

**STUDIE O APLIKACI NÁSTROJŮ MANAGEMENTU ETIKY  
V ORGANIZACÍCH**

JANA KLÍROVÁ

# STUDIE O APLIKACI NÁSTROJŮ MANAGEMENTU ETIKY V ORGANIZACÍCH

## ÚVOD

Cílem studie je poskytnout čtenáři vhled do efektivního procesu managementu etiky organizace, který je nezbytný pro to, aby se skutečně začala měnit etika pracovního chování organizací a spolu s ní i jejich organizační kultura. Studie vychází z praktických poznatků získaných při implementaci etických kodexů v letech 2000 až 2006 a z projektů managementu organizačních kultur. Shrnuje metody a postupy, které se v praxi osvědčily a vedly k reálným změnám v etice pracovního chování a jednání. Studie podtrhuje projektový přístup k implementaci, nutnost vytvoření funkční infrastruktury podporující zpětnou vazbu, otevřenou vnitřní komunikaci uvnitř organizace a nezbytnost zakotvení managementu etiky v celém speakeru vnitřních dokumentů, jimiž se organizace při svém chodu řídí.

## A. FUNKCE ETICKÝCH A HODNOTOVÝCH MECHANISMŮ. JAK ZAČÍT S MANAGEMENTEM ORGANIZAČNÍ ETIKY

Víte, co je zdrojem podnikatelské výkonnosti a konkurenceschopnosti Vaší organizace? Chování organizace navenek je podmíněno chováním lidí uvnitř organizace na všech stupních její hierarchie. Z čeho se chování odvozuje? Z hodnot autenticky sdílených všemi aktéry uvnitř organizace. Víte, jaké hodnoty vyznávají zaměstnanci, manažeři a lídři Vaší společnosti?

### 1. Konkurenceschopnost a výkonnost = etická zralost + schopnost ovládnutí rizik.

S některými typy rizik většina organizací pracovat umí. Patří sem například:

**Právní rizika:** Nejčastější přístup, který vidíme v praxi je, že organizace v každé oblasti práva identifikuje svá specifická rizika, která mohou vést k porušení souladu se zákonem nebo k etickému selhání. Přehled rizik zpravidla zpracovává právní útvar a jeho výsledek promítá do znění etického kodexu. Rizika jsou rovněž vztažena k platným vnitřním politikám a standardům a jejich ovládnutí je součástí speciálních tréninkových programů. **Tento typ rizik pomáhá identifikovat, jakým výzvám organizace čelí, ale je limitovaný v možnosti určit JAK se organizace těmto výzvám dokáže postavit.**

**Kontrolní rizika:** Prvním krokem při řízení rizik, jimž organizace čelí, je identifikovat aktivity zmírňující právní rizika. Aktivity provádí zpravidla interní audit a právní kancelář organizace. Při určování rámce právních a auditních rizik ne vždy organizace dostatečně zvažuje, zda jsou programy rozvoje etiky a compliance pro dosažení cílů dostatečné.

**S dalšími typy rizik, jako jsou rizika individuální etického selhání pracovního chování, organizace zvyklé pracovat nejsou.**

**Etická rizika (rizika integrity) jsou vztažena k pracovnímu chování**

Obecně se nedá říci, že větší soulad s externími pravidly redukuje rizika nebo že vyvolává chování rizika vylučující. Přiměřenost etických programů nelze určit bez toho, abychom ohodnotili jejich dopad na chování, které rizika vytvářejí. Přehled prvků programu (trénink, hotlines, monitoring atd.) má smysl pouze v kontextu s jejich skutečným vlivem na změnu chování. Monitoring klíčových prvků chování a jednání je proto pro organizaci kriticky důležitý. Etická rizika lze měřit průzkumy mezi zaměstnanci, rozhovory s cílovými skupinami a použitím klíčových indikátorů jako je počet a podstata volání na hotlines.

**Kulturální rizika se opírají o osobní a organizační přesvědčení a sdílené hodnoty**

Efektivně řízená právní rizika mohou identifikovat, kde v organizaci nejpravděpodobněji dojde k potížím. Efektivní řízení kontrolních rizik přináší přehled „best practices“. Efektivní řízení etických rizik učí zaměstnance, jak mají jednat. Eticky správné jednání

všech zaměstnanců včetně lídrů je základním a kritickým prvkem určujícím kulturu organizace.

## 2. Co o sobě víte?

**Jaké jsou hodnoty uznávané zaměstnanci, manažery a lídry? Jsou poctiví, transparentní a čestní? Komunikují otevřeně? Umějí vytvořit prostředí podporující etické chování?**

Nejdůležitější pro management organizační etiky je znalost míry vnímání a míry sdílení hodnot zaměstnanci i lídry. Koncept sdílených hodnot jako základní součásti kultury organizace je definován jako sdílený soubor hodnot a přesvědčení, kterými se řídí chování jednotlivců i celku. Tyto normy chování a přesvědčení jsou prosazované do života působením vůdcovství organizace a jsou podporované různými systémy a postupy napříč celou organizací. Skutečné účinnosti managementu organizační etiky lze dosáhnout jen rozpoznáním souvislostí mezi sdílenými hodnotami a právními, kontrolními a etickými riziky. Rozvojovým programem lze poté podporovat požadované chování a jednání jednotlivce i skupin. Měřením pak organizace reálně může určit pravděpodobnost, s jakou dojde k určitému neetickému nebo kriminálnímu jednání (podle odvětví podnikání organizace).

