to bude 6 let, co pracuju na této pozici.“

Proč jste si zvolil zrovna finance jako oblast, kde chcete pracovat?

„Upřímně řečeno je to náhoda, já studoval finance a oblast pojišťovnictví a po škole jsem chtěl dělat čistě v pojišťovací oblasti. Po pár změnách zaměstnavatelů jsem viděl inzerát na pozici manažera financí a já tu změnu chtěl, tak jsem se přihlásil. Předtím jsem teda logicky už dosáhl na manažerský místo, jinak bych neměl šanci.“

Jaká jsou úskalí práce ve financích z Vašeho pohledu?

„Jde o dynamickou oblast, kde se dokáže skoro vše změnit z minuty na minutu. Člověk teda musí umět zachovat chladnou hlavu a nezapomenout na už zaběhnutý postupy, které můžete aplikovat v různých scénářích.“

Již jste to zmínil, pracujete na manažerské pozici ve financích, vykonáváte určitou formou i práce personálního řízení zaměstnanců?

„Samozřejmě, každý manažer podle mě musí zastávat a zvládat řízení zaměstnanců pod sebou a neházet to na personální oddělení. Navíc v naší firmě E je personální oddělení vedeno jako administrativní podpora, takže je to na nás manažerech, abychom řešili případné problémy zaměstnanců, vytvářeli nějaké návrhy na odměnách a spoustu dalších věcí.“

A jak moc je pro Vás náročné vykonávat i tyto personální záležitosti?

„Nevnímám to jako něco náročného, beru to jako přirozenou věc. Naopak mi je divný, když manažer na jakýmkoliv oddělení tohle není schopný vykonávat. Práce s lidmi v nějaké míře probíhá všude, a nejen na personálním oddělení.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, a řekl bych, že je poměrně robustní, už vlastně z povahy té věci, kterou děláme.“

Dalo by se říct, že je to příručka na všechna možná etická dilemata, které mohou nastat?

„Určitě, každý do toho může nakouknout, když bude potřebovat. Navíc máme zavedené pravidlo, že každý se může jít zeptat svého nadřízeného, pokud by si i tak nevěděl rady s tím, jak postupovat. Případně tu máme možnost svolat zasedání nejvyšších manažerů, aby se něco takového probralo.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Je pro mě hodně důležitá, bez toho nemůže nikdo dobře fungovat.“

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.

„Co vnímám jako silně negativní zkušenost je situace, kterou jsem zažil u předchozího zaměstnavatele, kde jsem pracoval rok. V každé oblasti se doplňuje etika trochu jiným směrem, protože v jiných oblastech řešíte jiná dilemata. Přechozí zaměstnavatel se tvářil, že etiku dodržuje ve všech směrech, ale pravda byla úplně jinde. Nechci zacházet moc do detailů, ale docházelo k porušování etického jednání vůči klientům i vůči zaměstnancům, kteří nesouhlasili s postupem od vedení firmy. V ten moment jsem věděl, že tam nechci pracovat, a při hledání nové práce jsem chtěl mít jistotu, že nejdu do firmy, které bude fungovat podobně.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, znám ho a myslím si osobně, že ho zná každý, kdo působí v obchodním prostředí.“

Využívá organizace, kde nyní pracujete, společenskou odpovědnost firem?

„Ano, využívá, a to dobrovolně, ne, že by musela. Naše firma zastává takové hodnoty, že by se nedopustilo k nepřijetí společenské odpovědnosti firem anebo její nedodržování. Například podporujeme finančně různé nadace nebo vytváříme projekty pro podporu životního prostředí. Spoustu kolegů vytváří takovéto programy a řekl bych, že každý z nás to velmi rád podporuje.“

Teď navážu na to téma společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Správně je ta podpora z vrchu, když to tak řeknu. Je potřeba, aby to od orgánů EU zaznělo, co je společenská odpovědnost firem a jaké jsou její výhody potom pro všechny. Ale ty sankce jsou špatně, naprosto se zničí základ dobrovolnosti a ty firmy si kolikrát řeknou, tak to radši zaplatím takovou pokutu, než abych kupoval úspornější technologie a mohl se mi propadnout zisk nebo nastálo zvýšit náklady. Je potřeba najít rozumné řešení pro všechny.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Záleží na metrice měření dodržování společenské odpovědnosti firem. Jestliže stanovím nějaké pravidla, které ty firmy vědí, že musí dodržovat, tak mohou vynakládat spoustu energie na splnění tohoto měření, ale v realitě ten dopad pozitivní nebude. Je potřeba se nejdříve zamyslet nad tím, co tento koncept má přinést a proč by ho firmy měli převzít, potom už je to samozřejmě o tom nastavení, jak to v dané zemi bude fungovat. Co se týče černé listiny, tak je to jedno z možných řešení, ale jak říkám, záleží, jaké jsou ty pravidla měření a dodržování.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Z mých zkušeností vím, že se etika ve veřejném sektoru dodržuje minimálně, rozhodně je tam na horší úrovni než v soukromém sektoru.“

4.5 Přepis rozhovoru s manažerem číslo 5

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„2 roky a 9 měsíců přesně.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Právě ty 2 roky a 9 měsíců, je to trochu úsměvné, když to takhle sám slyším.“

Proč jste si zvolil zrovna personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

„Dlouho jsem hledal práci, která by mě opravdu bavila. Mám zkušenosti různých oborů, ale vždy po nějaké době mi ta daná práce přestala vyhovovat, respektive mě nenaplňovala. Po posledním zaměstnání jsem se tedy díval na novou oblast, kde nějaké zkušenosti mám, ale nikdy jsem tam nepracoval, a tak jsem se dostal na pozici personalista se zaměřením na diverzitu. Nyní jsem teda už veden jako specialista na diverzitu v současné firmě F.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Jak jsem zmínil, jsem zaměřený na diverzitu, takže nemůžu tolik hodnotit další zaměření v personalistice. Z mých zkušeností vím, že spoustu problémů vzniká zbytečně, kvůli špatné komunikaci mezi zaměstnanci i mezi jednotlivými odděleními. Špatná komunikace není jen mezi zaměstnanci, kteří jsou cizinci v ČR, ale i mezi zaměstnanci, kteří žijí celý život právě v naší zemi. Takže je důležité odstraňovat komunikační šumy co nejrychleji a zároveň vždy srozumitelně komunikovat veškeré věci.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Skutečně tomu tak je. Bez toho by ta firma nikdy nemohla dobře fungovat, tam kde to drhne, tak se projevuje.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Těžko se to posuzuje, záleží, co se zrovna řeší a co je potřeba udělat. Co se týče diverzity, tak je velmi častý problém hlavně zkreslené představy o tom, že uchazeči o práci ze zahraničí nastoupí a budou fungovat ve všem bez problémů. Realita je taková, že ty uchazeči opravdu chtějí ve firmě pracovat a snaží se, jenže jsou tam různé přirozené překážky typu zvykání si na odlišnou kulturu, jiný typ komunikace a často se bojí říct, že potřebují s něčím pomoci a řešit to. Často to vede i k závažným situacím, které naštěstí dokážeme vyřešit, aby všechny strany byly nakonec spokojené.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Etika je velmi důležitá, bez ní by personalistika nemohla fungovat.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Jasně, a dokonce těch kodexů máme několik, postupně se doplňují navzájem, to, co chybělo v těch původních. Těžko totiž vymyslíte všechny možné situace dopředu, ale jakmile tomu čelíte a vyřešíte to, tak je povinnost doplnit to do toho kodexu.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Rozhodně je etika pro mě v kariéře hodně důležitá, i proto jsem opustil předchozí zaměstnání.“

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.

„Právě jde o zkušenost z minulého zaměstnání, kdy jsem pracoval ve státní správě. Vytvářel se tam neuvěřitelný tlak na zaměstnance, aby se vždy rozhodovali ve prospěch nadřízených, v opačném případě se jim pak házely klacky pod nohy v každé situaci. Zaměstnanci v obavách o ztráty zaměstnání chodili, jak se říká lidově, práskat na své kolegy i úplné prkotiny. Paradoxní na tom bylo, že při podpisu smlouvy o zaměstnání musíte podepsat souhlas, že se budete chovat dle etických pravidel. Navíc je to psáno na konci smlouvy miniaturním písmem. Podepíšete to a nikdy v životě tam pak etické jednání od nikoho snad nevidíte.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, znám ho velmi dobře.“

Teď budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Já to vezmu nejdříve z pohledu společenské odpovědnosti firem jako takové. Tento koncept je založený na dobrovolnosti a je na každé firmě, jestli se tím zaváže, nebo ne. Pokud se tím zaváže, tak to musí už dodržovat. Jenže často právě chybí i to dodržování, spoustu firem říká, že dodržují společenskou odpovědnost a dávají všem zaměstnancům stejné pracovní příležitosti. Realita je taková, že ty firmy občas finančně podpoří různé nadace a tím to končí. U zaměstnanců dají všechny na podobnou startující čáru a vůbec neřeší, kdo má jaké zkušenosti, vzdělání nebo jiné dovednosti. V angličtině používají equity a equality jako rozdělovací pojmy. Equality jsou stejné začínající podmínky, equity znamenají vyrovnanost, a to ve smyslu dorovnání nějakých nedostatků mezi jedinci, aby na tom byli opravdu stejně. A tohle mě osobně často chybí právě i u firem, co se zavázaly něco takového dělat a ještě prohlašují, že to dělají. A abych nakonec odpověděl na otázku, tak z toho, co jsem říkal, doplním, že to správně rozhodně není a musí se najít jiná cesta, aby firmy opravdu převzaly společenskou odpovědnost a dodržovali ji, a to samy od sebe.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Firmy v USA vždy převezmou to, co je současný trend, aby vypadaly v očích společnosti a potenciálních zákazníků dobře. Zase uvedu příklady pojmů pink washing a green washing. Pink washing je předstírání podpory stejnopohlavních párů a green washing je předstírání podpory boje za životní prostředí. Ve skutečnosti ty firmy ale nic pro to nedělají. Takže ta černá listina sice nějakým způsobem na něco funguje, ale má takové mezery, které firmy dokážou využít, je

teda potřeba najít něco jiného, aby společenská odpovědnost byla dodržována, když už byla převzata.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, zároveň jste hovořil o špatných zkušenostech ze státního sektoru, je ten rozdíl opravdu takto enormní?

„Ano, ten rozdíl je neuvěřitelně obrovský. Zároveň je potřeba říct, že v určité míře dochází k porušování etiky i v soukromém sektoru. Pokud bych to měl celkově hodnotit, tak v soukromém sektoru je na velmi dobré úrovni, ale rozhodně ne ideální, a ve státní sféře je to naprosto tristní.“

4.6 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 6

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Letos v září mi začal čtvrtý rok v personalistice a zároveň je to celou dobu v jedné firmě.“

Takže jste do firmy nastoupila hned po studiích?

„No, já tam pracovala, respektive vypomáhala už během studia. Kamarádka tam pracovala, a když onemocněla, tak jsem tam šla za ní vypomáhat. Nakonec jsem tam zůstala i po dokončení studií, protože kamarádka tam skončila, a já se tam cítila dobře, takže jsem nemusela naštěstí hledat něco jiného.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Tady je to trochu komplikovanější. Pozici, kterou zastávám, tak se za čtyři roky nezměnila, ale po dvou letech ve firmě jsem byla povýšena a mám teď více věcí na starosti. Tím, že pracuji v externí firmě, která poskytuje personální služby jiným firmám, tak ty pozice jsou hodně odlišný od toho, co je běžný na personálních odděleních.“

Dá se porovnat, jak moc se liší externí firma poskytující personální služby oproti personálnímu oddělení přímo některé firmy?

„Nějak by se to srovnat dalo, ale ve stručnosti je to úplně něco jiného. Mohla bych jmenovat, jak se u nás jako externí firmy dělají věci takto a jakým způsobem, pak to následně porovnat, ale tohle srovnání je zbytečné. Tíha personálních záležitostí leží na nás jako externistech, kteří musí vše zajistit ke spokojenosti jak firmy, co si nás

objedná a uzavře s námi kontrakt o spolupráci, tak i zaměstnanců. Ve většině případů nás firmy oslovují na službu nábora.“

Mluvila jste o tom, že firmy chtějí hlavně řešit nábor externě, jak poznáte vhodné kandidáty do jednotlivých firem? Protože každá organizace má jiné požadavky a jinou kulturu, je tohle náročné?

„Je to velmi náročné. My fungujeme tak, že vždy jdeme do sídla nějaké firmy, která nás oslovila, a díváme se kolem, jak to tam vypadá a probíhá, samozřejmě si zjišťujeme i nějaké hodnocení zaměstnanců nebo bývalých zaměstnanců, pokud jsou dostupná na internetu, abychom si udělali obrázek o možné spolupráci. Jestli se objevují nějaké špatné zprávy či signály, tak takovou spolupráci odmítneme, protože nechceme spolupracovat s někým, kdo se nechová fér vůči zaměstnancům. V druhém případě, kdy je vše ok, tak vytvořím inzerát na danou pozici i s požadavky a pak jen čekám, kdo se ozve a přijde případně na pohovor. Pohovory vedu vždy já a vždy se uchazečů ptám, jakou mají představu o své budoucí práci, jaké jsou jejich požadavky. Na papíře totiž dostanu informace od zadavatele, jaké jsou možné bonusy či jiné věci. Porovnáám to, a když to úplně nesedí, tak toho uchazeče pošlu do jiné firmy na zkušební dobu. Je to z prostého důvodu, aby byly spokojené všechny strany. Že někdo hledá zaměstnance na nějakou pozici, tak neznámá, že se tam ihned hodí, proto je nutné mít tento cit a dokázat s tímto pracovat.“

Mluvila jste obsáhle o tom, jak vypadá Vaše práce a jaká jsou její úskalí, je tohle to nejtěžší na práci v personalistice?

„Určitě je, tohle jsou ta úskalí práce v personalistice z pohledu externistů.“

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

„Já bych řekla, že je to díky té kamarádce, kterou jsem chvíli zastupovala. Byl to pro mě úplně nový obor, nevěděla jsem, co od toho čekat, a říkala jsem si, že mi to může do budoucnosti pomoci. Tím, že mi ta práce sedla a baví mě, tak už nechci přecházet v budoucnosti do jiné oblasti.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná pouze o teorii, dle Vašeho pohledu jako externistky?

„Je to pravdivá teorie, a právě proto jsou i externí firmy na personalistiku, protože spousta firem není schopno tohle zvládat. Potom raději ty starosti hodí na externí firmu.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Vnímám ji jako základ personalistiky, bez ní prostě personalistika nemůže být.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Nemáme etický kodex sepsaný, ale máme tu nepsaná pravidla, která každý dodržuje. Kdyby došlo k nějakému porušení těchto pravidel a obecně slušného chování, tak by se to řešilo kolektivně, aby se na to vytvořila prevence.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Etika je pro mě základ, bez toho bych nemohla někde pracovat. Kdybych viděla nějaké porušování etiky, tak okamžitě končím. Naštěstí jsem si vybrala dobrou firmu, kde tyto obavy nemusím mít.“

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.

