

Business Ethics

18. 3. 2019

Kateřina Jiřinová



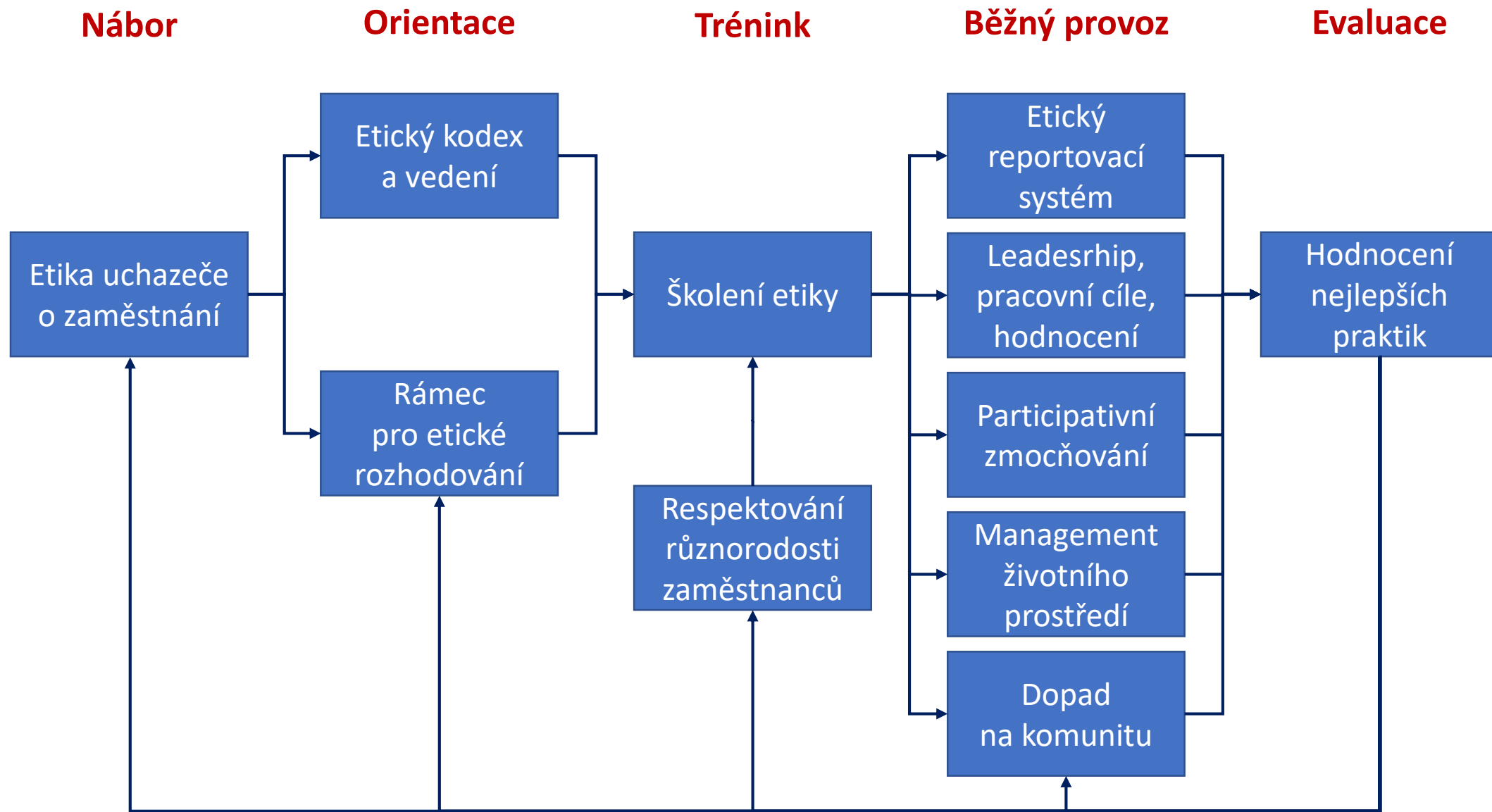
EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Oblasti business ethics podle stakeholderů