### **Co neměřím, neřídím. Co je tedy třeba měřit**

Při určování rizik kriminálního nebo neetického jednání rozlišujeme čtyři typy analýz, každá analýza směřuje k jedné komponentě totálního zobrazení rizik. Jednotlivě žádná z nich nedává úplný obraz a ne všechny jsou vhodné pro měření etické úrovně kultury. Organizace musejí pochopit rozdíly v přístupu a vzájemné souvislosti jednotlivých typů analýz.

### **Stanovení kulturálních rizik**

Většinu programů compliance (programů zajišťujících soulad činností organizace s právními a oborovými normami) generuje vedení organizace a šíří je směrem dolů. Proto většina měření jejich úspěšnosti je založená na kriteriích, která jsou důležitá pro administrativní útvary vedení: kolik zaměstnanců podepsalo Etický kodex, kolik zaměstnanců prošlo tréninkem, kolik hovorů přijaly horké linky.

Ale každá organizační kultura vyžaduje specifické způsoby měření. Organizační kultura není něco, co je generováno jedním nebo několika lídry a vrženo směrem dolů. Kultura je objektivní obraz organizace, lepší nebo horší. Je to úplný součet všech kolektivních hodnot a způsobů chování všech zaměstnanců, manažerů a vůdců. Kulturu lze měřit pouze kriterii, která reflektují individuální hodnoty všech zaměstnanců.

Pochopení kulturální zranitelnosti organizace a tím i zranitelnosti její výkonnosti, která může vést k etickým selháním v pracovních chování a obchodním jednání, vyžaduje znalost motivací všech zaměstnanců a poznání, jak se tisíce a tisíce způsobů chování a interakcí nakonec jako kousíčky puzzle poskládají dohromady do konečného obrazu kulturálních rizik celé organizace.

## 3. Role organizační kultury

Organizace se začne měnit k etičtější kultuře pouze tehdy, když pochopí celé rozpětí hodnot a způsobů chování nutných pro dosažení jejích etických cílů. Taková organizace vytváří v zaměstnancích i manažerech pozitivní pocit souznění, smysluplnosti a odpovědnosti, což jsou základní hybné prvky etického chování.

K rozvoji opravdové etické kultury musí organizace sledovat jednání manažerů na všech úrovních. Ověřovat si, zda hodnoty, které ve verbálně demonstrují za sdílené, skutečně ovlivňují jejich pracovní chování.

Organizace musí porozumět tlakům, kterým jsou vystaveni její zaměstnanci a vědět, jak na ně reagují. Musí vědět, jak manažeři komunikují a zda zaměstnanci cítí odpovědnosti za

své činy a jejich následky a do jaké míry považují etického jednání za smysluplné. Výchozí schopnost organizace rozvíjet etickou kulturu je třeba pečlivě otestovat.

#### 4. Úspěšný management organizační etiky se na sdílené hodnoty dívá ze tří odlišných perspektiv.

- **organizace jako celek** - jaké jsou kolektivně sdílené hodnoty organizace? Vtahuje organizace do sebe správný „druh“ lidí, tj. lidí schopných naplňovat její organizační kulturu?
- **manažeři** - jsou kritickým článkem jakéhokoliv programu rozvoje etiky organizací a organizace si musí být jistá, že její manažeři disponují charakterem a sdílenými hodnotami potřebnými ke každodennímu demonstrování klíčových prvků etického jednání.
- **jednotliví zaměstnanci** - sdílejí jednotlivci napříč organizací dostatečně široké spektrum hodnot umožňujících eticky a odpovědně jednat a nést dlouhodobě odpovědnost za své jednání v každodenním pracovním procesu?

Analýza a pochopení, které úrovně etické zralosti organizační kultury jsou dobře sycené sdílenými hodnotami a které úrovně se podílejí na organizační kultuře pouze limitovaně z důvodu omezení sdílených hodnot. To umožňuje vedení organizace hlouběji pochopit, co skutečně motivuje zaměstnance i manažery, co je pro ně přitažlivé nebo co je odpuzuje, tj. umožňuje určit klíčová chování, která spoluvytváří etickou zralost organizace. Z výsledků analýz je možné získat hlubší vhled do situace v organizaci, nastavit pořadí intervencí ke zpevnění a udržení kultury tak, aby bylo možné dosáhnout požadované úrovně integrity.