„Já mám teda velmi zvláštní zážitek, který mě hodně ovlivnil. Jednou jsem řešila nábor specialisty pro clientskou firmu, s tím, že jsem měla k dispozici nějaké požadavky, co se týče pracovních zkušeností a kvalifikace. Jeden uchazeč odpovídal na inzerát online s formulářem, kde nejspíše omylem přiložil dosti nevhodnou fotku. Co se týkalo požadavků, tak je splňoval dokonale, takže jsem ho pozvala na pohovor. V den rozhovoru přišel pozdě, v roztrhaných kalhotách a se psem, bez oznámení dopředu. Pak prohlásil, že se omlouvá, ale neměl mu kdo hlídat psa. Rozhovor proběhl relativně slušně, ale z principu věci jsem ho upozornila na jeho chování, že je to velice nevhodné. Nakonec jsem komunikovala s clientskou firmou, že tu byl uchazeč a pracovníě splňuje požadavky, ale jedná tímto způsobem. Protože z mého pohledu by bylo nefér, a tedy neetické té firmě domluvit někoho za každou cenu a ani neříct ty skutečnosti, jak se uchazeč choval. I to chování je velmi důležité.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Přiznám se, že jsem o něm něco malinko slyšela, ale moc se v tomto tématu neorientuji.“

Společenská odpovědnost firem je koncept, kdy se firma dobrovolně zaváže, že její aktivity nebudou mít negativní dopad v ekonomické, sociální oblasti a dopad na životní prostředí. Naopak budou podporovat různé projekty či nadace v daných oblastech. Nyní tedy k otázce, EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Jak jsem říkala, moc se v tomto tématu neorientuji, ale z principu je špatně tlačit někoho do převzetí konceptu, který převzít nechce nebo nemůže. Podle mě to vyvolá spíše odpor ke společenské odpovědnosti firem a donucené firmy budou hledat cesty, jak toto obcházet.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Myslím si, že tohle řešení je zatím lepší. Každý si může zvolit, jestli ten koncept převezme, a když ho převezme, tak ho musí potom už dodržovat, tak by to mělo být. Otázka je, jak moc se budou měnit požadavky na firmy s ohledem na strategii zelených technologií a snižování emisí, protože je to téma, kde musí zabrat většina firem.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Mám jen malé zkušenosti se státním sektorem, a to ještě ani nepracovní. Ale vím, že ve veřejné správě se ta etika nedodrží, je to tam určitě horší, než v soukromém sektoru.“

4.7 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 7

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„4 roky to teď jsou.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na pozici HR manažerky pracuji rok.“

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

„Řekla bych, že to byla spíš náhoda. Baví mě komunikace s lidmi, takže byla volba mezi tím, že bych pracovala v obchodě a komunikovala se zákazníky, nebo personalistika a starání se o zaměstnance. Nakonec vyhrála personalistika.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Personalistika je takový tenký led, kde máte sice spoustu předpisů a celkově zákonů, podle kterých postupujete, ale ne vždy máte něco, o co se můžete opřít. Potom je to na Vás jak vše zvládnete, aby za prvé Vás druhá strana respektovala a zadruhé jste schopný vyřešit danou záležitost. Člověk často musí být částečný psycholog a uvědomovat si, že každý člověk je jiný a má jiné vnímání i myšlení, a Vy musíte umět s tímhle pracovat v každé situaci.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„S tímto souhlasím, je to pravdivé tvrzení, v reálném světě tomu tak je.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Velice náročné. Majitelé firmy mají jasný plán, co chtějí dělat a jak postupovat. Na druhé straně stojí zaměstnanci, kteří chodí do práce vydělat peníze, a zároveň chtějí být v prostředí, kde se cítí dobře. Potom je to právě na manažerech personalistiky, aby dokázali najít rozumné řešení, které se těžko hledá, ale vždy se nakonec najde. Pro to úspěšné hledání řešení je nutná dobrá komunikace mezi top managementem, personálním oddělením i zaměstnanci, tak aby nedocházelo k nedorozuměním.“

Máte zkušenosti s požadavkem zaměstnanců na vzdělávání, která jsou specifická. Tedy nejedná se o plánovaná školení, ale něco, co chtějí sami od sebe pro svůj rozvoj?

„Ano, mám, právě před pozicí HR manažerky jsem pracovala jako garantka pro vzdělávání zaměstnanců. Jsou tři rozdílné typy přístupu ke vzdělávání od zaměstnanců. První je, že by rádi se vzdělávali v čemkoliv, jen aby to bylo v pracovní době, kterou nemusí pak nahrazovat, a zároveň, aby z toho nemuseli dělat zkoušky na certifikát. Plus rádi by ještě, aby to bylo někde s kolegy mimo kanceláře na chatě i s jídlem. Druhý typ přístupu je, že se nechtějí vzdělávat vůbec v ničem a radši budou neustále jen pracovat. Na další vzdělávání se musí přinést papír s ukázkami výhod daného dalšího vzdělání. Poslední typ je, že chtějí opravdu něco specifické a většinou i nákladného. Já k tomu přistupuji tak, že jim dám prostor si obhájit, jaké přínosy to bude mít pro jejich práci, a jestliže ty náklady na toto vzdělání se poté vrátí skrze odvedenou práci, tak nemám problém si to obhájit u top managementu jako schválené vzdělávání od personálního oddělení.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Já to beru jako samozřejmost, bez toho nelze fungovat. Naše firma má pobočky v dalších 12 zemích a všude dodržujeme etiku stejně, není to nic, nad čím bychom se museli nějak pozastavit, prostě přirozená věc.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, máme etický kodex a každý zaměstnanec se s ním seznámí při nástupu k nám do firmy. Je to pro případ, kdyby byl zvyklý na něco jiného z předchozího zaměstnání, aby věděl, jaké tu uznáváme hodnoty.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Už jsem to říkala, beru to jako samozřejmost a je pro mě velmi důležitá. Jako další věci vázané k HR.“

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.

„Určitě se jedná o událost u předchozího zaměstnavatele, kvůli kterému jsem skončila. Byla to poradenská služba, která interně tlačila na zaměstnance, aby

vnucovali zákazníkům produkty, které vůbec nepotřebovali, a prodávali to s úsměvem. Tím, že jsem byla vedoucí jednoho oddělení, tak jsem předstoupila před top management, že bychom měli změnit tento přístup. Bohužel vůbec to nebylo vyslyšeno, a naopak se situace ještě zhoršovala. Nakonec to dopadlo tak, že jsem se účastnila na jiném oddělení jednání s klienty, kteří byli už v důchodovém věku a kolegové jim vnutili nesmyslné produkty, které je připravily o většinu jejich úspor. To už pro mě bylo až moc a hned jsem dala výpověď. Toto jednání je neomluvitelné.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Něco jsem o tom už slyšela, ale když mi připomenete, o co se jedná, tak budu ráda.“

Společenská odpovědnost firem je koncept, kdy se firma dobrovolně zaváže, že její aktivity nebudou mít negativní dopad v ekonomické, sociální oblasti a dopad na životní prostředí. Naopak budou podporovat různé projekty či nadace v daných oblastech. Nyní tedy k otázce, EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Já s tím určitě souhlasím, je potřeba, aby takovýto přístup byl od všech, a nejen od pár vybraných firem.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Každý ten přístup má svoje výhody a nevýhody. Důležité je, jak se bude přistupovat k vysvětlení konceptu společenské odpovědnosti firem tak, aby každý věděl, o co se jedná. Další věc je černá listina, která nesmí potom sloužit jako cár papíru, ale aby se lidé opravdu na to podívali a věděli, proč tam ty firmy jsou. U těch finančních sankcí záleží na následném využití těchto peněz, ale firmy alespoň budou mít nějakou reálnou hrozbu nad sebou.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Podle toho, co vím od mého okolí, tak ta situace ve veřejném sektoru je velmi špatná a měla by se rapidně zlepšit. Otázka je, kdo to bude kontrolovat a dohlížet na to, aby se to opravdu zlepšovalo.“

4.8 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 8

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Já začala pracovat v personalistice už během magisterského studia v rámci praxe. Po ukončení studií jsem nastoupila do personální agentury, takže celkově 5 let.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Už to budou 3 roky.“

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

„Protože mě baví práce s lidmi. Navíc na vysoké jsem studovala andragogiku, to je vzdělávání dospělých, a přišlo mi logický nastoupit do oblasti personalistiky. Navíc si myslím, že se zde dobře získávají zkušenosti a člověk si osvojuje rychleji potřebné věci, než kdybych byla pouze v oblasti toho vzdělávání.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Jedno velké úskalí je právě práce s lidmi, protože nevíte, co můžete od nich čekat, a ani nevíte, co oni čekají od Vás. Další věc je, že pro mě jako ženu je to určitě spolupráce s vedením, kde jsou ve většině samí muži, kteří ne vždy chtějí brát tu ženu mezi sebe a nedokážou ji respektovat. Třetí věc je dynamika samotné oblasti personalistiky, což znamená, že neustále vycházejí nové úpravy v zákoníku práce, nějaké nové trendy, a Vy to furt musíte sledovat, co se změnilo. Protože kdyby došlo k nějaké sporné situaci a bylo by to Vaše chyba, tak jste v háji Vy i firma, kde pracujete.“

Mluvila jste o tom, že komunikace s vedením může být problematická pro Vás jako ženu, máte s tím zkušenosti?

„Ano, určitě takové zkušenosti mám. Nastoupila jsem do této firmy G jako personalistka a nyní jsem tedy manažerka personálního oddělení, vedu ho a jsem

za něj plně zodpovědná. My máme celkově 250 zaměstnanců, ale jedná se o rodinnou firmu, kde je právě ve vedení 5 mužů a já jsem jediná žena na jejich úrovni. Abych se k tomu mohla přiblížit, tak trvalo více než rok, aby mě začali respektovat. Bylo to plné pádů, náročného pracovního prostředí, a jiné věci, než pochopili, že i já jako ženská dokážu přinést jiný pohled, který může být pozitivní a něco dobrého přinést.“

A jak vnímáte fakt, že jste jediná žena na manažerské pozici v rámci celé firmy?

„Ze začátku jsem to nebrala pozitivně, cítila jsem z toho velký tlak na mě. Na druhou stranu jsem byla na sebe pyšná, že jsem se dokázala takhle vypracovat. Jak jsem říkala, vedení si nechtělo připustit fakt, že i žena dokáže mít dobré názory, o to víc se snažili utvrzovat ve svých původních přesvědčeních, protože jsem mladší a mám méně zkušeností. Nyní už je to jiné, vím navíc, jak s nimi komunikovat, aby viděli, že návrhy, které přináším, jsou pozitivní pro všechny ve firmě, a nejen pro mě nebo personální oddělení.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Řekla bych, že tomu tak je.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Zrovna jste se trefil do situace, kde včera jsem řešila nový systém odměn. Vytvořilo se 200 dotazníků spokojenosti zaměstnanců s možností přidání vlastních návrhů. Tyhle nasbíraná data zpracujete, vidíte, co těm zaměstnancům chybí nebo co by si přáli, na to Vy jako personální manažer vytvoříte kompromis, který může být schválen od vedení. Například zaměstnanci napíšu, že chtějí 30 dní dovolené, ale Vy to upravíte na 25 dní, protože víte, že 30 dní vedení neschválí z určitých důvodů. Potom je důležité nastavení té diskuse s vedením, kde představujete navrhované změny, kde po vyslechnutí řeknou svůj názor, a pokud něco zamítnou, tak zdůvodní proč, aby se s tím mohlo do příště pracovat nebo to změnit hned. Jde o dlouhý a náročný proces vytváření takovýchto kompromisních řešení, které jsou ovšem velmi důležité.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Je velmi důležitá, ale ne vždy je dodržována.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, máme, my ho vlastně i musíme mít potom kvůli různým reportům a auditům, které jsou běžné v automobilovém průmyslu. A všichni zaměstnanci se s ním seznámí při nástupu k nám do firmy.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Pro mě je velmi důležitá etika a etické jednání, ukazuje to i na profesionalitu.“

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.

„Šlo o událost tak rok a půl zpátky, to bylo krátce po mém povýšení na manažerku personálního oddělení. Stále jsem musela bojovat za to, aby se ukázalo, že i mé nápady jsou dobré. Doted' si pamatuji, jak jsem šla do kanceláře pana ředitele, který si přizval pana jednatele na naše setkání, kde jsem měla předvést na něco svůj návrh. Byla jsem velmi nervózní, odprezentovala jsem svůj návrh a hned po odprezentování se oba do mě neuvěřitelně kriticky pustili a netýkalo se to ani samotného návrhu. Kritizovali celkově moji práci, že dělám vše jen špatně. Na to dodávali, že mě podrží a vidí, že alespoň dodržuji postupy, které jsou díky nim, takže alespoň něco zvládnou. Cítila jsem se strašně špatně a rozbředla jsem se. Začali mě uklidňovat, donesli vodu i nabídli kapesníčky a potom se mě ptali, co udělali špatně nebo co špatného řekli, tak jsem jim to řekla ze svého pohledu. Vrátila jsem se ubrečená do kanceláře s tím, že jsem si začala sepisovat výpověď, ale podrželi mě kolegyně a kolegové z oddělení, kteří mě přemluvili, abych to tu ještě zkusila. Zůstala jsem a věděla jsem, že dokážu svoji práci dobře odvádět, a zároveň jsem chtěla bojovat za rovné podmínky pro všechny bez ohledu na věk, zkušenosti nebo právě pohlaví.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Přiznám se, že si teď nejsem úplně jistá, mohl byste mi přiblížit, o co se jedná?“

Společenská odpovědnost firem je koncept, kdy se firma dobrovolně zaváže, že její aktivity nebudou mít negativní dopad v ekonomické, sociální oblasti a dopad na

životní prostředí. Naopak budou podporovat různé projekty či nadace v daných oblastech. Nyní tedy k otázce, EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Nemyslím si, že by se takto mělo postupovat. Mělo by to zůstat na dobrovolnosti, problém je i současná doba, kdy se věci neuvěřitelně změnily a někdy nejde vše dodržovat tak, jak bylo původně zamýšleno.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Tohle mi přijde jako dobrý přístup, každý se může rozhodnout, jestli tento koncept převezme, a když ho převezme, tak ho musí dodržovat. Když ho nedodrží, tak ať lidé vidí, že to využívá daná firma jen jako svoji propagaci a nic pro to ve skutečnosti nedělá.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Z toho, co vím i od svého okolí, tak je to ve státním sektoru hodně špatné s etikou a jejím dodržováním. Skoro bych i řekla, že tam etika neexistuje.“

4.9 Přepis rozhovoru s manažerem číslo 9

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Už je to celkem 6 let.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„10 měsíců přesně.“

Proč jste si zvolil zrovna personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

„Studoval jsem psychosociální studia a personalistika tomu byla nejbližší, proto jsem si ji vybral.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Úskalí je několik, ať už jde o administrativní zátěž kvůli náboru a výstupu zaměstnanců, sledování legislativních změn i současný stav míry nezaměstnanosti, respektive zaměstnanosti. Pokud to vztáhnou na Mladou Boleslav, tak je tu vysoká konkurence, vysoká poptávka po zaměstnancích, ale jen malé procento nezaměstnaných lidí.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Ano, je to teorie, která se v realitě naplňuje, a personalisté tak fungují. Ale potřeba si uvědomit, že každý personalista je na něco zaměřený, a tím je to specifické, každý postupuje jinak. Například já jsem zaměřený na nábor zaměstnanců.“

Mluvil jste o tom, že pracujete v oblasti náboru, nastal někdy moment, kdy noví zaměstnanci nepřijali kulturu firmy, kde pracujete, a porušovali nějaké zásady?

„Ano, setkal, ale těchto případů je minimum. Navíc záleží, o jaké oddělení, případně tým jde, každý ten tým nebo oddělení funguje trošičku odlišně, takže i na tom záleží.“

Ještě se vrátím k otázce hledání optimálního řešení, jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Jak jsem zmínil, řeším pouze nábor a v tomhle ohledu prostě řeším, jaké jsou potřeby firmy, nesetkávám se tu s požadavky potenciálních zaměstnanců, takže tohle jde mimo mě.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Je to podstatná věc, která by měla být vždy součástí personalistiky. Občas se stává, že etika jde v kontrastu s ekonomikou, s jiným záměrem, který vyžadují jiné přístupy, než jsou etický přístupy, takže to může být často velmi náročné. Ale pro personalistu je etika alfa a omegou.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ne, nemáme v písemné podobě nějaký etický kodex.“

Takže v případě možného etického dilematu to záleží čistě na Vás, jak se věc bude rozhodovat?

„Záleží od situace, pokud je to něco, s čím si dokážu sám poradit, tak to vyřeším sám. Pokud by to bylo něco komplikovanějšího, tak od toho máme užší top management, kde podobný věci řešíme.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Je to velmi důležitý, na stupnici 1 až 5, kde 5 je nejvyšší hodnota, tak bych zvolil 4.“

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.

„No přemýšlím, upřímně teď mě vůbec nic nenapadá, že bych zažil vyloženě něco negativního nebo pozitivního, co by mě v rámci kariéry ovlivnilo, a nechci si tu něco cucat z prstu.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano znám, byť mi přijde, že ve spoustě případů je to prázdný pojem. Nevěřím, že firmy, které říkají, že ho dodržují, tak ho skutečně dodržují, že jde primárně o to, vytvořit si dobré jméno.“

Teď budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Ne, plošné opatření takového typu nepovede k ničemu dobrému. Pro spoustu firem to bude blbina navíc, kde se ztratí původní význam toho, proč to dělat, a firmy budou hledat řešení, kde si vytvoří dobré jméno, ale pozitivní dopad v rámci konceptu bude nulový.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Oba případy mi přijdou špatně. Nevede to k původnímu záměru pozitivního dopadu na ty tři oblasti, kterému se tento koncept věnuje. Z tohoto hlediska to za mě vypadá spíše na politický nátlak na firmy, aby teda něco vykazovaly, ale to je tak všechno.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Z mých zkušeností vím, že etika ve státní správě je na hrozné úrovni. Pracoval jsem tam a vím, že veškeré etické rozhodování a jednání je pouze na Vás, nikdo to nekontroluje, nikdo na to nedohlíží a nikdo to ani neřeší, je to čistě na Vás. Z těchto důvodů je etika na tom velmi špatně ve státní správě.“

4.10 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 10

Jak dlouho pracujete v oblasti kvality?