- Zaměstnanci
 - Konflikt zájmů zaměstnanců
 - Poctivost a bezúhonnost
 - Diskriminace, rozmanitost a sexuální obtěžování
 - Kompenzace a výhody
 - Screening zaměstnanců a soukromí
- Zákazníci
 - Spravedlnost v oblasti cen a marketingu
 - Reklamní obsah a pravda v reklamě
 - Soukromí zákazníků
 - Vyřizování stížností zákazníků
 - Bezpečnost a kvalita výrobku
- Dodavatelé
 - Vymáhání smluv
 - Rozmanitost dodavatelů z hlediska země, pohlaví a rasy
 - Využití nápadů dodavatelů
- Akcionáři
 - Zájmy akcionářů
 - Transparentnost v účetnictví
 - Transparentnost komunikace akcionářů
 - Platy a náhrady
 - Správa a řízení společnosti
- Vláda
 - Respektování pravidel a předpisů
 - Praxe v cizích zemích se slabými vládami
 - Lobbying
- Komunity
 - Společenská odpovědnost podniků
 - Problém znečištění a degradace životního prostředí

Optimální model etických systémů

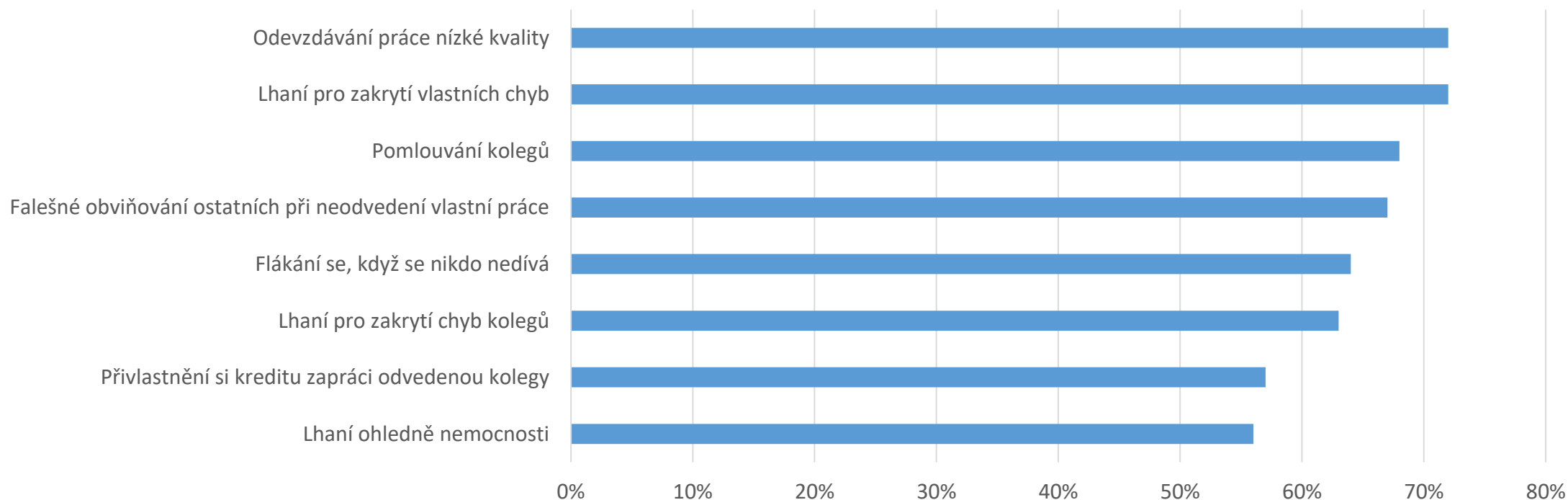


Etické problémy na denní bázi

- Měli byste dorazit do práce brzy, včas nebo pozdě?
- Měli byste předložit dostačující práci v požadovaném termínu, nebo předložit co nejkvalitnější práci později?
- Měli byste informovat svého nadřízeného o pochybných pracovních návycích svého kolegy?
- Měla by organizace vynaložit dodatečné náklady na ochranu životního prostředí, které zákon nevyžaduje?
- Měli byste opustit práci v určeném čase nebo zrušit své po-pracovní plány a zůstat v práci déle pro dokončení projektu?