#### 5. Kdo se stará o rozvoj organizační etiky? Manažer organizační etiky.

Úkolem manažera organizační etiky je integrovat do rozhodovacího procesu na všech úrovních organizace iniciativy týkající se etiky a hodnot, činnosti související s souladem (compliance) s právními i dalšími normami. Manažer etiky spolupracuje při procesu integrace etiky, hodnot a compliance do každodenního chodu organizace jak s vrcholovou exekutivou, tak se středním i liniovým managementem. Zpracovává a implementuje strategii prosazení etického pracovního chování a jednání napříč organizací. Pomáhá zaměstnancům na všech úrovních organizace určit správná východiska z eticky obtížných situací a je oporou při řešení etických dilemat. K tomu potřebuje znát organizační strategie, politiky, standardy a rozumět oblastem rizik a být i jejich spolutvůrcem. Může mít nejrůznější background: právo, lidské zdroje, finance, audit, systémovou bezpečnost či liniovou operativu, ale v každém případě musí vykazovat určité charakterové rysy jako například být silný komunikátor, mít excelentní a efektivní komunikační dovednosti včetně presentačních, vystupování na veřejnosti a jednání z očí do očí se zaměstnanci na všech úrovních, obecně být osobností s nejvyšší mírou vnitřní integrity, umět ve vypjatých mezilidských situacích jednat racionálně a být osobnostně i profesionálně zralý. Komplexní přípravu manažerů etiky (ethics & compliance officer) pro zpracování a zvládnutí implementace projektů rozvoje etiky ve všech jejich dimenzích ovlivňujících rozvoj výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace nabízí např. Národní certifikační program studia managementu organizační etiky a kultury.

## B. IMPLEMENTACE MANAGEMENTU ETIKY ORGANIZACE

Světová media denně přetřásají etiku pracovního chování a jednání a její vědomé či nevědomé porušování. Zveřejnění podezření na prohřešky proti etice pracovního chování a jednání je pro organizaci často příčinou potíží, vede ke ztrátě důvěry obchodních partnerů i veřejnosti, poklesu počtu pracovních míst a jestliže je společnost shledána vinnou, jsou proti ní vyvozeny nejen finanční sankce, ale v poslední době nastupuje i trestní odpovědnost zaměstnanců a manažerů.

Většina problémů je zapříčiněna tím, že organizace zanedbávají vnitřní komunikaci jasných a důsledně prosazovaných standardů etického chování v pracovním procesu, i když zpravidla takové standardy zpracované mají.

Často chybí ucelený program vzdělávání zaměstnanců zaměřený na etiku pracovního a obchodního chování a jednotící principy v této oblasti.

Dobře implementovaný a dobře řízený program etiky obchodního jednání přináší řadu výhod. Podporuje rozvoj kvalitní organizační kultury, usnadňuje identifikaci zaměstnanců s cíli organizace a podporuje prevenci proti porušování organizačních standardů a zákonných norem.

Klíčové je jednoznačné a nezvratné rozhodnutí vedení organizace prosadit program rozvoje organizační etiky a důslednou implementaci etického kodexu. Bez osobního nasazení a profesního závazku vedení vyční jakákoliv snaha o plošné zlepšení etiky pracovního chování naprázdno. Jakmile se jednou organizace rozhodne věnovat zdroje na program rozvoje organizační etiky a do implementace kodexu, položí si logickou otázku: „Jak lze cíle dosáhnout co nejefektivněji, tzn. v co nejkratším čase a s vynaložením minimálních nákladů, avšak s maximálním výsledkem?“

### **1. Osobní odpovědnost za výsledek**

Vedení organizace jmenuje výbor pro etiku a do jeho působnosti svěří dohled nad etikou pracovního chování organizace, etikou pracovního chování a rozhodování všech jejích zaměstnanců. Statut výboru podrobně určuje metody a postupy, jakými bude získávat informace nezbytné k objektivnímu posouzení stavu uvnitř organizace. Výbor se schází podle potřeby, hodnotí rizikové oblasti, zkoumá funkčnost podpůrné a monitorovací infrastruktury organizace a usiluje o její rozvoj.

### **2. Vybudování infrastruktury**

K zavedení efektivního Programu rozvoje etiky pracovního chování organizace a implementace kodexu chování je třeba plná podpora vedení organizace včetně osobního příkladu jednotlivých lídrů. Po úspěšné implementaci programu postačí, když se sami budou důsledně řídit jeho principy a účinnost programu dlouhodobě monitorovat.

Mezi zaměstnanci a managementem je veden otevřený kritický mnohostranný dialog. Podpora je formálně vyjádřena v interně publikovaném rozhodnutí vedení organizace.

### **3. Kodex chování – etický kodex**

Pokrývá svým obsahem hlavní rizikové oblasti, v nichž může docházet ke kolizním situacím, ale není ani nástrojem ani dokumentem, který by sám rizika dokázal eliminovat. Kodex působí společně se všemi vnitřními normami a pravidly organizace a měl by s nimi být v souladu. Kodex má odrážet sdílené hodnoty podporující dosahování cílů organizace.

Kodex je dynamický dokument a měl by, stejně jako všechny další s ním související podpůrné materiály, být jednoznačně srozumitelný každému, kdo mu má přizpůsobit své pracovní chování, jednání a rozhodování. Srozumitelnost a jednoznačnost je dobré ověřit v pilotním testu, např. ještě před tiskem finální verze rozeslat návrh Kodexu e-mailem vybranému reprezentativnímu vzorku zaměstnanců a požádat je o návrhy a komentáře. Tento krok vtahuje zaměstnance do procesu tvorby Kodexu a posiluje jejich motivaci k žádoucímu chování.

Vytištěný Kodex a všechny podpůrné pomůcky (např. kapesní kartičky a plakáty) by měly mít přitažlivý design ladící s corporate identity organizace.

Kodex se zaměstnancům předává na setkáních spojených s krátkým výcvikovým seminářem. Nově nastupující zaměstnanci se s Kodexem seznamují v průběhu nástupních procedur realizovaných HR.