„Od roku 2003.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současné pozici pracuji od 1. 5. 2020.“

Proč jste si zvolila zrovna oblast kvality?

„No, já si ji nevybrala, vybral mi ji život. Když skončíte vysokou školu a hledáte práci, tak Vás to někam zavane, a mě to posunulo na oblast kvality. Moje první práce byla pozice, kde jsem měla na starosti statistiku ve kvalitě. Od té doby jsem se posouvala na různé pozice v rámci oblasti kvality.“

Jaká jsou úskalí práce v kvalitě z Vašeho pohledu?

„Tak je to dohlížení na technické regulace, které mohou přicházet a něco pozměňovat, to je velice důležité v této oblasti.“

Pracujete jako manažerka v oblasti kvality, řešíte i tak nějaké personální úkoly jako manažerka?

„Ano, je to přirozená věc, že manažer nebo jakýkoliv jiný nadřízený řeší některé úkoly, které spadají pod personální oddělení. Může jít o požadavky na vzdělání nebo řešení možných problémů. Navíc nadřízený ví nejlépe, co potřebují jeho podřízení. Případně pokud neodvádí dobrou práci, tak je potřeba si s dotyčným sednout a projít si ty věci proč nefungují, jak by měly.“

A jak moc je pro Vás náročné vykonávat i tyto personální záležitosti?

„Neberu to jako něco náročného, je to přirozená věc vzhledem k mé pozici.“

Z Vašeho pohledu, je spolupráce s personálním oddělením dobrá v rámci právě úkonů, které řešíte jako manažerka, a přesto spadají do oblasti personalistiky?

„Takhle, prošla jsem si několika firmami a všude bylo nejslabší oddělení právě personální. Přitom personální oddělení by mělo mít výraznou pozici ve všech firmách, jenže tomu tak není a vytváří to velké problémy.“

Myslíte si, že je tedy potřeba posílit postavení personálního oddělení?

„To se nedá takhle jednoduše říct. Problém je i ten, že personální oddělení často nepracuje dobře. Například se nabere noví zaměstnanci do firmy na pozice, kde je obecně těžké sehnat zaměstnance, takže třeba ti noví nesplňují kvalifikaci. To je v pořádku, když se mu bude personální oddělení věnovat a poskytovat mu školení, aby tu kvalifikaci získal. Jenže tohle se už právě neděje a pak je to na manažerech daných oddělení, aby tohle museli zase nějak řešit. Mně osobně přijde, že na personálním oddělení pracují lidé, kteří tomu prostě nerozumí, a poté ztěžují práci svým kolegům a dalším oddělením.“

Jak je to z Vašeho pohledu s etikou v oblasti kvality?

„Z mých zkušeností můžu říct, že etika je v oblasti kvality na velmi vysoké úrovni, nikdy jsem se nesešla s jejím porušováním v této oblasti.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, já myslím, že každá firma v automobilovém průmyslu využívá etický kodex.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Pro mě etika patří k životu, jak soukromému, tak i pracovnímu, a bez toho nedokážu fungovat.“

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.

„Mám pozitivní zážitek, a to, když jsem dostala nabídku právě na současnou pozici. Byla jsem oslovena velice uznávanou manažerkou dané oblasti a já váhala, jestli tu pozici vzít. Setkávala jsem se s podřízenými této manažerky, kteří říkali, že je vynikající ve všech ohledech, dokáže být lidská, řešit věci rozumně, je transparentní, a právě dbá na etické jednání, a právě v ten moment jsem si řekla, že tu pozici vezmu, že budu spolupracovat s někým, kdo má velmi podobný přístup, který považuju za důležitý.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, vím, co je to za koncept.“

Teď budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Nesouhlasím s tím. Nejdřív by se mělo jasně definovat, co se tímto konceptem myslí, protože tento koncept je tak obecný, že to každý bere z jiného hlediska, a pak není možné říct, ty to děláš špatně, a ten to dělá dobře, když to není jasně definované. Určitě tam tohle chybí.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„No, v tomto případě je problém, na základě čeho se vyhodnocuje nedodržování společenské odpovědnosti firem. Jestli je to na základě reportů firem, tak ty firmy

mají možnost si ty reporty upravovat tak, aby vše vypadalo v pořádku. Je potřeba tohle řešit, aby ty reporty se nemohly uměle upravovat ve prospěch firmy.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Co mám zkušenosti a vím od svého okolí, tak státní sektor je na tom s etikou hodně špatně. Každý si chce odpracovat nějak to svoje, na nic jiného nekouká a nechce ani nic řešit. Trochu to vypadá, jako by tam etika byla i zakázaná vzhledem k tomu, jak to tam vypadá.“

4.11 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 11

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Celkově 9 let. Studovala jsem na vysoké škole obor personalistiky a u studia jsem byla na praxi právě v rámci personalistiky.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současné pozici pracuji už 2 roky.“

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

„Baví mě práce s lidmi. Navíc je to práce, kde není stereotyp, a to je pro mě velmi důležité.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Personalistika je náročná z pohledu toho, že vždy se setkáváte s jiným typem lidí a je na Vás jak dokážete měnit styl komunikace, abyste porozuměl, co nejvíce to jde. Samozřejmě nikdo není dokonalý a nedokáže se přizpůsobit vždy na 100 % u všech lidí, ale je důležité se umět dostat na to hlavní jádro věci a to úspěšně vykomunikovat.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Je tomu tak i ve skutečnosti a personalistika od toho je, aby řešila požadavky jak od zaměstnanců na firmu, tak od firmy na zaměstnance.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Je to velice náročné. Každý zaměstnanec má individuální potřeby a ty představy například v rámci odměňování se velice liší a je potřeba vytvořit takový balíček odměn, který nakonec bude přijatelný a zároveň bude stále motivovat všechny zaměstnance. K tomu je potřeba i komunikace s top managementem, proč je potřeba vytvořit a schválit tento balíček odměn.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Etika je v personalistice to nejdůležitější. Není to jen o etickém kodexu, ale o tom chovat se spravedlivě vůči všem, neporušovat základní morální hodnoty celkové společnosti v ČR.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, a je povinností seznámit se s ním při nástupu k nám do firmy X. Máme k tomu i brožurky, kdyby někdo potřeboval s něčím poradit, tak na koho se obrátit.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Je velice důležitá, vybírala jsem si i na základě tohoto svého zaměstnavatele.“

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.

„Mám zkušenost, kde docházelo k velmi nevhodnému zacházení s brigádníky a lidmi pracujícími na dohodu. Bylo to u předchozího zaměstnavatele H, kde jsem pracovala na oddělení obchodu a byla jsem v kontaktu právě s brigádníky i lidmi na dohodě o práci, a já se vždy chovala k nim tak, jako by to byli naši zaměstnanci, nedělala jsem žádné rozdíly. Jenže pak přicházeli vedoucí z jiných oddělení, kteří si z nich dělali poskoky na všechno, na nic se neptali a vždy přikazovali věci, které často byly i naprosto zbytečné. Dělali jim často i naschvály, kdy jim psali služby v moment, kdy dopředu brigádníci hlásili, že nemůžou přijít. Následně nato jim dělali problémy, že jsou nevděční, že jim takové chování nebudou tolerovat. V tomhle jsem pracovat opravdu nechtěla, já se snažila prosadit rovnocenný přístup pro všechny, ale na poradě manažerů ze všech oddělení to bylo zamítnuto, že je nutné dělat rozdíly. Takže jsem dala výpověď a hledala si nového zaměstnavatele.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, znám tento koncept a myslím, že je velmi důležitý pro obchodní prostředí, aby se negativní dopad na životní prostředí i další oblasti obrátil na pozitivní dopad.“

Teď budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Nesouhlasím s tím, ne každá firma má automaticky negativní dopad ať na životní prostředí, sociální oblast nebo ekonomickou oblast. Další věcí je, že ne každá firma si může dovolit finančně podporovat třeba různé nadace. Mělo by to zůstat na dobrovolnosti. Firmy, které koncept převzaly vědí proč ho převzaly a ví, že dokážou ze všech pohledů koncept dodržovat a podporovat.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„V tomhle přístupu se mi líbí zachování dobrovolnosti. Problém vidím v tom, že v Americe je to myšlení i v obchodním prostředí jiné než v Evropě. Takže těžko porovnávat, ale rozhodně je důležité zachování dobrovolnosti a je potřeba obecně vysvětlit, co to je vůbec za koncept a k čemu slouží, a to mi hodně chybí jak v Evropě, tak i v Americe.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Nemám velké zkušenosti se státním sektorem, ale i z toho mála vím, že se tam etika nedodržuje a je na rozhodně špatné úrovni. Přitom by to mělo být tak, že státní sektor by měl být reprezentativní a mít jasná etická pravidla, která se budou dodržovat. Když jdeme někde na veřejnosti, tak také očekáváme dodržování základních morálních hodnot jako je slušné chování a neporušování zákonů.“

4.12 Přepis rozhovoru s manažerkou číslo 12

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Já tedy nepracuji v personalistice běžné, ale ve specializované oblasti dodržování podnikových předpisů, zákonů a etického jednání. A pracuji zde 3 roky.“

Mohla byste prosím přiblížit, co je náplní Vaší práce?

„Určitě, já se věnuji oblasti dodržování etického jednání, dodržování podnikové kultury a vytváření školení na tyto témata.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Teď v lednu to budou právě 3 roky.“

Jaká jsou úskalí práce v oblasti, kde pracujete?

„Je to práce s měkkým tématem. To uchopení a vymezení je velmi složité a teď ještě musíte kolegům v rámci organizace vysvětlovat, že se dá pracovat s tím, jak se chováme. Dále jak se dá zlepšovat náš přístup k ostatním, aby byl pozitivní. Přesvědčit o tom ty lidi a umět s tím pracovat je největší výzva.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Je to tak i ve skutečnosti. Je potřeba to mít takto nastaveno, aby firma dokázala rozumně fungovat.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Je to velice náročné, ale záleží vždy na každém jedinci a situaci. Nelze to takto zobecnit, protože každá situace má své specifické rysy, ať už to je časová náročnost, co je předmětem řešení, s kým se to řeší. Je toho opravdu hodně. Za mě je to náročné hledat optimální řešení, ale ne vždy je to něco na první pohled nepřekonatelného, asi tak bych to řekla.“

Jak vnímáte etiku v oblasti, kde pracujete?

„Je to základem naší oblasti. Pracujeme s etikou neustále a jsme nositelé etiky, kteří by měli být vždy příkladem. Každý z nás na oddělení si to uvědomuje a opravdu na to velmi dbá. Když potom říkáme, jak by se měli chovat ostatní kolegové z jiných

oddělení, tak je potřeba takovýto přístup. Aby to nebylo, že kážeme vodu, a pijeme víno, dá se říct.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, a je přímo z mého oddělení. Upravujeme ho, komunikujeme o něm v rámci celé firmy, to vše je na nás.“

A co způsobuje potřebu upravovat etický kodex?

„Ty aktualizace etického kodexu jsou v rámci celého koncernu I. Takže ty informace přicházejí vlastně zvenku, co je potřeba upravit a proč.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Stěžejní. Vždy se snažím o etické jednání a chci si za svým rozhodnutím, krokem stát a obhájit si ho jak před sebou, tak i před ostatními.“

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.

„Kolega z jiného oddělení na mě vytvářel tlak, protože prioritně potřeboval něco pro svojí práci. Ale můj tým pracoval na důležitém projektu, který zabíral neskutečné množství času, a to, co po mě chtěl kolega, tak to nemělo takovou prioritu pro mě. Informovala jsem ho několikrát, že nejsem schopná mu potřebné informace dohledat, kvůli vytíženosti na projektu, až budu moci, tak mu informaci dohledám a předám hned, jak budu moci. Ta informace nebyla snadno dohledatelná a potřebovala bych na to více času, ale ten jsem neměl skrze náš projekt, který se chýlil k úspěšnému dokončení. Jenže kolega stále na mě vyvíjel tlak, abych mu tu informaci co nejdříve poslala, a v tu chvíli se za mě postavil můj nadřízený. Vysvětlil mi, jaká je situace, a řekl, že informaci dostane, až bude k tomu možnost, a už s tímto jednáním prosím přestaň, není to v pořádku. Tohle bylo pro mě velmi důležité, když jsem viděla, že můj nadřízený nepřipustí takovéto jednání a chce dodržovat férové jednání. Samozřejmě i to postavení za své podřízené je pro mě velmi důležité.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, znám tento koncept.“

Teď budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Vidím to, čeho chtějí dosáhnout. To je bohulibé, aby každý vnímal ten svůj dosah, a ne jen úzce, aby viděl jen to svoje podnikání, ale i ten dopad jeho podnikání a jeho firmy. Tím, že se nastaví takto tvrdá pravidla, se však nedostaneme k tomu, co bylo původním cílem. Firmy, které do toho budou nuceny, bez přesvědčení pozitivního dopadu, tak budou chtít plnit minimum a případně něco obcházet určitým způsobem. Ale firmy, které to dělají dobrovolně a jsou přesvědčené, že je to důležité, tak to má skutečně pozitivní dopad, protože chtějí něco změnit samy od sebe, ne z donucení.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„V tomto případě záleží, jestli se další firmy a celkově společnost, jestli sleduje tuto černou listinu a co si z toho odnesou. Jestliže není moc sledovaná, nebo se na to nebere takový ohled, tak je to nástroj vlastně k ničemu. Celkově jsem přesvědčená, že pozitivní motivace přinese daleko více, než nějaké omezení nebo nařízení. Pokud je to něco zvenku, tak ta firma si to vždycky stejně musí přebrat podle sebe a je na ní, jak to aplikuje do své podnikové kultury, tohle nikdo zvenku neovlivní.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Netroufnu si říct, myslím si, že je to vždy o lidech, a to jak v soukromém sektoru, tak i ve státním. Každý má jiné vnímání etiky a etického jednání, v soukromém sektoru je to něčím vymezeno, ve státním sektoru to záleží na lidech.“

5 Frekvenční analýza

Tato kapitola je věnovaná frekvenční analýze. Frekvenční analýza je metoda analyzování získaných dat, kde se zkoumá, jaké prvky jsou stejné a jak často se v datech vyskytují. V rámci frekvenční analýzy byla analyzovaná data získaná pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažerkami a manažery. Výsledky této analýzy jsou představeny v následující tabulce číslo 1, jevy či skutečnosti jsou seřazené od nejvíce frekventovaných po nejméně frekventované.

Tab. 1 Frekvenční analýza

Jev/skutečnost	Počet výskytů
<i>Manažerka nebo manažer souhlasí, že jsou těmi co hledají optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance a zároveň i požadavky zaměstnanců.</i>	12 výskytů z celkových 12.
<i>Etika a etické jednání je pro manažerky a manažery stěžejní.</i>	12 výskytů z celkových 12.
<i>Manažerka nebo manažer považují etiku za stavební kámen personalistiky.</i>	10 výskytů z celkových 10. <i>(V tomto případě byl jeden manažer a jedna manažerka mimo obor personalistiky, proto celkových možných výskytů je 10).</i>
<i>Manažerka či manažer nesouhlasí s možným postupem EU v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem finančně sankcionovat firmy, které nedodrží společenskou odpovědnost firem. (Manažerkám a manažerům, kteří neznali koncept společenské odpovědnosti byl tento koncept vysvětlen.)</i>	11 výskytů z celkových 12.