Etické problémy na denní bázi

Jaké je nejběžnější neetické chování na vašem pracovišti?



Báze: 1600 manažerů v UK

Proč se dobří lidé občas chovají neeticky?

- Neúmyslné neetické chování
- Výběr mezi konkurenčními hodnotami
 - Pravda vs loajalita
 - Individuální vs komunitní
 - Krátkodobý vs dlouhodobý
 - Spravedlnost vs milosrdenství
- Úmyslné neetické chování
 - Snaha vyhovět nadřízenému (zažil 49%)
 - Plnění agresivních obchodních nebo finančních cílů (48%)
 - Pomáhání organizaci přežít (40%)
 - Vyhovění časovým nárokům (35%)
 - Chce být týmovým hráčem (27%)
- Neschopnost hlásit neetické chování

Náklady neetického chování

Náklady neetického chování

- Právní náklady
- Náklady na krádeže zaměstnanců
- Náklady na monitoring
- Náklady na reputaci
- Náklady způsobené hrubostí manažerů
- Náklady na nábor a fluktuaci

Právní náklady

- Soudní výlohy pro řešení a urovnání právních sporů.
- Jedny z nejnadhěji přiřaditelných nákladů neetického chování.
- Finanční krize, která začala v roce 2007, byla zapříčiněna mj. extrémně rizikovými hypotečními úvěry.
- Obhajování si eticky sporných aktivit z pozice zaměstnanců i manažerů, protože „všichni to tak dělají“.
- Do roku 2017 finanční instituce zaplatily více než 100 miliard dolarů za urovnání soudních sporů souvisejících s hypotékami.

Vypořádání finanční krize (do roku 2017)

- Osm největších nákladů na soudní vypořádání¹. Částky ještě dále porostou s rostoucím počtem soudních vypořádání.

Banka	Celková částka	Počet dohod o vypořádání
Bank of America	\$ 71,23 miliard	24
JPMorgan Chase	\$ 31,07 miliard	13
Citigroup	\$ 12,26 miliard	9
Wells Fargo	\$ 10,56 miliard	8
Deutsche Bank	\$ 9,13 miliard	2
Morgan Stanley	\$ 7,92 miliard	7
Goldman Sachs	\$ 7,26 miliard	7
Credit Suisse	\$ 6,28 miliard	3

Náklady na krádeže zaměstnanců

- Náklady přímo spojené s nabíráním nedůvěryhodných zaměstnanců.
- Zaměstnanci mohou krást peníze, produkty nebo čas.
- Náklady zanedbatelné pro jednotlivce (vyřizování osobních emailů či telefonátů či brouzdání na internetu v pracovní době) se stanou podstatné při nasčítání přes celou organizaci.

Náklady na krádeže zaměstnanců

- Ministerstvo vnitra USA vypočítalo, že nepracovní aktivity zaměstnanců na internetu stojí daňové poplatníky 2 milióny dolarů a je ztraceno 104 221 pracovních hodin ročně¹.
- Krádeže a podvody zaměstnanců jsou v USA odhadovány na 200 miliard dolarů za rok 2016².

1. Ronald Jelinek and Kate Jelinek, „Auditors Gone Wild: The „Other“ Problem in Public Accounting,“ *Business Horizons*, 51,3 (2008): 223-233.