Má-li Kodex zůstat dynamickým dokumentem, je třeba jej podle potřeby aktualizovat a upravovat a platné verze s vysvětlením změn předávat zaměstnancům na speciálních, jen k tomuto účelu určených setkáních.

#### **4. Jmenování osobnosti odpovědné za program rozvoje organizační etiky a implementaci Kodexu**

Vypracování Kodexu a jeho implementace sebou nese požadavek na finanční i lidské zdroje. V čele programu stojí manažer, jmenovaný vedením organizace, který se v organizaci těší všeobecné důvěře, má přístup k nejvyššímu vedení organizace a k výboru pro etiku. Osobnosti v takovém postavení bývají nazývány manažeři etiky, ombudsmeni, „Compliance Officers“ nebo „Ethics and Compliance Officers“. Jejich úkolem je pravidelně komunikovat s vedením organizace a výborem pro etiku a informovat je o programu a o všech případných interních disciplinárních řízeních vedených vůči manažerům organizace.

#### **5. Role útvaru lidských zdrojů organizace při implementaci kodexu**

Význam etického kodexu a jeho uplatňování podtrhuje začlenění této problematiky do pravidelných vzdělávacích programů pro zaměstnance organizace. Existenci a uplatňování Kodexu je nutno zmínit také v externí komunikaci a PR organizace.

V rámci personální politiky by měl Kodex přispívat ke zkvalitnění procesu výběru nových zaměstnanců. Do organizace jako noví zaměstnanci budou přijímány pouze takové osobnosti, u nichž je předpoklad, že se Kodexem budou řídit a budou k organizaci a jejím cílům loajální.

Útvar lidských zdrojů by měl v rámci svých pracovních postupů připravit relevantní nástroje a využívat k podpoře cílů Kodexu.

#### **6. Účinná komunikace a výcvikové semináře**

Kodex je třeba dovnitř organizace účinně komunikovat. Nejméně efektivní je plošné předání Kodexu zaměstnancům prostřednictvím intranetu. Daleko lepších výsledků lze dosáhnout dobře připraveným povinným výcvikovým seminářem vedeným zkušeným lektorem z řad personalistů. Výcvikový seminář poskytne všem zaměstnancům a členům správních orgánů stejnou informaci o významu etického jednání každého jednotlivce pro společnost.

Přesný způsob provedení a časová flexibilita výcvikového semináře závisí převážně na organizačních možnostech a počtu lektorů. Lektory mohou být například vyšší manažeři, pro něž je to i příležitost přesvědčivě se přihlásit k principům Kodexu před očima jejich spolupracovníků.

Doporučuje se seminář každý rok plošně opakovat a využít jej i jako příležitost k seznámení zaměstnanců s dosaženými kvalitativními změnami a diskutovat s nimi jejich zkušenosti. Pro skupiny zaměstnanců z vysoce rizikových oblastí je nutná intenzivnější příprava formou speciálních výcviků a kursů.

Stranou implementace by neměl zůstat ani útvar interní komunikace. Útvar interní komunikace má na podporu rozvoje etiky pracovního chování a její aplikace v denní praxi k dispozici řadu komunikačních programů a může využívat produkty jako je časopis pro zaměstnance, plakáty, drobné užitkové předměty jako např. kávové hrnky nebo trička s tematikou etického programu organizace, prostě vše, co upoutá ke Kodexu pozornost a zájem velkého počtu zaměstnanců.

#### **7. Monitorovací a kontrolní systém**

Aby vedení organizace opravdu mohlo prosadit funkčnost procesů a systémů podporující růst etické zralosti organizace, k jejichž aplikaci dalo souhlas a které financuje, potřebuje mít o průběhu implementace Kodexu objektivní informace. Součástí informace o změnách v etice pracovního chování organizace je i účinná informační zpětná vazba mimo obvyklé zprávy z exekutivy. K tomu lze využít interní audit organizace, výstupy ze systému zaznamenávání znepokojení předkládané manažerem etiky a Výboru pro etiku, dále různé průzkumy zaměstnanců, záznamy z opakovaných výcvikových seminářů ke Kodexu chování apod.

Základní význam mají anonymní/ neanonymní „asistenční linky“, prostřednictvím kterých se zaměstnanci mohou seznamovat s principy a interpretací Kodexu, se způsobem jeho implementace, mohou klást upřesňující otázky a vyjadřovat znepokojení ke konkrétním situacím, s nimiž se setkávají na svých pracovištích. Možnost oznámit podezřelá, chystaná či dokonaná porušení Kodexu beze strachu z pomsty, následného trestu či zneužití pravomoci ze

strany nadřízeného, je klíčovou záležitostí pro úspěch implementace Kodexu a pro dosažení žádoucích změn v chování lidí.

Systém zahrnuje možnost zdarma zavolat na asistenční linky řízené třetí nezávislou stranou nebo využít důvěrnou poštovní schránku pro psanou nebo anonymizovanou intranetovou korespondenci. Ideální je nabídnout zaměstnanci právo výběru z více možností a on si následně zvolí metodu, která mu nejvíce vyhovuje a které důvěřuje. S veškerými vyjádřenými znepokojeními či požadavky na informace je nutné zacházet jako se služební a přísně důvěrnou informací. Oznámení by měla být okamžitě prošetřená a přiměřeně řešená.