<i>Manažerka nebo manažer souhlasí s tvrzením, že ve státním sektoru je etika na velmi špatné úrovni.</i>	<i>10 výskytů z celkových 12.</i>
<i>Manažerka nebo manažer pracují v organizaci, která využívá etický kodex.</i>	<i>10 výskytů z celkových 12.</i>
<i>Manažerka nebo manažer znají koncept společenské odpovědnosti firem.</i>	<i>9 výskytů z celkových 12.</i>
<i>Manažerka nebo manažer považují hledání optimálních řešení za náročné.</i>	<i>7 výskytů z celkových 10. (V tomto případě jeden manažer se zabývá nábořem a s tímto jevem se nesetkává. Druhý případ je manažerka v externí firmě, která se s tímto typem jevu nesetkává, proto je zde maximálně 10 možných výskytů).</i>
<i>Manažerka nebo manažer souhlasí s postupem v oblasti společenské odpovědnosti firem prezentované v USA, kde jsou firmy nedodržující společenskou odpovědnost firem umístovány na černou listinu.</i>	<i>6 výskytů z celkových 12.</i>

Výsledky v tabulce číslo 1 ukazují, že pro všechny manažerky i manažery je etika a etické jednání velmi důležité. Z tohoto výsledku plyne, že nezáleží jestli se jedná o manažera či manažerku v oblasti personalistiky nebo financí, případně kvality. Výsledky dále potvrzují skutečnost, že dle manažerek a manažerů je etika základem personalistiky. Tento výsledek ukazuje na skutečnost, že etika je nejen pro manažerky či manažery důležitá, ale sami musí etiku dodržovat pro správný chod personalistiky.

Manažerky a manažeři dále potvrzují teoretické východisko, že skutečně hledají optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance a požadavky zaměstnanců v rámci organizace. Výsledek zároveň ukazuje jev, kdy tato optimální řešení hledají i manažerky a manažeři z jiných oddělení, než je jen personální. Důvodem je náplň jejich práce, kde musejí vykonávat úkony, které oblastně spadají pod personální oblast. Co se týče výsledku náročnosti hledání optimálního řešení, tak většina manažerek a manažerů považuje tento proces za náročný. Z těchto zjištění je zřejmé, že manažerky a manažeři jsou vystaveni tlaku hledání kompromisních řešení, která není ve většině případů snadné nalézt. I přes tento tlak manažerky a manažeři dodržují etické jednání. Potvrzení této skutečnosti vychází z výsledků důležitosti etického jednání a etiky z pohledu manažerek i manažerů v kombinaci s výsledky o náročnosti hledání optimálních řešení mezi požadavky organizace a požadavky zaměstnanců.

Další výsledky frekvenční analýzy ukazují skutečnost, že většina manažerek a manažerů pracuje v organizacích, které využívají etický kodex. Tento výsledek potvrzuje skutečnost, že je stále určité množství organizací, které nepoužívají etický kodex. Zároveň také platí skutečnost, že pro manažerky a manažery je etika i etické jednání velmi důležité bez ohledu na to, zda organizace využívá etický kodex. Zjištění plyne z výsledků zda manažerka či manažer pracují v organizaci s etickým kodexem, a důležitosti etického jednání i etiky z pohledů manažerek a manažerů.

Výsledky také ukazují na skutečnost, že většina manažerek a manažerů zná koncept společenské odpovědnosti. Třem manažerkám, které koncept neznaly, byl tento koncept podrobněji vysvětlen v rámci dalších otázek. Výsledky ukazují, že většina manažerek a manažerů nesouhlasí s postupem EU v oblasti společenské odpovědnosti firem. Zároveň výsledky také poukazují na fakt, že polovina manažerek a manažerů naopak souhlasí s postupem v USA, co se týče společenské odpovědnosti. Tato zjištění vedou k závěru, že manažerky i manažeři považují oba přístupy za špatné.

Poslední výsledek frekvenční analýzy uvedený v tabulce číslo 1 ukazuje na skutečnost, kdy manažerky i manažeři ve většině případů potvrzují velmi špatnou úroveň etiky a etického jednání ve státním sektoru. Z tohoto zjištění vychází závěr, že je obrovský rozdíl k přístupu a dodržování etiky i etického jednání mezi soukromým sektorem a státním sektorem.

6 Doporučení

Na základě dat získaných pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažerkami a manažery i následné frekvenční analýzy lze vidět největší problém s nedodržováním etiky ve státní správě. V této oblasti je potřeba zvýšit důraz na etiku a etické jednání na všech úrovních, kde by mohly výrazně pomoci etické kodexy a zpětná kontrola úrovně dodržování etiky. V případě kontrol je nutné, aby docházelo k možnosti kontrolovat všechny pozice a nevytvořilo se místo, které by bylo prakticky nedotknutelné.

Z dat je také vidět, že manažerky a manažeři většinou vědí podrobně o konceptu společenské odpovědnosti firem, ale nesouhlasí s modely, které jsou tvořeny na politické úrovni. Místo vynucovacích prostředků by větší přínos mělo vysvětlení tohoto konceptu právě z politické úrovně států i orgánů Evropské unie, jako je například Evropská komise. Tento přístup by nejen objasnil, o co se jedná, ale také by ukázal pozitivní dopady převzetí konceptu společenské odpovědnosti firem. Obzvláště v současné době je toto téma velice důležité v kontextu tématu udržitelnosti a ochrany životního prostředí.

Další důležitou skutečností je, že stále existuje menší část firem, která nemá vlastní etický kodex. Etický kodex slouží jako pomoc pro všechny zaměstnance při rozhodování u etických dilemat nebo jako průvodce při nástupu do organizace, aby zjistili jaké jednání je tam běžné, a co je naopak zakázané. V případě chybějících etických kodexů leží větší práce na personalistech a manažerech, aby nejen sami dodržovali etiku a etické jednání, ale také poučovali ostatní zaměstnance. Už zde dochází k problémům, že není jasné, kdy dochází k porušování a s kým případné etické dilema řešit. Z těchto důvodů by bylo přínosné, aby i zbývající organizace začaly uvažovat o vytvoření vlastních etických kodexů.

Problematika dodržování etiky a etického jednání se netýká pouze určitých pozic nebo soukromého sektoru, proto je důležité, aby státní i soukromé organizace dbaly na dodržování etiky, a vytvářely proto vhodné opatření a procesy. Etika by měla být prezentována i v politickém prostředí, které následně žádá o zachovávání dobrých mravů. Je tedy potřeba, aby politická oblast změnila tento přístup a politici i různé politické orgány byli příkladem a dokázali vysvětlovat například koncepty typu společenské odpovědnosti firem, pokud tu máme téma udržitelnosti.

Závěr

Tato diplomová práce je zaměřená na téma manažerské etiky v personálním řízení. Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část je věnovaná teorii etiky, jejímu historickému vývoji, významným osobnostem tvorby etiky a její moderní podobě. Následně je vysvětlena teorie podnikové kultury a etiky v podnikové kultuře. Dále pokračuje teoretický popis personalistiky, úlohy personalistů a manažerské etiky. Praktická druhá část diplomové práce obsahuje empirický výzkum, který proběhl metodou polostrukturovaných rozhovorů s manažerkami a manažery. Třetí část je věnovaná analýze polostrukturovaných rozhovorů a následných výsledků. Tato analýza byla provedená metodou frekvenční analýzy, kdy se v datech hledají stejné prvky jako potvrzení skutečnosti či jevu. V rámci polostrukturovaných rozhovorů proběhla metoda kritických událostí, kdy respondenti mluvili o situaci, která je výrazně ovlivnila v jejich kariéře.

Výsledky frekvenční analýzy ukazují u manažerek a manažerů vysokou úroveň etického jednání. Výsledky také potvrzují důležitost etiky v personálním řízení. Data prokazují, že i přes velkou důležitost etiky v personálním řízení existují organizace, které neuplatňují etický kodex. Tato skutečnost nemá vliv na vnímání důležitosti etiky ze strany manažerek a manažerů. Zároveň manažerky a manažeři potvrdili teoretické hledisko personalistiky, že jsou těmi, co hledají optimální řešení mezi požadavky organizace na všechny zaměstnance i požadavky zaměstnanců na organizaci. Analyzovaná data také poukazují na skutečnost, že většina manažerek a manažerů zná podrobně koncept společenské odpovědnosti firem, ale nesouhlasí s možným politickým postupem EU v rámci tohoto konceptu, ani politický přístup k tomuto konceptu v USA není dle dat dostačujícím. Získaná data také ukazují skutečnost, kdy etika ve státní správě je na velmi špatné úrovni.

Na základě výsledků frekvenční analýzy bylo vytvořeno doporučení na zlepšení jednotlivých oblastí. Vzhledem k otevření tématu postojů ke společenské odpovědnosti firem i úrovně etiky ve státním sektoru, je doporučeno věnovat další bakalářské či diplomové práce na těchto oblastech. Nové práce by se měly zaměřit na příčiny vzniklých skutečností a přijít s možným řešením.

Seznam literatury

ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4293-9.

TROJAN, Jakub. *Etické vztahy v ekonomice*. 1. vydání. Praha: OIKOYMENH, 2012. ISBN 978-80-7298-480-0.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, Ivo a Lubor LACINA. *Globalizace, etika, ekonomika*. Druhé rozšířené vydání. Věrovany: Nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. ISBN 80-86768-04-X.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vydání. Praha: H & H Nakladatelství Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

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

THOMPSON, Mel. *Přehled etiky*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-806-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

THORPE, Richard a Robin HOLT. *The Sage Dictionary of Qualitative Management Research*. London: SAGE Publications, 2008. ISBN 978-1-4129-3521-0.

Seznam tabulek

Seznam tabulek

Tab. 1 Frekvenční analýza	71
---------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s manažerkou č. 1.....	79
Příloha 2 Rozhovor s manažerkou č. 2.....	83
Příloha 3 Rozhovor s manažerkou č. 3.....	87
Příloha 4 Rozhovor s manažerem č. 4	91
Příloha 5 Rozhovor s manažerem č. 5	94
Příloha 6 Rozhovor s manažerkou č. 6.....	98
Příloha 7 Rozhovor s manažerkou č. 7.....	102
Příloha 8 Rozhovor s manažerkou č. 8.....	106
Příloha 9 Rozhovor s manažerem č. 9	110
Příloha 10 Rozhovor s manažerkou č. 10.....	113
Příloha 11 Rozhovor s manažerkou č. 11.....	116
Příloha 12 Rozhovor s manažerkou č. 12.....	119

Příloha 1 Rozhovor s manažerkou č. 1

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„V oblasti personalistiky pracuji už 17 let a z toho 13 let jako manažerka.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současné pozici pracuji 7 měsíců. Je to z těch důvodů, že vedu svůj projekt, na kterém jsem dlouho dřela, aby se spustil a zároveň jsem chtěla zůstat v HR, takže jsem si našla organizaci A, kde současně pracuji právě necelý rok.“

Proč jste si zrovna vybrala personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

„Už během studií jsem se pohybovala v oblasti vzdělávání zaměstnanců, takže jsem se díky různým školením dostala k práci s lidmi, která mě hned od začátku hodně bavila. Školení jako takové už dlouho nedělám, nyní se opravdu věnuji jen HR a je to stále pro mě to nejlepší co jsem si mohla zvolit.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„V HR oblasti je neuvěřitelně velké množství stresu, je to podpůrné oddělení, které zařizuje chod jakékoliv organizace skrze zaměstnance. Vše tu musí být v pořádku a perfektní, protože jakékoliv nedostatky nebo chyby na personálním oddělení se ihned projevují na dalších odděleních a může to výrazně paralyzovat chod organizace. Příklad bych to k zákaznickému centru, tam také vše musí jet bezchybně, jinak budete přicházet o zákazníky.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Určitě to tak je, kdyby tomu tak nebylo, tak personální oddělení prostě selhalo, ale samozřejmě realita vypadá trochu jinak, než popisuje teorie HR.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Záleží od situace, ve výsledku zaměstnanci nikdy nesmí pocítit, že by HR oddělení stálo na straně zaměstnavatele, ale ten zaměstnavatel má hlavní slovo, on je ten, co vytvořil pracovní místa včetně personálního oddělení. Je tedy důležité, aby problémy či požadavky zaměstnanců HR oddělení zpracovávalo a dávalo návrhy

pro top management, samozřejmě ty návrhy řešení musí být realistické a není možné tam dát nějaké vysněné věci, které prostě reálně organizace nemůže zařídit. Právě při vytváření těchto návrhů řešení už manažeři na personalistice ví, co organizace požaduje a jakým směrem chce jít, takže se vytváří tak, aby nakonec organizace dokázala uspokojit potřeby zaměstnanců v nějaké podobě, a zaměstnanci zase vědí, že jsou důležitou součástí organizace a musí odvádět poté svoji práci na maximum.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Je velmi důležitá, z mého pohledu každá organizace se musí chovat spravedlivě a zaměstnanci to musí cítit jako přirozenou věc, jako přirozenou součást organizační kultury, bez toho ta organizace nemůže dobře fungovat.“

Využívá organizace, kde pracujete etický kodex?

„Ano, dokonce dva. Jeden je pro zaměstnance, kteří se s ním seznámí hned při nástupu do naší organizace a mohou se samozřejmě kdykoliv obrátit na HR pokud by chtěli něco řešit, a mají k němu přístup. Druhý etický kodex je pro manažery na všech odděleních.“

Slouží tedy etické kodexy jako takové příručky, do kterých lze nahlédnout, když zaměstnanci či manažeři řeší etické dilema?

„Dá se to tak říct, oba kodexy jsou obecnější, aby se šlo o co opřít v jednotlivých situacích. Takže zahrnují více oblastí, ale nejsou přímo specifické. Samozřejmě potom jakékoliv možné problémy řešíme na HR oddělení, my jsme zodpovědní za dodržování etických kodexů.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Velmi, etika a etické jednání ukazují stupeň profesionality manažerů. Manažeři musí jít vždy příkladem a nikdy nedělat výjimky a rozdíly.“

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.

„Musím říct, že já mám tedy negativní kritickou událost, která mě velice ovlivnila pro zbytek mé kariéry. Vždy jednám v rámci zákonů ČR a EU a nikdy bych se nedopustila porušování zákonů. V předchozí organizaci, kde jsem pracovala, tak majitel společně s top managementem vytvořili podvod na zaměstnance v rámci vyplácení odměn a také přesčasů, nebylo to nic na hraně zákona, ale hrubě za hranicí zákona. Tím, že jsem pracovala jako HR manažerka, bylo na mne, abych tento krok oznámila hezkým způsobem, aby zaměstnanci se nic nedozvěděli. Já s tím absolutně nesouhlasila, takže jsem se dostala do problémů od top managementu, který mě chtěl potopit, a zároveň se vše rozneslo mezi zaměstnanci, a tím jsem ztratila i důvěru u nich, protože jsem je předtím vlastně nevarovala. Okamžitě jsem dala výpověď s tím, že nyní už opravdu hledím na to, jaké reference mají zaměstnavatelé, toto bych v životě nechtěla znovu zažít nebo jiný způsob takového chování. Zároveň vím, kdy je potřeba vystoupit a bránit zaměstnance, když by to bylo potřeba, ale opravdu doufám, že k něčemu podobnému už se nedostanu.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano znám, dříve tento koncept byl často zneužíván organizacemi pro PR. Dnes je to bráno jako důležitá součást business prostředí a organizace například hledí, jestli jejich obchodní partneři převzali společenskou odpovědnost firem a dodržují ji v nějaké míře.“

Využívá organizace, kde nyní pracujete, společenskou odpovědnost firem?

„Ano a je to pro mě osobně důležité, určitě ne nejvyšší priorita, ale velmi důležité.“

EU podporuje dlouho společenskou odpovědnost firem, nyní se v rámci EU zvažují kroky, které by zavázaly všechny organizace na evropském trhu k přijetí tohoto konceptu, a zároveň za nepřijetí nebo porušování tohoto konceptu by se mohly udělovat finanční sankce, souhlasíte s tímto návrhem?

„Chápu EU, že se snaží, aby firmy byly zodpovědné. Jenže finanční sankce nepovedou k tomu efektu, který si EU přeje, spoustu firem to bude brát jako utlačování a budou porušovat zase jiné zásady. Ne všechny organizace jsou schopny nyní plnit tento koncept.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Případ USA je dle mě lepší a firmy mají možnost dobrovolně se k tomu přihlásit. Jakmile se k tomu přihlásí, chtějí mít dobré jméno a vědí, že umístění na černou listinu by jim způsobilo škodu na dobrém jméně.“

Ještě se vraťme k úrovni etiky v ČR, v čem Vy vidíte jako největší problém s dodržováním etiky?