2. Lohr, S. (2013). How surveillance changes behavior: a restaurant workers case study. *The New York Times*, 26.

Náklady na monitoring

- Neetické chování vede k nedůvěře.
- Nedostatek důvěry vede k dodatečným nákladům v důsledku potřeby zvýšeného dohledu a zavádění nových pravidel a předpisů zaměřených na prevenci neetického chování.
- Pečlivé sledování do té doby, než bude důvěra obnovena.
- Zvýšená kontrola a přezkoumání od klientů, auditorů a vládních regulátorů.

Náklady na monitoring

- Na Wall Street, JPMorgan Chase utratila 730 milionů dolarů za 3 roky pro nábor 2500 kontrolorů a instalování kontrolních mechanismů¹.
- Ve stavebnictví, na každý 1 milion dolarů utracených na projekt připadá 5-50 tisíc dolarů „nepřiraditelných“. Jako důsledek, čas a úsilí musí být odkloněno pro větší dohled pro zabránění krádeží. Velká nedůvěra napříč celým řetězcem. 74 % dotázaných vlastníků staveb uvedlo, že nevěří dodavatelům. 60 % dotázaných dodavatelů uvedlo, že nevěří designérům².

1. Son, H. (2015). JPMorgan algorithm knows you're a rogue employee before you do. Bloomberg Business.

2. FMI/CMAA. Survey of Construction Industry Ethical Practices(Raleigh, NC: FMI/CMAA, 2004)

Náklady na reputaci

- Reputace má vysokou prioritu pro mnoho organizací a představuje 63 % tržní hodnoty¹.
- Zaměstnanci, zákazníci a investoři zvažují reputaci organizace když činí svá rozhodnutí o zaměstnání nebo nákupu.
- Souvisí typicky se soudními spory a/nebo mediálními kauzami.
- Nejprímějším nákladem ztráty reputace je ztráta obchodního kontraktu.

Náklady na reputaci

- Příklad Volkswagenu „čistý diesel“, tzv. aféra dieseldate. Snaha vyrobit ekologické, avšak vysoce výkonné auto.
- Dva požadavky, které šly proti sobě, vedly k vývoji softwaru, který snižoval emise pouze tehdy, když probíhaly testy regulačních orgánů. Při běžném provozu byly emise vyšší.
- Mezi lety 2008 a 2015 byl software instalován do 12 milionů dieselových aut po celém světě.
- V roce 2014 výzkumníci na univerzitě odhalili podvod. V průběhu vyšetřování vládních regulátorů představitelé Volkswagenu lhali.
- V roce 2017 Volkswagen oficiálně přiznal vinu. Po konfrontování s fakty se ukázalo, že do skandálu bylo zapojen široký rozsah zaměstnanců: vysoce postavení manažeři, kontrolori, inženýři, manažeři kvality, softwaroví specialisté a právníci¹.
- Tržní cena Volkswagenu klesla o 30 %, přišel nápor soudních sporů, firma musela Ministerstvu spravedlnosti USA zaplatit 20 miliard dolarů za pokuty a soudní vyrovnání. CEO a další manažeři byli nuceni odstoupit, někteří byli obviněni. Reputace Volkswagenu byla významně poškozena.
- Příběh je živý a pro celkové zhodnocení dopadů bude potřeba větší časový odstup.

Náklady na hrubé chování manažerů

- Hrubé chování manažerů ve verbální rovině.
- 13 % pracovníků v USA je ovlivněno takovým hrubým chováním svých manažerů¹.
- Náklady na související absentérství pracovníků, zdravotní náklady a sníženou produktivitu jsou odhadovány na 23,8 miliard dolarů ročně¹.
- Pracovníci, kterých se hrubé chování manažerů týká, reagují typicky více různými způsoby, které ve finále znamenají pro organizaci náklady².
 - Přenos frustrace na kolegy, podřízené nebo zákazníky žádající o pomoc.
 - Krádeže peněz či produktů.
 - Pracování méně pilně, když hrubý manažer není na blízku.
 - Ventilování nespokojenosti na internetu od současných i bývalých nespokojených zaměstnanců.