## **8. Šetření oznámení potvrzeného porušení pravidel Kodexu chování a prevence opakování závadného jednání**

Nesoulad s přijatými standardy chování musí být vždy jednoznačně prokázán. Ihned po důkladném prošetření oznámené události nebo situace následují disciplinární kroky, které musí být v souladu se zákonem na ochranu osobnosti. Veškeré disciplinární kroky se řádně dokumentují.

Velice vážnou záležitostí je vedení šetření. Vykonává je manažer etiky spolu s pověřenými pracovníky útvaru řízení lidských zdrojů, případně v součinnosti s interním auditem. Jakmile šetření skončí, je ve spolupráci s právníkem vypracovaná závěrečná zpráva, ke které se přiloží veškerá dokumentace vzniklá během šetření (např. poznámky z rozhovorů se svědky, dokumentace ze zprávy o přestupcích, přehled vyšetřovacích postupů a vyvození atd.).

Jakmile je porušení Kodexu organizace identifikováno, prošetřeno a osoby, které se přestupku dopustily příslušně poučeny či potrestány, manažer etiky provede revizi platných norem a postupů s cílem zjistit, zda nejsou zapotřebí úpravy, která by lépe zabránila opakování dané situace. V návaznosti lze v případě potřeby upravit samotný Kodex chování, výcvikové materiály, atd. Tyto změny a činnosti je třeba popsat a zdokumentovat.

### **a. Dokumentační program a archivace**

Důležité je veškeré aktivity v rámci program rozvoje organizační etiky a implementace Kodexu a jejich aplikaci řádně zdokumentovat.

Kopie veškerých výukových materiálů, letáků, prezenční listiny školených zaměstnanců, dřívější i současné verze Kodexu, komunikační strategie, procedury, plakáty a další komunikační materiály je třeba archivovat.

### **b. Aktualizace, upgrade**

Všechny organizační politiky, strategie, komunikační materiály, metody a postupy týkající Kodexu a podpory etiky pracovního chování je nutno udržovat aktuální a zajímavé. Aplikační program je dynamický proces a jeho excelence vyžaduje soustavnou péči, která musí začínat tím, že správní orgány organizace jej zařazují pravidelně na pořad svých jednání.

## **9. Zřízení a provoz anonymní/ neanonymní asistenční linky: domácí operátoři versus outsourcing**

Tlak na společenskou a etickou odpovědnost v globální prostředí vede organizace k využití bezpečného systému oznamování neetického chování v rámci organizace. Organizace procházejí složitým procesem výkonové transformace a je v jejich zájmu poskytnout zaměstnancům bezrizikový způsob oznamování neetického a nelegálního chování (tj. beze strachu z následných sankcí ze strany nadřízených a spolupracovníků). Zaměstnanci mohou svá znepokojení organizace sdělit prostřednictvím anonymní nebo neanonymní asistenční linky.

### **a. Jak postupovat**

Principem telefonní asistenční linky je, že zaměstnanci mají možnost zavolat na určené telefonní číslo, kde mohou anonymně sdělit své problémy či znepokojení spojená s etikou pracovního chování a jednání odborně připravenému operátorovi. Možnost sdělit svá znepokojení anonymně vede k větší otevřenosti při sdělování

citlivých informací. Sdělené informace společnost prošetří a podle výsledků šetření rozhodne o nápravných opatřeních.

Profesionálně vedená asistenční linka je velmi důležitou součástí vnitřní komunikace programu etiky a přináší užitek jak zaměstnancům tak zaměstnavatelům:

- zdokonalení prevence nelegálního a neetického jednání.
- omezení finančních dopadů neetického jednání (závazky a pokuty).
- včasné zjištění potenciálního neetického či nezákonného chování.
- omezení negativní publicity organizace.
- růst retence a loajality zaměstnanců, jejich spokojenosti a bezpečí.

#### **b. Provoz asistenční linky – vnitřní a vnější zdroje**

Rozhodnutí, zda zřídit interní asistenční linku nebo najmout třetí stranu jako specialistu na provozování takové asistenční linky (outsourcing) je velmi zodpovědné.

Kritické faktory spojené s úspěšnou anonymní asistenční linkou jsou:

- důvěra – zaměstnanci jsou ujištěni a uvěří tomu, že jejich zavolání zůstane anonymní
- možnost volání kdykoli během 24 hodin, 7 dní v týdnu a možnost rozhovoru se zkušenými odborně připravenými operátory
- software vytvářející detailní zprávy o případě
- databáze umožňující kódování jednotlivých typů případů pro účely statistiky
- proces umožňující zasílání zpráv manažerovi odpovědnému za asistenční linku
- proces pro dokumentaci průběhu kontaktu s oznamovatelem a průběhu šetření daného případu
- tréninkový program na podporu všech těchto procesů
- vedení a kontrola lidí podílejících se na fungování těchto procesů
- schopnost rozpoznávat důležité případy a bezprostředně uvědomovat příslušné strany

#### **c. Asistenční linka obsluhovaná interně**

Při založení vnitřní asistenční linky se musí vzít v úvahu okolnosti zvyšující náklady a neposkytující dostatečné možnosti řešit některé problémy.