„Problém je dodržování etiky od zaměstnanců na odlišných odděleních. Firmy si hlídají, aby se etika u nich dodržovala, a z mých zkušeností většina oddělení nemusí řešit nějaké problémy, samozřejmě se občas vyskytnou, poté se to řeší na daném oddělení ve spolupráci s HR oddělením. Někaké extrémny v rámci celých organizací s nedodržováním etiky je naštěstí minimální, co se týká obchodního prostředí.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Nemám takové zkušenosti ve veřejném sektoru jako v soukromém, ale z toho mála, co vidím, tak ve veřejném sektoru se etika neuplatňuje nebo, spíše řečeno, nedodržuje tolik co v soukromém sektoru.“

Příloha 2 Rozhovor s manažerkou č. 2

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„V personalistice pracuji již od roku 2008 a v roce 2012 jsem dosáhla na pozici manažerky na personalistice.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současné pozici pracuji 3 roky. Měnila jsem zaměstnavatele, ovšem stále pracuji jako HR manažerka, jakmile jednou na tu pozici dosáhnete, už Vás takto budou firmy vždy brát.“

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

„Zvolila jsem si personalistiku, protože jsem studovala na vysoké škole psychologii práce a v rámci praxe jsem se dostala k práci s lidmi, velmi mě to bavilo a po škole jsem chtěla dále pracovat s lidmi, ale ne z pohledu psychologie.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Pozice personalistů je velmi náročná v rámci jakékoliv organizace. Oddělení personalistiky negeneruje výrobky nebo nějaké mezivýrobní vyhotovování výrobků, takže se často přehlíží, nebo se na něj dívá, jako na podřadné oddělení. Opak je ovšem pravdou, personální oddělení je základním kamenem každé organizace, kde tomu tak není, tak organizace zcela jistě nefunguje dobře. Úlohou personalistů je zajistit spokojenost zaměstnanců i jejich rozvoj. Na to všechno jsou potřeba investice od top managementu, který se k těmto věcem úplně nemá, proto je důležité umět dělat analýzy, které ukážou top managementu, proč je potřeba investovat do personálního oddělení, a tím i do zaměstnanců.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„100 % tomu tak je, od toho personalisté opravdu jsou.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Ve většině případů je to velmi těžké, už jsem zmínila přístup top managementu a zrovna od vedení chodí požadavky na strategický plán. Takže v reálu to vypadá tak,

že se vše hodí na personální oddělení, ať vše zařídí a za vše i ponesou odpovědnost. Na druhou stranu se nesmí zapomínat na to, co potřebují zaměstnanci, proto provádíme pravidelně zaměstnanecké průzkumy, abychom věděli na oddělení, s čím je potřeba pracovat nebo co musíme zlepšit.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Základní a klíčová věc pro personalistiku. Kdo to nechápe a nechce pochopit, tak nemá v personalistice co dělat, nikdy bych nedovolila, aby někdo v mém týmu porušoval etiku.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano máme etický kodex. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s tímto kodexem ihned po nástupu k nám do organizace B. Každý se může kdykoliv podívat do etického kodexu, pokud by řešil porušování etického jednání.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Zásadní, nechci pracovat a nikdy bych nepracovala ve společnosti, kde se nedodrží etika a dochází k porušování základních etických pravidel.“

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.

„Já mám dvě takovéto události v mé kariéře. První událost byla v mém prvním zaměstnání, kdy jsem sice měla nějaké školení, jak a co dělat na personálním oddělení, ale jak to tak bývá, tak prostě ne vše se Vám vysvětlí tak, jak potřebujete. Krátce po nástupu mi byl svěřen projekt s vypracováním nového systému, který se týkal zpracování mezd pro všechny zaměstnance. Naprosto jsem podcenila situaci ohledně zákoníku práce a vytvořila tak návrh systému, který by porušoval zákon o vyplácení mezd zaměstnancům. Naštěstí mi kolegové hned vysvětlili, co jsem udělala špatně a na co si dát pozor, od té doby vím, že práce personalistů vyžaduje maximální přehled o všech aspektech, které se personalistiky a zaměstnanců týkají. Co se týče druhé události, tak byla také krátce po nástupu ze školy do první práce v roce 2008 a přesahovala až do 2009. Šlo o dopad celosvětové finanční krize a propouštění zaměstnanců ve velkém. Samozřejmě tahle záležitost ležela na personálním oddělení, ostatní manažeři a vedoucí jiných oddělení nechtěli být ti, co

měli propouštět. Bylo to náročné, ale právě z etického hlediska to, co je správné, se u mě zachovalo, lidem jsem dávala signál, že mohou mít úspěšnou kariéru, i když u nás skončí. Byla tam ta lidskost, zachovat se tak, jak je správné, a ne, že někoho vyhodíte, a vidíte, že je z toho zničený a Vy nic neuděláte. I toto je podle mě důležité v rámci etického jednání, být lidský a spravedlivý.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, novodobý trend, který se stává důležitou součástí obchodního prostředí.“

Využívá organizace, kde nyní pracujete, společenskou odpovědnost firem?

„Ano, využívá a vlastně i musí. V rámci EU se kontrolují reporty o dodržování společenské odpovědnosti firem, a to hlavně v oblasti životního prostředí a dost i sociální oblasti.“

Teď to bylo zmíněno a navážu na to. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Sankce od EU nepovedou k motivaci převzít společenskou odpovědnost něco jako přirozenou věc. Daleko lepší by bylo vysvětlit z pohledu EU, co to společenská odpovědnost vůbec je a v čem je prospěšná. V čem je další problém jsou nevyvinuté zelené technologie, některé státy EU, a to včetně ČR, jsou prostě pozadu a vidíme to na problémech s elektromobily a dobíjecími stanicemi, to pak nemůžu žádat po firmách, aby dělaly něco, na co ani v té zemi nemají technologie. Je potřeba mít vůbec možnost takto postupovat.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept než co navrhuje EU?

„Řekla bych, že částečně ano, je to lepší řešení. V čem může být problém, je kultura dané země, v USA to berou jako samozřejmost a vědí, jak to funguje, a

v obchodním prostředí s tím ty firmy nějak už pracují a myslím si, že s tím nějak pracují i zákazníci v USA. Jenže když toto zavedete v zemi, kde to neznají, tak se to nemusí pozitivně převzít od celé společnosti jako lidu země. Jde taky o morální vyspělost dané populace a musím říct, že v USA jsou morální hodnoty daleko více dodržovány společensky oproti ČR, kde se tu podepsal historický vývoj událostí.“

Nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Moje matka pracuje ve státní správě celý život a z její zkušenosti vím, že se ve státní správě dodržuje etika minimálně. Je to obrovský rozdíl oproti soukromému sektoru a nejvíce trisťní je, že vedoucí pracovníci ve státní správě nehledí na etiku, takže je to opravdu jen o lidech, jestli ji budou dodržovat, tady je situace opravdu velmi špatná.“

Poslední otázka pro Vás, nemůže se tento problém projevit i v soukromém sektoru? Dám příklad, zaměstnanec státní správy skončí z neuvedených důvodů a půjde pracovat do soukromého sektoru a najednou to bude úplně jiné prostředí právě i díky dodržování a vyžadování etiky.

„Samozřejmě, že může. Ale pozor na skutečnost, že i v soukromém sektoru dochází k porušování etiky, ne v takové míře, ale i přesto dochází. Zaměstnanci, co pracují dlouho v organizaci, porušují etiku minimálně, naopak jsou velice rádi, že je etika součástí kultury podniku, ovšem při náboru nových zaměstnanců je odhadem 20 % lidí, kteří po nástupu tu etiku porušují. Pak je na nich, jestli dokážou převzít etiku podniku a dodržovat ji, nebo se s nimi velmi rychle rozloučíme.“

Příloha 3 Rozhovor s manažerkou č. 3

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„V personalistice pracuji už 6 let.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současný pozici jsem 3 měsíce, protože jsem měnila zaměstnavatele. Tohle je moje druhá práce, v první jsem byla přes 5 let, kde jsem nastoupila hned po škole, a chtěla jsem změnu.“

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

„To je dobrá otázka. Já studovala na vysoké psychologii a bavil mě marketing, ale nabídla se mi možnost stáže v HR oddělení ve společnosti C. Šla jsem do toho, protože jsem chtěla získat zkušenosti už při studiu, ale vůbec jsem nevěděla, do čeho jsem šla, moje představa byla dost zkruslená tím, co jsme se učili, protože realita se pak dost často liší. Najednou to nebylo jen o administrativě, ale o té práci s lidmi, a to byla taková hezká kombinace s tím co jsem se učila a hned mě to bavilo. Ale primární cíl jít do HR jsem neměla. Byla to velmi dobrá náhoda.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Z mého pohledu má spoustu lidí zkruslený pohled na personalistiku a bere to jako podporu na vyplňování papírů, a chodí na kávy s kandidáty. Ale realita je úplně jiná, personalistika je komplexní záležitost, kde je potřeba umět dělat správné analýzy, zároveň mít to business myšlení a vytvářet pro zaměstnance i zaměstnavatele takové prostředí, kde organizace se neustále vyvíjí pozitivně dopředu. Bohužel personalistika je hodně nedocenená, a to i z pohledu samotných organizací, které si zřídí personální oddělení, ale vlastně ani neví, jak má fungovat a to je pak obrovský problém. Jako další problém vidím typ lidí co se hlásí na personalistiku. Spoustu lidí si řekne, že rádo pracuje s ostatními, tak půjdou na personální oddělení, no ale ta práce není o tom, že si s někým pokecáte, tam je ta komplexnost, že musíte umět i ten obchodní pohled a zpracováváte citlivá data pro organizaci, aby mohla dále správně fungovat. Navíc personalistika má i, řeknu, ošklivou stránku v tom, že řešíte vytýkáací dopisy nebo řešíte vyhazovy a to dělá často lidem problémy se s tímhle popasovat, aby se s někým potkali a řekli mu, že musí skončit.“

A není chyba na straně organizace při plánu vytvoření personálního oddělení, že neví jaký typ lidí na to personální zaměstnat, a pak vlastně ani určit správné kompetence tomu oddělení, proto se následně podceňuje?

„To je dobrý dotaz. Organizace při vytváření plánu ohledně personalistiky si musí uvědomit, jaký typ personálního oddělení to bude, jestli to bude čistě administrativní, tak potom hledá jiný typ personalisty, než když by si zvolili personální oddělení typu business partnera, tam bude typově jiný personalista a budou jiné kompetence.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„S tím naprosto souhlasím, je tomu opravdu tak.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Je to velmi náročné. Je to o tom, co potřebuje organizace, a to musíte vykomunikovat s top managementem, jak to lze reálně provést, a z druhé strany zase zaměstnancům diplomaticky sdělit, co je potřeba udělat, změnit nebo zavést. Příkladem může být vzdělávání zaměstnanců, kdy organizace chce vzdělat zaměstnance v určité oblasti, ale každý zaměstnanec chce pak jiné školení. Pak to leží na personalistech, aby vykomunikovali se zaměstnanci, proč chtějí to a to vzdělání a jestli je vůbec možný dát tenhle požadavek na vzdělávání, aby prošel. Protože žádná organizace nebude platit vzdělávání zaměstnancům, které jim nepomůže v jejich rozvoji, co se týče pracovního života, a to je potřeba si uvědomit.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Je to základ personalistiky, asi takto bych to řekla.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„My máme sepsanou interní příručku, které říkáme týmová kultura. Tam máme napsáno, jak správně fungovat mezi sebou. Jsme malá firma, co zatím roste, a já jsem jediná personalistka a tím, že řešíme i nábor pro další organizace, tak případná etická dilemata leží na mě a rozhoduji se teda primárně podle mých etických hodnot. Ale ta příručka je všem k dispozici a každý se do ní může podívat, když by si nebyl jistý s řešením nějakého dilematu.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Velmi, nešla bych pracovat do organizací, které by nedodržovaly etické jednání, a celkově bych ani nepracovala pro organizace, které vyrábí škodlivé produkty typu cigaret. Je to z mého vnitřního přesvědčení.“

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.

„Mám negativní zkušenost, a to ještě z období, kdy jsem chodila na brigády. Byla jsem v menší firmě D, kde pracovaly teda hlavně ženy, ale byli tam 4 majitelé celkem, kteří na etiku vůbec nekoukali. Jednou poslali holku domů na dovolenou, že ji momentálně nepotřebují, asi na tři týdny. Ta holka tam pracovala 4 roky, a když se vrátila, tak si s ní dali kafe před ostatníma a řekli jí, že se má sbalit hned, že jí vyplatí na ruku tři měsíční odstupný a už ji nechtějí vidět. To byl moment, kdy jsem si řekla, že takové jednání ve své kariéře potom nechci zažít, jednání bez respektu, bez nějakého lidského ohledu, a už vůbec ne etické jednání.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, vím, co je to za koncept.“

Využívá organizace, kde nyní pracujete společenskou odpovědnost firem?

„Oficiálně jsme se k tomu ještě nezavázali, je to tím, že jsme na začátku naší cesty a teprve rosteme. Základy konceptu však dodržujeme i bez toho oficiálního zavázání.“

Teď navážu na to téma společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Je to nešťastný z pohledu toho, že už to nebude založeno na dobrovolnosti, a to je prostě špatně. Jinak to má jak pozitiva, i negativa, je potřeba se chovat vůči životnímu prostředí zodpovědně a opravdu některé organizace se do toho jinak nedonutí, než tímto přístupem. Na druhou stranu není možné, aby všichni na to

ihned přešli, protože na to nejsou připravení z vícero důvodů a není správné je za to ihned pokutovat.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Přijde mi to jako lepší verze, je tam svobodná vůle, jestli do toho chci jít, nebo ne. Potom je o to horší pro organizace, že se k něčemu takovému oficiálně zaváží a nedodržují to, takže je to dobrý nástroj, jak na toto jednání poukázat.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Já s veřejným sektorem zkušenosti nemám, takže vůbec netuším a určitě nechci tipovat. Jen doplním, že i v soukromém sektoru občas dochází k porušování etiky.“

Příloha 4 Rozhovor s manažerem č. 4

Jak dlouho pracujete v oblasti financí?

„Ve financích pracuju už 7 let.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Teď to bude 6 let, co pracuju na této pozici.“

Proč jste si zvolil zrovna finance jako oblast, kde chcete pracovat?

„Upřímně řečeno je to náhoda, já studoval finance a oblast pojišťovnictví a po škole jsem chtěl dělat čistě v pojišťovací oblasti. Po pár změnách zaměstnavatelů jsem viděl inzerát na pozici manažera financí a já tu změnu chtěl, tak jsem se přihlásil. Předtím jsem teda logicky už dosáhl na manažerský místo, jinak bych neměl šanci.“

Jaká jsou úskalí práce ve financích z Vašeho pohledu?

„Jde o dynamickou oblast, kde se dokáže skoro vše změnit z minuty na minutu. Člověk teda musí umět zachovat chladnou hlavu a nezapomenout na už zaběhnutý postupy, které můžete aplikovat v různých scénářích.“

Již jste to zmínil, pracujete na manažerské pozici ve financích, vykonáváte určitou formou i práce personálního řízení zaměstnanců?

„Samozřejmě, každý manažer podle mě musí zastávat a zvládat řízení zaměstnanců pod sebou a neházet to na personální oddělení. Navíc v naší firmě E je personální oddělení vedeno jako administrativní podpora, takže je to na nás manažerech, abychom řešili případné problémy zaměstnanců, vytvářeli nějaké návrhy na odměnách a spoustu dalších věcí.“

A jak moc je pro Vás náročné vykonávat i tyto personální záležitosti?

„Nevnímám to jako něco náročného, beru to jako přirozenou věc. Naopak mi je divný, když manažer na jakýmkoliv oddělení tohle není schopný vykonávat. Práce s lidmi v nějaké míře probíhá všude, a nejen na personálním oddělení.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, a řekl bych, že je poměrně robustní, už vlastně z povahy té věci, kterou děláme.“

Dalo by se říct, že je to příručka na všechna možná etická dilemata, které mohou nastat?

„Určitě, každý do toho může nakouknout, když bude potřebovat. Navíc máme zavedené pravidlo, že každý se může jít zeptat svého nadřízeného, pokud by si i tak nevěděl rady s tím, jak postupovat. Případně tu máme možnost svolat zasedání nejvyšších manažerů, aby se něco takového probralo.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Je pro mě hodně důležitá, bez toho nemůže nikdo dobře fungovat.“

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.