Collins, D. (2018). *Business Ethics: Best Practices for Designing and Managing Ethical Organizations*. SAGE Publications. Page 11-12.

1. Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.

2. Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335.

Náklady na fluktuaci

- Větší náklady na nábor nových zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a investorů kvůli zvýšené fluktuaci.
- Vztahy se stakeholdery mají při neetickém chování kratší trvání.
- Potřeba poskytnout určité věci navíc pro kompenzování etických nedostatků.
- 94 % dotázaných Američanů věří, že je „kriticky důležité“ pracovat pro etickou organizaci. 33 % z nich opustilo organizaci, protože nesouhlasili s business ethics¹.

Konkurenční výhoda
etického chování

Konkurenční výhoda etického chování

- Etické organizace mají ve srovnání s neetickými organizacemi větší pravděpodobnost
 - Přilákat a udržet vysoce kvalitní zaměstnance
 - Přilákat a udržet vysoce kvalitní zákazníky
 - Přilákat a udržet vysoce kvalitní dodavatele
 - Přilákat a udržet vysoce kvalitní investory
 - Získat dobrou vůli členů komunity a vládních úředníků

Konkurenční výhoda etického chování

- Organizace, které přitahují a udržují vysoce kvalitní zaměstnance, zákazníky, dodavatele a investory a získají dobrou vůli členů komunity a vládních úředníků, mají větší pravděpodobnost, že budou mít
 - Více důvěryhodné informace pro rozhodování
 - Vyšší kvalitu produktů a služeb
 - Vyšší úroveň produktivity zaměstnanců
 - Méně krádeží zaměstnanců
 - Menší potřebu dozoru zaměstnanců
 - Zvýšenou flexibilitu ze strany zainteresovaných stran v době nouze

Důvody mlčení zaměstnanců

Důvody mlčení zaměstnanců

ORGANIZAČNÍ FAKTORY

- Pracovní kultura odrazuje od předávání negativních informací nebo nesouhlasu.
- Loajalita vůči zaměstnancům, manažerovi, organizaci a profesi je vnímána jako důležitější než soulad s vysokými morálními teoriemi.
- Žádný zavedený systém podávání zpráv nad rámec vztahů nadřízenosti.
- Nedostatek anonymity pro oznamování pochybení.

Důvody mlčení zaměstnanců

FAKTORY TÝKAJÍCÍ SE POZOROVATELE

- Zvyk nesdílet citlivé informace
- Nedostatek důkazů
- Nedostatek zmocnění
- Nepodporující nadřízený
- Nedostatek zkušeností
- Nízká pozice v hierarchii
- Slabý osobní vztah s osobou, které se informace týkají, nebo jejím nadřízeným
- Nedostatek morální odvahy
- Vnímaná nízká morální intenzita

Důvody mlčení zaměstnanců

PŘEDPOKLÁDANÉ NEGATIVNÍ DOPADY

- Negativní označení nebo zobrazení (např. troublemaker, stěžovatel, donašeč).
- Poškození vztahu (např. ztráta důvěry, respektu, přijetí).
- Odveta nebo trest (např. ztráta zaměstnání nebo povýšení).
- Negativní vliv na ostatní (např. snaha vyhnout se tomu, aby byl někdo rozčilený, zahanbený nebo v potížích).
- Označení za viníka problému
- Žádná nápravná opatření