Může jednat o následující slabé stránky:

- Provoz asistenční linky pouze v pracovní době.
- Zavedení záznamníku pro přijímání vzkazů v nepřítomnosti operátora a mimo pracovní dobu.
- Nevyhovující nebo chybějící software pro shromažďování informací.
- Přenesení odpovědnost za zpracovávání hovorů na dostupný personál, který nemusí mít dostatečnou kvalifikaci
- Zmeškání hovorů.
- Lidé často zavěsí, jakmile uslyší záznamník.
- Selhání anonymity.
- Systém pro shromažďování informací a sledování nových trendů může být neefektivní.

#### **d. Vnější asistenční linka**

Volbu vnější obsluhy asistenční linky třetí stranou lze kombinovat s dalšími komunikačními interními technikami (např. zavedení důvěrné poštovní schránky). Kombinace může zahrnovat:



- anonymní, 24 hodin, 365 dní v roce dostupnou asistenční linku, zajišťovanou expertem z vnějších zdrojů a poskytující úspěšnost a efektivitu – situovanou jakožto možnost volby.
- vnitřní alternativu pro zaměstnance, kteří chtějí oznámit daný případ či záležitost přímo vedení organizace, buď jako otevřený způsob jednání, nebo zavedení důvěrné poštovní schránky.
- vnitřní intranetový systém, který je vybaven bezpečnostně tak, že se ihned po předání informace do systému oddělí adresa odesílatele od informace samotné a identifikace odesílatele je možná jen po určité bezpečnostní proceduře například manažerem etiky nebo členy výboru pro etiku.

Klíčem úspěchu této strategie je možnost volby nabídnutá zaměstnancům. Možnost volby je vyšší komfort, bezpečnost a zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci budou tuto službu využívat. Nabídka důsledné, otevřené komunikace, kterou s sebou přináší profesionálně spravovaná asistenční linka, chrání organizaci samotnou.

#### **e. Jak vybrat vhodného provozovatele asistenční linky**

- Při výběru vhodného provozovatele asistenční linky je třeba brát v úvahu několik rozhodujících faktorů. Je třeba si ověřit, že provozovatel splňuje následující předpoklady:
  - Asistenční linky provozuje jako hlavní podnikatelskou činnost (oproti případu společností, kdy asistenční linky fungují jako doplňková činnost)
  - Znalosti, zkušenosti, určitá míra leadershipu v oboru
  - 24 hodin, 365 dní v roce fungující telefonní centrum
  - Aktivní, dobře proškolení operátoři – specialisté se schopností vytěžit informace a podávat komplexní a vyčerpávající zprávy
  - Zkušený personál v oblasti telekomunikační technologie pro podporu telefonního centra
  - Třídící a záznamové telefonní centrum
  - Schopnost předat přesné a úplné zprávy o oznámeních v reálném čase
  - Flexibilní předávání nových zpráv – schopnost zasílat zprávy různými způsoby
  - Pravidelné souhrnné zprávy ( vybavené kódy umožňující třídění a vyhodnocování trendů)
  - Bezpečnost dat
  - Kvalitní vedení rozhovoru s oznamovatelem
  - Flexibilita ve zpracování různých typů hovorů
  - Schopnost zdokumentovat a zaznamenat šetření daného případu či určité rozhodnutí
  - Schopnost vyhovět rostoucím potřebám , dostatečné kapacity operátorů
  - Schopnost vyhovět potřebám vedení organizace
  - Schopnost přimět oznamovatele k otevřenosti.

#### **f. Asistenční linka a strategie asistenční linky**

Přehled rad, jak co nejlépe zodpovědět dotazy na asistenční linku organizace

Účelem této strategie je zavést jednotný postup při zodpovídání dotazů či oznámení podezření na porušení principů Kodexu chování a obchodní etiky prostřednictvím asistenční linky organizace nebo prostřednictvím přímé linky manažera etiky.

Tento postup je platný pro všechny hovory zaznamenané asistenční linkou organizace či přímou linkou manažera etiky.

Následující postup organizace je vedený snahou poskytnout rychlou a účinnou radu a pomoc všem zaměstnancům, kteří vnesou dotazy týkající se etiky obchodního jednání a pracovního chování ve organizace.

- **Odpověď na zavolání**

Jestliže zazvoní telefon na horké lince, ohlaste se takto: „Asistenční linka organizace (případně můžete uvést své jméno), jak vám mohu pomoci?“ Volající očekává, že s ním budete jednat s respektem a vážností po celou dobu hovoru.

- **Odpověď na žádost o pomoc**

Jestliže volající požaduje pomoc v situaci týkající se znepokojení v oblasti obchodní etiky či podobných záležitostí, zkuste použít jako průvodce situací Kodex jednání. Pokud nejste schopni dotaz ihned zodpovědět, požádejte volajícího o jeho jméno a telefonní číslo a sdělte mu, že se mu ozvete během následujících dní. Pokud Vám volající nezanechá své číslo, požádejte ho o šest číslic jakožto identifikační číslo a poproste ho, aby Vám zavolal znovu za pár dní.

- **Odpověď na oznámení o podezření z neetického chování či neplnění požadavků Kodexu**

Se všemi volajícími bude jednáno s respektem a vážností. Budou stále ujišťováni o tom, že udělali správnou věc, když se s problémem či dotazem obrátili na tuto linku. Jakmile šetření již bylo zahájeno, osoba odpovídající volajícímu by během rozhovoru neměla dojít k závěrům, které by volající mohl považovat za snahu vyhnout se dalšímu prošetření daného problému. Volající musí být jednoznačně informován, že v rámci platných zákonů bude o celém šetření a jeho výsledcích zachována důvěrnost a způsob nápravy situace bude zcela záviset na charakteru přestupku, nikoliv na postavení zúčastněných osob. Návod pro vedení hovoru: Osoba odpovídající na hovor by měla zahájit otázkami podle návodu hovoru a měla by navázat otázkami k vyjasnění neurčitých bodů.