„Co vnímám jako silně negativní zkušenost je situace, kterou jsem zažil u předchozího zaměstnavatele, kde jsem pracoval rok. V každé oblasti se doplňuje etika trochu jiným směrem, protože v jiných oblastech řešíte jiná dilemata. Přechozí zaměstnavatel se tvářil, že etiku dodržuje ve všech směrech, ale pravda byla úplně jinde. Nechci zacházet moc do detailů, ale docházelo k porušování etického jednání vůči klientům i vůči zaměstnancům, kteří nesouhlasili s postupem od vedení firmy. V ten moment jsem věděl, že tam nechci pracovat, a při hledání nové práce jsem chtěl mít jistotu, že nejdu do firmy, které bude fungovat podobně.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, znám ho a myslím si osobně, že ho zná každý, kdo působí v obchodním prostředí.“

Využívá organizace, kde nyní pracujete, společenskou odpovědnost firem?

„Ano, využívá, a to dobrovolně, ne, že by musela. Naše firma zastává takové hodnoty, že by se nedopustilo k nepřijetí společenské odpovědnosti firem anebo její nedodržování. Například podporujeme finančně různé nadace nebo vytváříme projekty pro podporu životního prostředí. Spoustu kolegů vytváří takovéto programy a řekl bych, že každý z nás to velmi rád podporuje.“

Teď navážu na to téma společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu

zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Správně je ta podpora z vrchu, když to tak řeknu. Je potřeba, aby to od orgánů EU zaznělo, co je společenská odpovědnost firem a jaké jsou její výhody potom pro všechny. Ale ty sankce jsou špatně, naprosto se zničí základ dobrovolnosti a ty firmy si kolikrát řeknou, tak to radši zaplatím takovou pokutu, než abych kupoval úspornější technologie a mohl se mi propadnout zisk nebo nastálo zvýšit náklady. Je potřeba najít rozumné řešení pro všechny.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Záleží na metrice měření dodržování společenské odpovědnosti firem. Jestliže stanovím nějaké pravidla, které ty firmy vědí, že musí dodržovat, tak mohou vynakládat spoustu energie na splnění tohoto měření, ale v realitě ten dopad pozitivní nebude. Je potřeba se nejdříve zamyslet nad tím, co tento koncept má přinést a proč by ho firmy měli převzít, potom už je to samozřejmě o tom nastavení, jak to v dané zemi bude fungovat. Co se týče černé listiny, tak je to jedno z možných řešení, ale jak říkám, záleží, jaké jsou ty pravidla měření a dodržování.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Z mých zkušeností vím, že se etika ve veřejném sektoru dodržuje minimálně, rozhodně je tam na horší úrovni než v soukromém sektoru.“

Příloha 5 Rozhovor s manažerem č. 5

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„2 roky a 9 měsíců přesně.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Právě ty 2 roky a 9 měsíců, je to trochu úsměvné, když to takhle sám slyším.“

Proč jste si zvolil zrovna personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

„Dlouho jsem hledal práci, která by mě opravdu bavila. Mám zkušenosti různých oborů, ale vždy po nějaké době mi ta daná práce přestala vyhovovat, respektive mě nenaplňovala. Po posledním zaměstnání jsem se tedy díval na novou oblast, kde nějaké zkušenosti mám, ale nikdy jsem tam nepracoval, a tak jsem se dostal na pozici personalista se zaměřením na diverzitu. Nyní jsem teda už veden jako specialista na diverzitu v současné firmě F.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Jak jsem zmínil, jsem zaměřený na diverzitu, takže nemůžu tolik hodnotit další zaměření v personalistice. Z mých zkušeností vím, že spoustu problémů vzniká zbytečně, kvůli špatné komunikaci mezi zaměstnanci i mezi jednotlivými odděleními. Špatná komunikace není jen mezi zaměstnanci, kteří jsou cizinci v ČR, ale i mezi zaměstnanci, kteří žijí celý život právě v naší zemi. Takže je důležité odstraňovat komunikační šumy co nejrychleji a zároveň vždy srozumitelně komunikovat veškeré věci.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Skutečně tomu tak je. Bez toho by ta firma nikdy nemohla dobře fungovat, tam kde to drhne, tak se projevuje.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Těžko se to posuzuje, záleží, co se zrovna řeší a co je potřeba udělat. Co se týče diverzity, tak je velmi častý problém hlavně zkreslené představy o tom, že uchazeči o práci ze zahraničí nastoupí a budou fungovat ve všem bez problémů. Realita je

taková, že ty uchazeči opravdu chtějí ve firmě pracovat a snaží se, jenže jsou tam různé přirozené překážky typu zvykání si na odlišnou kulturu, jiný typ komunikace a často se bojí říct, že potřebují s něčím pomoci a řešit to. Často to vede i k závažným situacím, které naštěstí dokážeme vyřešit, aby všechny strany byly nakonec spokojené.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Etika je velmi důležitá, bez ní by personalistika nemohla fungovat.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Jasně, a dokonce těch kodexů máme několik, postupně se doplňují navzájem, to, co chybělo v těch původních. Těžko totiž vymyslíte všechny možné situace dopředu, ale jakmile tomu čelíte a vyřešíte to, tak je povinnost doplnit to do toho kodexu.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Rozhodně je etika pro mě v kariéře hodně důležitá, i proto jsem opustil předchozí zaměstnání.“

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.

„Právě jde o zkušenost z minulého zaměstnání, kdy jsem pracoval ve státní správě. Vytvářel se tam neuvěřitelný tlak na zaměstnance, aby se vždy rozhodovali ve prospěch nadřízených, v opačném případě se jim pak házely klacky pod nohy v každé situaci. Zaměstnanci v obavách o ztráty zaměstnání chodili, jak se říká lidově, práskat na své kolegy i úplné prkotiny. Paradoxní na tom bylo, že při podpisu smlouvy o zaměstnání musíte podepsat souhlas, že se budete chovat dle etických pravidel. Navíc je to psáno na konci smlouvy miniaturním písmem. Podepíšete to a nikdy v životě tam pak etické jednání od nikoho snad nevidíte.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, znám ho velmi dobře.“

Teď budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Já to vezmu nejdříve z pohledu společenské odpovědnosti firem jako takové. Tento koncept je založený na dobrovolnosti a je na každé firmě, jestli se tím zaváže, nebo ne. Pokud se tím zaváže, tak to musí už dodržovat. Jenže často právě chybí i to dodržování, spoustu firem říká, že dodržují společenskou odpovědnost a dávají všem zaměstnancům stejné pracovní příležitosti. Realita je taková, že ty firmy občas finančně podpoří různé nadace a tím to končí. U zaměstnanců dají všechny na podobnou startující čáru a vůbec neřeší, kdo má jaké zkušenosti, vzdělání nebo jiné dovednosti. V angličtině používají equity a equality jako rozdělovací pojmy. Equality jsou stejné začínající podmínky, equity znamenají vyrovnanost, a to ve smyslu dorovnání nějakých nedostatků mezi jedinci, aby na tom byli opravdu stejně. A tohle mě osobně často chybí právě i u firem, co se zavázaly něco takového dělat a ještě prohlašují, že to dělají. A abych nakonec odpověděl na otázku, tak z toho, co jsem říkal, doplním, že to správně rozhodně není a musí se najít jiná cesta, aby firmy opravdu převzaly společenskou odpovědnost a dodržovali ji, a to samy od sebe.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Firmy v USA vždy převezmou to, co je současný trend, aby vypadaly v očích společnosti a potenciálních zákazníků dobře. Zase uvedu příklady pojmů pink washing a green washing. Pink washing je předstírání podpory stejnopohlavních párů a green washing je předstírání podpory boje za životní prostředí. Ve skutečnosti ty firmy ale nic pro to nedělají. Takže ta černá listina sice nějakým způsobem na něco funguje, ale má takové mezery, které firmy dokážou využít, je teda potřeba najít něco jiného, aby společenská odpovědnost byla dodržována, když už byla převzata.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, zároveň jste hovořil o špatných zkušenostech ze státního sektoru, je ten rozdíl opravdu takto enormní?

„Ano, ten rozdíl je neuvěřitelně obrovský. Zároveň je potřeba říct, že v určité míře dochází k porušování etiky i v soukromém sektoru. Pokud bych to měl celkově hodnotit, tak v soukromém sektoru je na velmi dobré úrovni, ale rozhodně ne ideální, a ve státní sféře je to naprosto tristní.“

Příloha 6 Rozhovor s manažerkou č. 6

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Letos v září mi začal čtvrtý rok v personalistice a zároveň je to celou dobu v jedné firmě.“

Takže jste do firmy nastoupila hned po studiích?

„No, já tam pracovala, respektive vypomáhala už během studia. Kamarádka tam pracovala, a když onemocněla, tak jsem tam šla za ní vypomáhat. Nakonec jsem tam zůstala i po dokončení studií, protože kamarádka tam skončila, a já se tam cítila dobře, takže jsem nemusela naštěstí hledat něco jiného.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Tady je to trochu komplikovanější. Pozici, kterou zastávám, tak se za čtyři roky nezměnila, ale po dvou letech ve firmě jsem byla povýšena a mám teď více věcí na starosti. Tím, že pracuji v externí firmě, která poskytuje personální služby jiným firmám, tak ty pozice jsou hodně odlišný od toho, co je běžný na personálních odděleních.“

Dá se porovnat, jak moc se liší externí firma poskytující personální služby oproti personálnímu oddělení přímo některé firmy?

„Nějak by se to srovnat dalo, ale ve stručnosti je to úplně něco jiného. Mohla bych jmenovat, jak se u nás jako externí firmy dělají věci takto a jakým způsobem, pak to následně porovnat, ale tohle srovnání je zbytečné. Tíha personálních záležitostí leží na nás jako externistech, kteří musí vše zajistit ke spokojenosti jak firmy, co si nás objedná a uzavře s námi kontrakt o spolupráci, tak i zaměstnanců. Ve většině případů nás firmy oslovují na službu nábory.“

Mluvila jste o tom, že firmy chtějí hlavně řešit nábor externě, jak poznáte vhodné kandidáty do jednotlivých firem? Protože každá organizace má jiné požadavky a jinou kulturu, je tohle náročné?

„Je to velmi náročné. My fungujeme tak, že vždy jdeme do sídla nějaké firmy, která nás oslovila, a díváme se kolem, jak to tam vypadá a probíhá, samozřejmě si zjišťujeme i nějaké hodnocení zaměstnanců nebo bývalých zaměstnanců, pokud jsou dostupná na internetu, abychom si udělali obrázek o možné spolupráci. Jestli

se objevují nějaké špatné zprávy či signály, tak takovou spolupráci odmítneme, protože nechceme spolupracovat s někým, kdo se nechová fér vůči zaměstnancům. V druhém případě, kdy je vše ok, tak vytvořím inzerát na danou pozici i s požadavky a pak jen čekám, kdo se ozve a přijde případně na pohovor. Pohovory vedu vždy já a vždy se uchazečů ptám, jakou mají představu o své budoucí práci, jaké jsou jejich požadavky. Na papíře totiž dostanu informace od zadavatele, jaké jsou možné bonusy či jiné věci. Porovnáám to, a když to úplně neseďí, tak toho uchazeče pošlu do jiné firmy na zkušební dobu. Je to z prostého důvodu, aby byly spokojené všechny strany. Že někdo hledá zaměstnance na nějakou pozici, tak neznamená, že se tam ihned hodí, proto je nutné mít tento cit a dokázat s tímto pracovat.“

Mluvila jste obsáhle o tom, jak vypadá Vaše práce a jaká jsou její úskalí, je tohle to nejtěžší na práci v personalistice?

„Určitě je, tohle jsou ta úskalí práce v personalistice z pohledu externistů.“

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

„Já bych řekla, že je to díky té kamarádce, kterou jsem chvíli zastupovala. Byl to pro mě úplně nový obor, nevěděla jsem, co od toho čekat, a říkala jsem si, že mi to může do budoucnosti pomoci. Tím, že mi ta práce sedla a baví mě, tak už nechci přecházet v budoucnosti do jiné oblasti.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná pouze o teorii, dle Vašeho pohledu jako externistky?

„Je to pravdivá teorie, a právě proto jsou i externí firmy na personalistiku, protože spousta firem není schopno tohle zvládat. Potom raději ty starosti hodí na externí firmu.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Vnímám ji jako základ personalistiky, bez ní prostě personalistika nemůže být.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Nemáme etický kodex sepsaný, ale máme tu nepsaná pravidla, která každý dodržuje. Kdyby došlo k nějakému porušení těchto pravidel a obecně slušného chování, tak by se to řešilo kolektivně, aby se na to vytvořila prevence.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Etika je pro mě základ, bez toho bych nemohla někde pracovat. Kdybych viděla nějaké porušování etiky, tak okamžitě končím. Naštěstí jsem si vybrala dobrou firmu, kde tyto obavy nemusím mít.“

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.

„Já mám teda velmi zvláštní zážitek, který mě hodně ovlivnil. Jednou jsem řešila nábor specialisty pro clientskou firmu, s tím, že jsem měla k dispozici nějaké požadavky, co se týče pracovních zkušeností a kvalifikace. Jeden uchazeč odpovídal na inzerát online s formulářem, kde nejspíše omylem přiložil dosti nevhodnou fotku. Co se týkalo požadavků, tak je splňoval dokonale, takže jsem ho pozvala na pohovor. V den rozhovoru přišel pozdě, v roztrhaných kalhotách a se psem, bez oznámení dopředu. Pak prohlásil, že se omlouvá, ale neměl mu kdo hlídat psa. Rozhovor proběhl relativně slušně, ale z principu věci jsem ho upozornila na jeho chování, že je to velice nevhodné. Nakonec jsem komunikovala s clientskou firmou, že tu byl uchazeč a pracovníě splňuje požadavky, ale jedná tímto způsobem. Protože z mého pohledu by bylo nefér, a tedy neetické té firmě domluvit někoho za každou cenu a ani neříct ty skutečnosti, jak se uchazeč choval. I to chování je velmi důležité.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Přiznám se, že jsem o něm něco malinko slyšela, ale moc se v tomto tématu neorientuji.“

Společenská odpovědnost firem je koncept, kdy se firma dobrovolně zaváže, že její aktivity nebudou mít negativní dopad v ekonomické, sociální oblasti a dopad na životní prostředí. Naopak budou podporovat různé projekty či nadace v daných oblastech. Nyní tedy k otázce, EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny

firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Jak jsem říkala, moc se v tomto tématu neorientuji, ale z principu je špatně tlačit někoho do převzetí konceptu, který převzít nechce nebo nemůže. Podle mě to vyvolá spíše odpor ke společenské odpovědnosti firem a donucené firmy budou hledat cesty, jak toto obcházet.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Myslím si, že tohle řešení je zatím lepší. Každý si může zvolit, jestli ten koncept převezme, a když ho převezme, tak ho musí potom už dodržovat, tak by to mělo být. Otázka je, jak moc se budou měnit požadavky na firmy s ohledem na strategii zelených technologií a snižování emisí, protože je to téma, kde musí zabrat většina firem.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Mám jen malé zkušenosti se státním sektorem, a to ještě ani nepracovní. Ale vím, že ve veřejné správě se ta etika nedodrhuje, je to tam určitě horší, než v soukromém sektoru.“

Příloha 7 Rozhovor s manažerkou č. 7

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„4 roky to teď jsou.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na pozici HR manažerky pracuji rok.“

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

„Řekla bych, že to byla spíš náhoda. Baví mě komunikace s lidmi, takže byla volba mezi tím, že bych pracovala v obchodě a komunikovala se zákazníky, nebo personalistika a starání se o zaměstnance. Nakonec vyhrála personalistika.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Personalistika je takový tenký led, kde máte sice spoustu předpisů a celkově zákonů, podle kterých postupujete, ale ne vždy máte něco, o co se můžete opřít. Potom je to na Vás jak vše zvládnete, aby za prvé Vás druhá strana respektovala a zadruhé jste schopný vyřešit danou záležitost. Člověk často musí být částečný psycholog a uvědomovat si, že každý člověk je jiný a má jiné vnímání i myšlení, a Vy musíte umět s tímhle pracovat v každé situaci.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„S tímto souhlasím, je to pravdivé tvrzení, v reálném světě tomu tak je.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Velice náročné. Majitelé firmy mají jasný plán, co chtějí dělat a jak postupovat. Na druhé straně stojí zaměstnanci, kteří chodí do práce vydělat peníze, a zároveň chtějí být v prostředí, kde se cítí dobře. Potom je to právě na manažerech personalistiky, aby dokázali najít rozumné řešení, které se těžko hledá, ale vždy se nakonec najde. Pro to úspěšné hledání řešení je nutná dobrá komunikace mezi top managementem, personálním oddělením i zaměstnanci, tak aby nedocházelo k nedorozuměním.“

Máte zkušenosti s požadavkem zaměstnanců na vzdělávání, která jsou specifická. Tedy nejedná se o plánovaná školení, ale něco, co chtějí sami od sebe pro svůj rozvoj?