Vybraná manažerská opatření
v oblasti business ethics

Šestikrokový proces etického screeningu

Krok	Vysvětlení
1. Oznámení o etickém screeningu	Informujte potenciální uchazeče o zaměstnání o etickém screeningu pro danou pozici.
2. Základní právní pravidla	Shromažďujte a používejte informace způsobem, který nediskriminuje uchazeče o zaměstnání na základě jejich rasy, barvy pleti, náboženství, pohlaví, původu, věku nebo zdravotního stavu.
3. Informace o chování	Zkontrolujte informace o chování uchazeče na základě životopisů, referencí, ověření poskytnutých údajů a testů integrity.
4. Osobnostní a další související charakteristiky	Získejte skóre osobnostních a souvisejících charakteristik jako je svědomitost, organizační chování, sociální dominance a šikana.
5. Otázky k rozhovoru	Proberte s uchazeči jejich reakce na etická dilemata, která zažili na předchozích pracovištích, a také jejich potenciální reakce na etická dilemata stávajících zaměstnanců. Dále objasněte nesrovnalosti a nejednoznačnosti, které vznikly během předchozích dvou kroků.
6. Testy po rozhovoru	V případě potřeby proveďte testy na drogy a testy na detektoru lži.

Kontaktní osoba pro etiku

- Zaměstnanci by se ideálně měli cítit komfortně při sdílení etických otázek se svými přímými nadřízenými.
- Pokud se to neděje, měli by vědět o další kontaktní osobě.
- V závislosti na velikosti a povaze organizace se může jednat např. o mentora, ECO, HR managera, právní zástupce, ombudsman či kaplan.
- Dále jsou představeni ECO a ombudsman. Zřízení a vymezení jejich pozic lze považovat za systémové manažerské opatření.

Ethics & Compliance Officer (ECO)

- Zaměstnanec na vysoké pozici, který má na zodpovědnost dosahování výkonu etickou cestou.
- V malých organizacích se zpravidla jedná o vlastníka, ve středních organizacích většinou spadá do působnosti HR manažera, ve velkých organizacích může existovat samostatná pozice ECO.
- 3 linie obrany podle KPMG:
 - První linie - přímý nadřízený
 - Druhá linie - ECO
 - Třetí linie - interní audit

Zodpovědnosti ECO

- Řízení vnitřního reportovacího systému
- Hodnocení oblastí možných etických rizik
- Nabídka poradenství
- Monitoring dodržování etického kodexu v organizaci
- Dohlížení na komunikační strategii pro etiku
- Vývoj a interpretování etických zásad
- Dohlížení na školení v oblasti etiky
- Kontaktní místo pro oznámení etických problémů
- Sběr a analýza relevantních dat
- Záruka, že rozhodnutí jsou činěna bez nátlaku
- Informuje zaměstnance o výsledcích

Ombudsman

- Koncept pochází z veřejné sféry, ale rozšířil se i do organizací, jako jsou firmy, univerzity, nemocnice, novinářské redakce, neziskové organizace atd.
- Rozsah práce ombudsmana je typicky mnohem užší než rozsah práce ECO.
- Ombudsman zaručuje anonymitu zaměstnanců; žádá o povolení kontaktovat klíčové osoby; vypracovává plán shromažďování informací, aniž by odhalil totožnost stěžovatele; vyšetřuje mimo standardní hierarchii; vyhodnocuje závěry; pokud k nějakému závěru dojde, obhájí provedení příslušné změny.
- Prostředek proti zneužívání moci manažerů a jiných neetických činností.
- Ombudsmanovi je při vyšetřování stížnosti umožněn přístup ke všem zaměstnancům, včetně členů představenstva.

Čtyři etické principy pro institut ombudsmana

- **Nezávislost** – v rámci organizace je ombudsman v nejvyšší možné míře nezávislý na struktuře či funkci.
- **Neutralita a nestrannost** - ombudsman zůstává názorově neutrální, nestranný a nezúčastňuje se žádné situace, která by mohla způsobit konflikt zájmů.
- **Diskrétnost** –veškerou komunikaci zachovává ombudsman striktně důvěrnou a pokud nemá povolení, nezveřejňuje citlivé osobní informace. Jedinou výjimkou z této výsady důvěrnosti je situace, kdy hrozí bezprostřední nebezpečí vážné újmy.
- **Neformálnost** – ombudsman se neúčastní žádné formální rozhodovací nebo administrativní procedury, která by ovlivňovala předmět zájmu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