Jestliže volající nezanechá jméno a číslo, požádejte ho o šest číslic jako identifikační číslo a poproste ho, aby Vám zavolal znovu za pár dní.

Záznam hovoru: Každý hovor bude zaznamenán na záznamovém listu pro hovory.

## **10. Výbor pro etiku**

Má nejvýše 5 členů. Jeho působnost výboru je následující: výbor monitoruje, zda politika rozvoje etického chování v rámci celé organizace, její procedury, strategie a procesy dostačují k tomu, aby společnost mohla bez rizika přijmout plnou odpovědnost za své jednání vůči všem zainteresovaným stranám. Soulad s politikou znamená podporu a respekt k dodržování Kodexu a nulovou toleranci k neodpovědnému, neetickému nebo nezákonnému chování, kterého by se dopustil kdokoliv ze zaměstnanců organizace a členů jejího vedení

Výbor dohlíží na to, jak management a manažer etiky rozvíjí aktivity podporující a posilující etiku pracovního jednání a chování organizace a všech jejích zaměstnanců.

Výbor spolupracuje s interním auditem s cílem zajistit v rámci organizace přiměřené kontrolní prostředí prosazující respektování Kodexu a všech aspektů etiky jednání, rozhodování a pracovního chování.

Manažer etiky pravidelně informuje členy Výboru o aktivitách a činnosti týkající se etiky, včetně výcvikových seminářů, komunikačních programů, výsledků šetření a účinnosti nápravných opatření, shrnutí hovorů linek důvěry, písemných dotazů, zpráv o potvrzeném porušení Kodexu organizace či jiného nelegálního nebo neetického chování.

Výbor jednou ročně přezkoumává Kodex, jeho aktuálnost a relevantnost pro organizaci. Podle potřeby navrhuje jeho změny. Předseda Výboru spolupracuje s manažerem etiky, který připravuje zprávy Výboru pro vedení organizace.

Výbor porovnává výsledky organizace v oblasti etiky s výsledky srovnatelných organizací a o výsledcích informuje vedení organizace. Výbor spolupracuje s útvarem Řízení rizik a interním auditem v oblasti oceňování rizik potenciálních trestných činů, rizika soudních sporů či rizika poškození image organizace.

## **11. Strategie programu rozvoje etiky organizace**

Účelem strategie je prosadit program rozvoje organizační etiky a implementace Kodexu chování ve struktuře organizace. Platí pro všechny zaměstnance, manažery a členy vedení organizace a pro vztahy ke všem organizacím, se kterými organizace spolupracuje. Organizace se hlásí k dodržování nejvyšších standardů etického a právního chování. Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat zákony a nařízení vztahující se k jejich pracovní náplni a při každodenním styku zákazníky, dodavateli, subdodavateli, státními úředníky, spolupracovníky a mezi všemi ostatními prokazovat přesvědčivě etiku svého chování.

Odpovědností každého zaměstnance organizace je pochopit standardy etiky pracovního chování a jednání organizace, využívat je a být schopen rozpoznat, zda jsou dodržovány ostatními.

Neexistují žádné okolnosti, které by ospravedlňovaly odklon od zásad etiky jednání organizace, zákonů a nařízení (trestněprávních i občanskoprávních), uvedených v Kodexu organizace a takový odklon ve organizace nikdy nebude tolerován.

## **12. Struktura programu rozvoje etiky organizace**

Organizace implementuje program k posílení etiky jednání, protože chce dosáhnout plné shody se standardy uvedenými v Kodexu a se souvisejícími zákony a nařízeními.

Program má následující části:

- Určení standardů chování a uplatnění takových řídicích postupů, které vytvoří dostatečnou bariéru proti neetickému a nelegálnímu chování uvnitř organizace.
- Jmenování manažera etiky, který bude řídit aktivity související s programem v celé organizace.
- Vynaložení soustředěného úsilí k tomu, aby byli ze všech řídicích úrovní organizace eliminováni jedinci se sklonem k neetickému nebo nezákonnému chování.
- Rozvoj a realizace vzdělávacího programu na podporu etiky jednání, pracovního chování a souvisejících standardů.
- Zajištění systematického vyhodnocování rizik souvisejících s etikou pracovního chování.
- Zajištění systému následných auditů zaručujících shodu s příslušnými etickými a právními standardy.
- Implementace různých zdrojů komunikace se zaměstnanci s cílem využít zkušenosti z auditů obchodní etiky a souvisejících otázek ke sdílení příkladů skutečných či potenciálních porušení etických a právních norem. Systémy komunikace určené k oznamování možných porušení norem a standardů jsou zabezpečeny tak, aby je zaměstnanci mohli využívat bez obav z odplaty či jiného zneužití moci.
- Manažer i obsluha komunikačních, auditních a disciplinárních systémů prochází náročným výběrem, zaručujícím vysokou úroveň etiky jednání a vnitřní integrita každého jednotlivce.
- Auditní a disciplinární systém vedoucí k odhalení porušení etických standardů a právních norem zaručuje, pokud je to nutné, rychlou sankci za přestupek a působí jako prevence pro budoucnost.