„Ano, mám, právě před pozicí HR manažerky jsem pracovala jako garantka pro vzdělávání zaměstnanců. Jsou tři rozdílné typy přístupu ke vzdělávání od zaměstnanců. První je, že by rádi se vzdělávali v čemkoliv, jen aby to bylo v pracovní době, kterou nemusí pak nahrazovat, a zároveň, aby z toho nemuseli dělat zkoušky na certifikát. Plus rádi by ještě, aby to bylo někde s kolegy mimo kanceláře na chatě i s jídlem. Druhý typ přístupu je, že se nechtějí vzdělávat vůbec v ničem a radši budou neustále jen pracovat. Na další vzdělávání se musí přinést papír s ukázkami výhod daného dalšího vzdělání. Poslední typ je, že chtějí opravdu něco specifického a většinou i nákladného. Já k tomu přistupuji tak, že jim dám prostor si obhájit, jaké přínosy to bude mít pro jejich práci, a jestliže ty náklady na toto vzdělání se poté vrátí skrze odvedenou práci, tak nemám problém si to obhájit u top managementu jako schválené vzdělávání od personálního oddělení.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Já to beru jako samozřejmost, bez toho nelze fungovat. Naše firma má pobočky v dalších 12 zemích a všude dodržujeme etiku stejně, není to nic, nad čím bychom se museli nějak pozastavit, prostě přirozená věc.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, máme etický kodex a každý zaměstnanec se s ním seznámí při nástupu k nám do firmy. Je to pro případ, kdyby byl zvyklý na něco jiného z předchozího zaměstnání, aby věděl, jaké tu uznáváme hodnoty.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Už jsem to říkala, beru to jako samozřejmost a je pro mě velmi důležitá. Jako další věci vázané k HR.“

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.

„Určitě se jedná o událost u předchozího zaměstnavatele, kvůli kterému jsem skončila. Byla to poradenská služba, která interně tlačila na zaměstnance, aby

vnucovali zákazníkům produkty, které vůbec nepotřebovali, a prodávali to s úsměvem. Tím, že jsem byla vedoucí jednoho oddělení, tak jsem předstoupila před top management, že bychom měli změnit tento přístup. Bohužel vůbec to nebylo vyslyšeno, a naopak se situace ještě zhoršovala. Nakonec to dopadlo tak, že jsem se účastnila na jiném oddělení jednání s klienty, kteří byli už v důchodovém věku a kolegové jim vnutili nesmyslné produkty, které je připravily o většinu jejich úspor. To už pro mě bylo až moc a hned jsem dala výpověď. Toto jednání je neomluvitelné.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Něco jsem o tom už slyšela, ale když mi připomenete, o co se jedná, tak budu ráda.“

Společenská odpovědnost firem je koncept, kdy se firma dobrovolně zaváže, že její aktivity nebudou mít negativní dopad v ekonomické, sociální oblasti a dopad na životní prostředí. Naopak budou podporovat různé projekty či nadace v daných oblastech. Nyní tedy k otázce, EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Já s tím určitě souhlasím, je potřeba, aby takovýto přístup byl od všech, a nejen od pár vybraných firem.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Každý ten přístup má svoje výhody a nevýhody. Důležité je, jak se bude přistupovat k vysvětlení konceptu společenské odpovědnosti firem tak, aby každý věděl, o co se jedná. Další věc je černá listina, která nesmí potom sloužit jako cár papíru, ale aby se lidé opravdu na to podívali a věděli, proč tam ty firmy jsou. U těch finančních sankcí záleží na následném využití těchto peněz, ale firmy alespoň budou mít nějakou reálnou hrozbu nad sebou.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Podle toho, co vím od mého okolí, tak ta situace ve veřejném sektoru je velmi špatná a měla by se rapidně zlepšit. Otázka je, kdo to bude kontrolovat a dohlížet na to, aby se to opravdu zlepšovalo.“

Příloha 8 Rozhovor s manažerkou č. 8

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Já začala pracovat v personalistice už během magisterského studia v rámci praxe. Po ukončení studií jsem nastoupila do personální agentury, takže celkově 5 let.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Už to budou 3 roky.“

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

„Protože mě baví práce s lidmi. Navíc na vysoké jsem studovala andragogiku, to je vzdělávání dospělých, a přišlo mi logický nastoupit do oblasti personalistiky. Navíc si myslím, že se zde dobře získávají zkušenosti a člověk si osvojuje rychleji potřebné věci, než kdybych byla pouze v oblasti toho vzdělávání.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Jedno velké úskalí je právě práce s lidmi, protože nevíte, co můžete od nich čekat, a ani nevíte, co oni čekají od Vás. Další věc je, že pro mě jako ženu je to určitě spolupráce s vedením, kde jsou ve většině samí muži, kteří ne vždy chtějí brát tu ženu mezi sebe a nedokážou ji respektovat. Třetí věc je dynamika samotné oblasti personalistiky, což znamená, že neustále vycházejí nové úpravy v zákoníku práce, nějaké nové trendy, a Vy to furt musíte sledovat, co se změnilo. Protože kdyby došlo k nějaké sporné situaci a bylo by to Vaše chyba, tak jste v háji Vy i firma, kde pracujete.“

Mluvila jste o tom, že komunikace s vedením může být problematická pro Vás jako ženu, máte s tím zkušenosti?

„Ano, určitě takové zkušenosti mám. Nastoupila jsem do této firmy G jako personalistka a nyní jsem tedy manažerka personálního oddělení, vedu ho a jsem za něj plně zodpovědná. My máme celkově 250 zaměstnanců, ale jedná se o rodinnou firmu, kde je právě ve vedení 5 mužů a já jsem jediná žena na jejich úrovni. Abych se k tomu mohla přiblížit, tak trvalo více než rok, aby mě začali respektovat. Bylo to plné pádů, náročného pracovního prostředí, a jiné věci, než pochopili, že i já jako ženská dokážu přinést jiný pohled, který může být pozitivní a něco dobrého přinést.“

A jak vnímáte fakt, že jste jediná žena na manažerské pozici v rámci celé firmy?

„Ze začátku jsem to nebrala pozitivně, cítila jsem z toho velký tlak na mě. Na druhou stranu jsem byla na sebe pyšná, že jsem se dokázala takhle vypracovat. Jak jsem říkala, vedení si nechtělo připustit fakt, že i žena dokáže mít dobré názory, o to víc se snažili utvrzovat ve svých původních přesvědčeních, protože jsem mladší a mám méně zkušeností. Nyní už je to jiné, vím navíc, jak s nimi komunikovat, aby viděli, že návrhy, které přináším, jsou pozitivní pro všechny ve firmě, a nejen pro mě nebo personální oddělení.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Řekla bych, že tomu tak je.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Zrovna jste se trefil do situace, kde včera jsem řešila nový systém odměn. Vytvořilo se 200 dotazníků spokojenosti zaměstnanců s možností přidání vlastních návrhů. Tyhle nasbíraná data zpracujete, vidíte, co těm zaměstnancům chybí nebo co by si přáli, na to Vy jako personální manažer vytvoříte kompromis, který může být schválen od vedení. Například zaměstnanci napíší, že chtějí 30 dní dovolené, ale Vy to upravíte na 25 dní, protože víte, že 30 dní vedení neschválí z určitých důvodů. Potom je důležité nastavení té diskuse s vedením, kde představujete navrhované změny, kde po vyslechnutí řeknou svůj názor, a pokud něco zamítnou, tak zdůvodní proč, aby se s tím mohlo do příště pracovat nebo to změnit hned. Jde o dlouhý a náročný proces vytváření takovýchto kompromisních řešení, které jsou ovšem velmi důležité.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Je velmi důležitá, ale ne vždy je dodržována.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, máme, my ho vlastně i musíme mít potom kvůli různým reportům a auditům, které jsou běžné v automobilovém průmyslu. A všichni zaměstnanci se s ním seznámí při nástupu k nám do firmy.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Pro mě je velmi důležitá etika a etické jednání, ukazuje to i na profesionalitu.“

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.

„Šlo o událost tak rok a půl zpátky, to bylo krátce po mém povýšení na manažerku personálního oddělení. Stále jsem musela bojovat za to, aby se ukázalo, že i mé nápady jsou dobré. Doted' si pamatuji, jak jsem šla do kanceláře pana ředitele, který si přizval pana jednatele na naše setkání, kde jsem měla předvést na něco svůj návrh. Byla jsem velmi nervózní, odprezentovala jsem svůj návrh a hned po odprezentování se oba do mě neuvěřitelně kriticky pustili a netýkalo se to ani samotného návrhu. Kritizovali celkově moji práci, že dělám vše jen špatně. Na to dodávali, že mě podrží a vidí, že alespoň dodržuji postupy, které jsou díky nim, takže alespoň něco zvládnu. Cítila jsem se strašně špatně a rozbřečela jsem se. Začali mě uklidňovat, donesli vodu i nabídli kapesníčky a potom se mě ptali, co udělali špatně nebo co špatného řekli, tak jsem jim to řekla ze svého pohledu. Vrátila jsem se ubrečená do kanceláře s tím, že jsem si začala sepisovat výpověď, ale podrželi mě kolegyně a kolegové z oddělení, kteří mě přemluvili, abych to tu ještě zkusila. Zůstala jsem a věděla jsem, že dokážu svoji práci dobře odvádět, a zároveň jsem chtěla bojovat za rovné podmínky pro všechny bez ohledu na věk, zkušenosti nebo právě pohlaví.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Přiznám se, že si teď nejsem úplně jistá, mohl byste mi přiblížit, o co se jedná?“

Společenská odpovědnost firem je koncept, kdy se firma dobrovolně zaváže, že její aktivity nebudou mít negativní dopad v ekonomické, sociální oblasti a dopad na životní prostředí. Naopak budou podporovat různé projekty či nadace v daných oblastech. Nyní tedy k otázce, EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Nemyslím si, že by se takto mělo postupovat. Mělo by to zůstat na dobrovolnosti, problém je i současná doba, kdy se věci neuvěřitelně změnily a někdy nejde vše dodržovat tak, jak bylo původně zamýšleno.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Tohle mi přijde jako dobrý přístup, každý se může rozhodnout, jestli tento koncept převezme, a když ho převezme, tak ho musí dodržovat. Když ho nedodržuje, tak ať lidé vidí, že to využívá daná firma jen jako svoji propagaci a nic pro to ve skutečnosti nedělá.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Z toho, co vím i od svého okolí, tak je to ve státním sektoru hodně špatné s etikou a jejím dodržováním. Skoro bych i řekla, že tam etika neexistuje.“

Příloha 9 Rozhovor s manažerem č. 9

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Už je to celkem 6 let.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„10 měsíců přesně.“

Proč jste si zvolil zrovna personalistiku jako oblast, kde chcete pracovat?

„Studoval jsem psychosociální studia a personalistika tomu byla nejbližší, proto jsem si ji vybral.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Úskalí je několik, ať už jde o administrativní zátěž kvůli náboru a výstupu zaměstnanců, sledování legislativních změn i současný stav míry nezaměstnanosti, respektive zaměstnanosti. Pokud to vztáhnou na Mladou Boleslav, tak je tu vysoká konkurence, vysoká poptávka po zaměstnancích, ale jen malé procento nezaměstnaných lidí.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Ano, je to teorie, která se v realitě naplňuje, a personalisté tak fungují. Ale potřeba si uvědomit, že každý personalista je na něco zaměřený, a tím je to specifické, každý postupuje jinak. Například já jsem zaměřený na nábor zaměstnanců.“

Mluvil jste o tom, že pracujete v oblasti náboru, nastal někdy moment, kdy noví zaměstnanci nepřijali kulturu firmy, kde pracujete, a porušovali nějaké zásady?

„Ano, setkal, ale těchto případů je minimum. Navíc záleží, o jaké oddělení, případně tým jde, každý ten tým nebo oddělení funguje trošičku odlišně, takže i na tom záleží.“

Ještě se vrátím k otázce hledání optimálního řešení, jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Jak jsem zmínil, řeším pouze nábor a v tomhle ohledu prostě řeším, jaké jsou potřeby firmy, nesetkávám se tu s požadavky potenciálních zaměstnanců, takže tohle jde mimo mě.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Je to podstatná věc, která by měla být vždy součástí personalistiky. Občas se stává, že etika jde v kontrastu s ekonomikou, s jiným záměrem, který vyžadují jiné přístupy, než jsou etický přístupy, takže to může být často velmi náročné. Ale pro personalistu je etika alfou a omegou.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ne, nemáme v písemné podobě nějaký etický kodex.“

Takže v případě možného etického dilematu to záleží čistě na Vás, jak se věc bude rozhodovat?

„Záleží od situace, pokud je to něco, s čím si dokážu sám poradit, tak to vyřeším sám. Pokud by to bylo něco komplikovanějšího, tak od toho máme užší top management, kde podobný věci řešíme.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Je to velmi důležitý, na stupnici 1 až 5, kde 5 je nejvyšší hodnota, tak bych zvolil 4.“

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.

„No přemýšlím, upřímně teď mě vůbec nic nenapadá, že bych zažil vyloženě něco negativního nebo pozitivního, co by mě v rámci kariéry ovlivnilo, a nechci si tu něco cucat z prstu.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano znám, byť mi přijde, že ve spoustě případů je to prázdný pojem. Nevěřím, že firmy, které říkají, že ho dodržují, tak ho skutečně dodržují, že jde primárně o to, vytvořit si dobré jméno.“

Ted' budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Ne, plošné opatření takového typu nepovede k ničemu dobrému. Pro spoustu firem to bude blbina navíc, kde se ztratí původní význam toho, proč to dělat, a firmy budou hledat řešení, kde si vytvoří dobré jméno, ale pozitivní dopad v rámci konceptu bude nulový.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„Oba případy mi přijdou špatně. Nevede to k původnímu záměru pozitivního dopadu na ty tři oblasti, kterému se tento koncept věnuje. Z tohoto hlediska to za mě vypadá spíše na politický nátlak na firmy, aby teda něco vykazovaly, ale to je tak všechno.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Z mých zkušeností vím, že etika ve státní správě je na hrozné úrovni. Pracoval jsem tam a vím, že veškeré etické rozhodování a jednání je pouze na Vás, nikdo to nekontroluje, nikdo na to nedohlíží a nikdo to ani neřeší, je to čistě na Vás. Z těchto důvodů je etika na tom velmi špatně ve státní správě.“

Příloha 10 Rozhovor s manažerkou č. 10

Jak dlouho pracujete v oblasti kvality?

„Od roku 2003.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současné pozici pracuji od 1. 5. 2020.“

Proč jste si zvolila zrovna oblast kvality?

„No, já si ji nevybrala, vybral mi ji život. Když skončíte vysokou školu a hledáte práci, tak Vás to někam zavane, a mě to posunulo na oblast kvality. Moje první práce byla pozice, kde jsem měla na starosti statistiku ve kvalitě. Od té doby jsem se posouvala na různé pozice v rámci oblasti kvality.“

Jaká jsou úskalí práce v kvalitě z Vašeho pohledu?

„Tak je to dohlížení na technické regulace, které mohou přicházet a něco pozměňovat, to je velice důležité v této oblasti.“

Pracujete jako manažerka v oblasti kvality, řešíte i tak nějaké personální úkoly jako manažerka?

„Ano, je to přirozená věc, že manažer nebo jakýkoliv jiný nadřízený řeší některé úkoly, které spadají pod personální oddělení. Může jít o požadavky na vzdělání nebo řešení možných problémů. Navíc nadřízený ví nejlépe, co potřebují jeho podřízení. Případně pokud neodvádí dobrou práci, tak je potřeba si s dotyčným sednout a projít si ty věci proč nefungují, jak by měly.“

A jak moc je pro Vás náročné vykonávat i tyto personální záležitosti?

„Neberu to jako něco náročného, je to přirozená věc vzhledem k mé pozici.“

Z Vašeho pohledu, je spolupráce s personálním oddělením dobrá v rámci právě úkonů, které řešíte jako manažerka, a přesto spadají do oblasti personalistiky?

„Takhle, prošla jsem si několika firmami a všude bylo nejslabší oddělení právě personální. Přitom personální oddělení by mělo mít výraznou pozici ve všech firmách, jenže tomu tak není a vytváří to velké problémy.“

Myslíte si, že je tedy potřeba posílit postavení personálního oddělení?

„To se nedá takhle jednoduše říct. Problém je i ten, že personální oddělení často nepracuje dobře. Například se naberou noví zaměstnanci do firmy na pozice, kde je obecně těžké sehnat zaměstnance, takže třeba ti noví nespĺňují kvalifikaci. To je v pořádku, když se mu bude personální oddělení věnovat a poskytovat mu školení, aby tu kvalifikaci získal. Jenže tohle se už právě neděje a pak je to na manažerech daných oddělení, aby tohle museli zase nějak řešit. Mně osobně přijde, že na personálním oddělení pracují lidé, kteří tomu prostě nerozumí, a poté ztěžují práci svým kolegům a dalším oddělením.“

Jak je to z Vašeho pohledu s etikou v oblasti kvality?

„Z mých zkušeností můžu říct, že etika je v oblasti kvality na velmi vysoké úrovni, nikdy jsem se nesešla s jejím porušováním v této oblasti.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, já myslím, že každá firma v automobilovém průmyslu využívá etický kodex.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Pro mě etika patří k životu, jak soukromému, tak i pracovnímu, a bez toho nedokážu fungovat.“

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.

„Mám pozitivní zážitek, a to, když jsem dostala nabídku právě na současnou pozici. Byla jsem oslovena velice uznávanou manažerkou dané oblasti a já váhala, jestli tu pozici vzít. Setkávala jsem se s podřízenými této manažerky, kteří říkali, že je vynikající ve všech ohledech, dokáže být lidská, řešit věci rozumně, je transparentní, a právě dbá na etické jednání, a právě v ten moment jsem si řekla, že tu pozici vezmu, že budu spolupracovat s někým, kdo má velmi podobný přístup, který považuju za důležitý.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, vím, co je to za koncept.“

Ted' budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Nesouhlasím s tím. Nejdřív by se mělo jasně definovat, co se tímto konceptem myslí, protože tento koncept je tak obecný, že to každý bere z jiného hlediska, a pak není možné říct, ty to děláš špatně, a ten to dělá dobře, když to není jasně definované. Určitě tam tohle chybí.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„No, v tomto případě je problém, na základě čeho se vyhodnocuje nedodržování společenské odpovědnosti firem. Jestli je to na základě reportů firem, tak ty firmy mají možnost si ty reporty upravovat tak, aby vše vypadalo v pořádku. Je potřeba tohle řešit, aby ty reporty se nemohly uměle upravovat ve prospěch firmy.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Co mám zkušenosti a vím od svého okolí, tak státní sektor je na tom s etikou hodně špatně. Každý si chce odpracovat nějak to svoje, na nic jiného nekouká a nechce ani nic řešit. Trochu to vypadá, jako by tam etika byla i zakázaná vzhledem k tomu, jak to tam vypadá.“

Příloha 11 Rozhovor s manažerkou č. 11

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Celkově 9 let. Studovala jsem na vysoké škole obor personalistiky a u studia jsem byla na praxi právě v rámci personalistiky.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Na současné pozici pracuji už 2 roky.“

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

„Baví mě práce s lidmi. Navíc je to práce, kde není stereotyp, a to je pro mě velmi důležité.“

Jaká jsou úskalí práce v personalistice z Vašeho pohledu?

„Personalistika je náročná z pohledu toho, že vždy se setkáváte s jiným typem lidí a je na Vás jak dokážete měnit styl komunikace, abyste porozuměl, co nejvíce to jde. Samozřejmě nikdo není dokonalý a nedokáže se přizpůsobit vždy na 100 % u všech lidí, ale je důležité se umět dostat na to hlavní jádro věci a to úspěšně vykomunikovat.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Je tomu tak i ve skutečnosti a personalistika od toho je, aby řešila požadavky jak od zaměstnanců na firmu, tak od firmy na zaměstnance.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Je to velice náročné. Každý zaměstnanec má individuální potřeby a ty představy například v rámci odměňování se velice liší a je potřeba vytvořit takový balíček odměn, který nakonec bude přijatelný a zároveň bude stále motivovat všechny zaměstnance. K tomu je potřeba i komunikace s top managementem, proč je potřeba vytvořit a schválit tento balíček odměn.“

Jak vnímáte etiku v personalistice obecně?

„Etika je v personalistice to nejdůležitější. Není to jen o etickém kodexu, ale o tom chovat se spravedlivě vůči všem, neporušovat základní morální hodnoty celkové společnosti v ČR.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, a je povinností seznámit se s ním při nástupu k nám do firmy X. Máme k tomu i brožurky, kdyby někdo potřeboval s něčím poradit, tak na koho se obrátit.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Je velice důležitá, vybírala jsem si i na základě tohoto svého zaměstnavatele.“

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.

„Mám zkušenost, kde docházelo k velmi nevhodnému zacházení s brigádníky a lidmi pracujícími na dohodu. Bylo to u předchozího zaměstnavatele H, kde jsem pracovala na oddělení obchodu a byla jsem v kontaktu právě s brigádníky i lidmi na dohodě o práci, a já se vždy chovala k nim tak, jako by to byli naši zaměstnanci, nedělala jsem žádné rozdíly. Jenže pak přicházeli vedoucí z jiných oddělení, kteří si z nich dělali poskoky na všechno, na nic se neptali a vždy přikazovali věci, které často byly i naprosto zbytečné. Dělali jim často i naschvály, kdy jim psali služby v moment, kdy dopředu brigádníci hlásili, že nemůžou přijít. Následně nato jim dělali problémy, že jsou nevděční, že jim takové chování nebudou tolerovat. V tomhle jsem pracovat opravdu nechtěla, já se snažila prosadit rovnocenný přístup pro všechny, ale na poradě manažerů ze všech oddělení to bylo zamítnuto, že je nutné dělat rozdíly. Takže jsem dala výpověď a hledala si nového zaměstnavatele.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, znám tento koncept a myslím, že je velmi důležitý pro obchodní prostředí, aby se negativní dopad na životní prostředí i další oblasti se obrátil na pozitivní dopad.“

Teď budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti

firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Nesouhlasím s tím, ne každá firma má automaticky negativní dopad ať na životní prostředí, sociální oblast nebo ekonomickou oblast. Další věcí je, že ne každá firma si může dovolit finančně podporovat třeba různé nadace. Mělo by to zůstat na dobrovolnosti. Firmy, které koncept převzaly vědí proč ho převzaly a ví, že dokážou ze všech pohledů koncept dodržovat a podporovat.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodržují ji. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„V tomhle přístupu se mi líbí zachování dobrovolnosti. Problém vidím v tom, že v Americe je to myšlení i v obchodním prostředí jiný než v Evropě. Takže těžko porovnávat, ale rozhodně je důležité zachování dobrovolnosti a je potřeba obecně vysvětlit, co to je vůbec za koncept a k čemu slouží, a to mi hodně chybí jak v Evropě, tak i v Americe.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Nemám velké zkušenosti se státním sektorem, ale i z toho mála vím, že se tam etika nedodržuje a je na rozhodně špatné úrovni. Přitom by to mělo být tak, že státní sektor by měl být reprezentativní a mít jasná etická pravidla, která se budou dodržovat. Když jdeme někde na veřejnosti, tak také očekáváme dodržování základních morálních hodnot jako je slušné chování a neporušování zákonů.“

Příloha 12 Rozhovor s manažerkou č. 12

Jak dlouho pracujete v oblasti personalistiky?

„Já tedy nepracuji v personalistice běžné, ale ve specializované oblasti dodržování podnikových předpisů, zákonů a etického jednání. A pracuji zde 3 roky.“

Mohla byste prosím přiblížit, co je náplní Vaší práce?

„Určitě, já se věnuji oblasti dodržování etického jednání, dodržování podnikové kultury a vytváření školení na tyto témata.“

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

„Teď v lednu to budou právě 3 roky.“

Jaká jsou úskalí práce v oblasti, kde pracujete?

„Je to práce s měkkým tématem. To uchopení a vymezení je velmi složité a teď ještě musíte kolegům v rámci organizace vysvětlovat, že se dá pracovat s tím, jak se chováme. Dále jak se dá zlepšovat náš přístup k ostatním, aby byl pozitivní. Přesvědčit o tom ty lidi a umět s tím pracovat je největší výzva.“

Teorie personalistiky říká, že personalisté jsou ti, co musí hledat optimální řešení mezi požadavky organizace na zaměstnance, neboli strategický plán, a zároveň požadavky zaměstnanců například na vzdělávání či řešení jiných problémů, je tomu tak i ve skutečnosti, nebo se jedná o teoretický pohled?

„Je to tak i ve skutečnosti. Je potřeba to mít takto nastaveno, aby firma dokázala rozumně fungovat.“

A jak moc těžké je hledat tato optimální řešení?

„Je to velice náročné, ale záleží vždy na každém jedinci a situaci. Nelze to takto zobecnit, protože každá situace má své specifické rysy, ať už to je časová náročnost, co je předmětem řešení, s kým se to řeší. Je toho opravdu hodně. Za mě je to náročné hledat optimální řešení, ale ne vždy je to něco na první pohled nepřekonatelného, asi tak bych to řekla.“

Jak vnímáte etiku v oblasti, kde pracujete?

„Je to základem naší oblasti. Pracujeme s etikou neustále a jsme nositelé etiky, kteří by měli být vždy příkladem. Každý z nás na oddělení si to uvědomuje a opravdu na

to velmi dbá. Když potom říkáme, jak by se měli chovat ostatní kolegové z jiných oddělení, tak je potřeba takovýto přístup. Aby to nebylo, že kážeme vodu, a pijeme víno, dá se říct.“

Využívá organizace, kde pracujete, etický kodex?

„Ano, a je přímo z mého oddělení. Upravujeme ho, komunikujeme o něm v rámci celé firmy, to vše je na nás.“

A co způsobuje potřebu upravovat etický kodex?

„Ty aktualizace etického kodexu jsou v rámci celého koncernu I. Takže ty informace přicházejí vlastně zvenku, co je potřeba upravit a proč.“

Z Vašeho pohledu, jak moc je důležitá etika a etické jednání v rámci Vaší kariéry?

„Stěžejní. Vždy se snažím o etické jednání a chci si za svým rozhodnutím, krokem stát a obhájit si ho jak před sebou, tak i před ostatními.“

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.

„Kolega z jiného oddělení na mě vytvářel tlak, protože prioritně potřeboval něco pro svojí práci. Ale můj tým pracoval na důležitém projektu, který zabíral neskutečné množství času, a to, co po mě chtěl kolega, tak to nemělo takovou prioritu pro mě. Informovala jsem ho několikrát, že nejsem schopná mu potřebné informace dohledat, kvůli vytíženosti na projektu, až budu moci, tak mu informaci dohledám a předám hned, jak budu moci. Ta informace nebyla snadno dohledatelná a potřebovala bych na to více času, ale ten jsem neměl skrze náš projekt, který se chýlil k úspěšnému dokončení. Jenže kolega stále na mě vyvíjel tlak, abych mu tu informaci co nejdříve poslala, a v tu chvíli se za mě postavil můj nadřízený. Vysvětlil mi, jaká je situace, a řekl, že informaci dostane, až bude k tomu možnost, a už s tímto jednáním prosím přestaň, není to v pořádku. Tohle bylo pro mě velmi důležité, když jsem viděla, že můj nadřízený nepřipustí takovéto jednání a chce dodržovat férové jednání. Samozřejmě i to postavení za své podřízené je pro mě velmi důležité.“

Nyní se ještě dostaneme do oblasti etiky v rámci organizací, a to konkrétně v podobě společenské odpovědnosti firem, znáte tento koncept?

„Ano, znám tento koncept.“

Teď budeme pokračovat v tématu společenské odpovědnosti firem. EU dlouhodobě podporuje společenskou odpovědnost firem, v rámci EU se uvažuje o možném konceptu zavázat všechny firmy na evropském trhu ke společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které by ji tento koncept nedodržely nebo vůbec nepřevzaly, tak by jim hrozila finanční sankce, myslíte si, že je to správný přístup?

„Vidím to, čeho chtějí dosáhnout. To je bohulibé, aby každý vnímal ten svůj dosah, a ne jen úzce, aby viděl jen to svoje podnikání, ale i ten dopad jeho podnikání a jeho firmy. Tím, že se nastaví takto tvrdá pravidla, se však nedostaneme k tomu, co bylo původním cílem. Firmy, které do toho budou nuceny, bez přesvědčení pozitivního dopadu, tak budou chtít plnit minimum a případně něco obcházet určitým způsobem. Ale firmy, které to dělají dobrovolně a jsou přesvědčené, že je to důležité, tak to má skutečně pozitivní dopad, protože chtějí něco změnit samy od sebe, ne z donucení.“

V rámci USA, kde vznikla společenská odpovědnost firem, se využívá černá listina, kde vláda USA zveřejňuje každý rok organizace, které se sice zavázaly ke společenské odpovědnosti firem, ale nedodrží jí. Zaměstnanci, obchodní partneři nebo zákazníci se tedy můžou na tuto černou listinu podívat, aby věděli, které organizace toto porušují, myslíte si, že je toto lepší koncept, než co navrhuje EU?

„V tomto případě záleží, jestli se další firmy a celkově společnost, jestli sleduje tuto černou listinu a co si z toho odnesou. Jestliže není moc sledovaná, nebo se na to nebere takový ohled, tak je to nástroj vlastně k ničemu. Celkově jsem přesvědčená, že pozitivní motivace přinese daleko více, než nějaké omezení nebo nařízení. Pokud je to něco zvenku, tak ta firma si to vždycky stejně musí přebrat podle sebe a je na ní, jak to aplikuje do své podnikové kultury, tohle nikdo zvenku neovlivní.“

Poslední otázka pro Vás, nyní jsme hovořili o soukromém sektoru a úrovni etiky v něm, dle Vašich zkušeností, je etika takto vysoce dodržována i ve veřejném sektoru/státním sektoru?

„Netroufnu si říct, myslím si, že je to vždy o lidech, a to jak v soukromém sektoru, tak i ve státním. Každý má jiné vnímání etiky a etického jednání, v soukromém sektoru je to něčím vymezeno, ve státním sektoru to záleží na lidech.“

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jan Groh		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní podnikání a právo		
NÁZEV PRÁCE	Manažerská etika v personálním řízení		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová Ph. D., M.A.		
KATEDRA	KEP - Katedra ekonomie a práva	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	123		
POČET OBRÁZKŮ	0		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	12		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce je věnovaná tématu manažerské etiky v personálním řízení. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část, praktickou část a část analýzy dat. Tato práce má tři cíle. Prvním cílem je vysvětlení pojmu etika, popis historického vývoje etiky a její současná podoba. Druhým cílem je popis řízení lidských zdrojů a manažerské etiky. Třetím cílem je ukázání skutečné úrovni etiky v personálním řízení. Praktická část této práce obsahuje empirický výzkum, který byl proveden pomocí metody polostrukturovaných rozhovorů s manažerkami a manažery, kteří pracují v personalistice či vykonávají personální úlohy. Následná data jsou analyzována pomocí metody frekvenční analýzy.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Etika, manažerská etika, řízení lidských zdrojů, společenská odpovědnost firem, podniková kultura, etický kodex.		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Jan Groh		
FIELD	Specialization International Business and Law		
THESIS TITLE	Managerial ethics in personnel management		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová Ph. D., M.A.		
DEPARTMENT	KEP - Department of Law and Economics	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	123		
NUMBER OF PICTURES			
	0		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	12		
SUMMARY	<p>This master thesis is devoted to the topic of managerial ethics in personnel management. The master thesis is divided into the theoretical part, the practical part and the data analysis part. This thesis has three objectives. The first objective is to explain the concept of ethics, to describe the historical development of ethics and its current form. The second objective is to describe human resources management and managerial ethics. The third objective is to demonstrate the true level of ethics in personnel management. The practical part of this master thesis involves empirical research, which was done using the method of semi-structured interviews with managers who work in human resources or do personnel roles. The data are analysed using the frequency analysis method.</p>		
KEY WORDS	<p>Ethics, managerial ethics, human resources, corporate social responsibility, corporate culture, ethical code.</p>		