## **13. Dokumentace a distribuce Kodexu**

Kodex organizace je základním kamenem programu rozvoje organizační etiky. Standardy v něm uvedené dávají každému zaměstnanci, manažerovi i členovi vedení možnost pracovat a jednat za organizací s náležitou úrovní etiky.

Kodex chování je každoročně aktualizován manažerem etiky v součinnosti s výborem pro etiku. Aktualizované vydání je s vhodným výkladem vždy doručeno všem, kterých se týká.

Nově najímaní zaměstnanci obdrží kopii Kodexu ihned po nástupu do organizace od pracovníka útvaru řízení lidských zdrojů.

Všichni zaměstnanci, manažeři a další dotčené strany podepíší Prohlášení o etické odpovědnosti, ve kterém stvrdí, že Kodex přečetli, porozuměli mu a zavazují se Kodexem řídit. Prohlášení o etické odpovědnosti je přílohou pracovní smlouvy.

Ředitel útvaru lidských zdrojů odpovídá za to, že proces výběru nových zaměstnanců povede ke stálému zvyšování úrovně etického chování a jednání celé organizace.

#### **14. Vzdělávání a komunikace**

Manažer etiky zajistí ve spolupráci s personalisty vzdělávání a ve spolupráci s útvarem interní komunikace komunikační programy, které usnadní zaměstnancům pochopení jejich závazků vyplývajících z Kodexu organizace a zpřístupní jim program rozvoje organizační etiky.

Každý nový zaměstnanec získá při nástupu do organizace o programu všeobecný přehled a zapojí se do vzdělávacího systému podle toho, na jaké pozici ve organizaci působí.

Za účast zaměstnanců ve vzdělávacích a výcvikových programech je plně odpovědný jejich nejbližší nadřízený.

#### **15. Klíčové rizikové oblasti**

Manažer etiky ve spolupráci s útvarem řízení rizik zpracuje mapu klíčových potenciálních etických rizik a nezákonného jednání organizace.

#### **16. Zavedení systému hlášení**

Manažer etiky odpovídá za to, že všichni zaměstnanci mají přístup k systémům pro komunikaci znepokojení možnými protiprávními a etickými přestupky pracovníků organizace.

#### **17. Zavedení systému šetření**

Manažer etiky se plně věnuje šetření každé situace, která by mohla v sobě nést porušení pravidel Kodexu nebo jiné porušení etiky jednání. V rámci šetření může požádat o spolupráci interní audit. Všechny informace a materiály získané v průběhu šetření jsou považované za služební informace a podléhají utajení, pokud zákon neukládá jinak.

#### **18. Zavedení systému archivace zpráv a oznámení**

Vedoucí manažeři útvaru lidských zdrojů přikládají kopie všech Prohlášení o etické odpovědnosti do osobního spisu jednotlivých zaměstnanců.

Manažer etiky archivuje odděleně jednotlivé složky veškerých vedených šetření, materiály pro výbor pro etiku, materiály vedení organizace týkající se programu, stejně jako kopie všech minulých aktivit týkajících se Kodexu, materiály ke vzdělávacím seminářům, komunikační materiály, dále korespondenci a výsledky nezávislých auditů prováděné interními nebo externími auditory. Ručí za úplnost archivu a bezpečnost dat v něm uložených podle zákona na ochranu osobních dat.

#### **19. Zavedení systému kontroly**

K dosažení cíle programu může manažer etiky využít i externích odborníků. Manažer etiky zajišťuje externí posudek v případě, interní šetření vede k rozporným nálezům. Souhrn kontrolních zpráv a jejich interpretace tvoří část prezentace vedení organizace a Výboru pro etiku.

#### **20. Prevence přestupků**

Klíčovým produktem programu je prevence. Manažer etiky musí umět pohotově zareagovat na zjištěné přestupky a co nejrychleji učinit kroky k nápravě. Odpovídá i za zařazení zjištěných zkušeností do výcvikových a vzdělávacích seminářů a jejich využití při preventivní komunikaci se zaměstnanci.

## 21. Organizační podpora systémů

Ve spolupráci s manažerem etiky ředitel lidských zdrojů a ředitel pro organizaci a řízení vytvářejí postupy a organizační podporu všem systémům, které jsou součástí programu rozvoje organizační etiky a implementace Kodexu.

Zásadní pro dosažení dlouhodobého úspěchu Programu rozvoje organizační etiky je věnovat dostatečnou pozornost výběru nových zaměstnanců, dále řízená integrace nového zaměstnance do pracovního týmu a cílená podpora etiky jeho pracovního chování. Pozornost se věnuje i exit interview, kde lze získat cenné informace od pracovníků, kteří organizaci opouštějí.

## 22. Výběr nových pracovníků

Příliš široké a nekontrolované pravomoci jednotlivce v rámci organizace mohou vyústit v chování, které není v souladu s etickými standardy organizace a platnými právními normami. Osobní prohlášení o přijetí odpovědnosti a závazku chovat se v souladu s Kodexem nemusí být dostačující. Proto by součástí výběrového řízení měl být i požadavek předložit reference a odpovědět na cílené otázky umožňující organizaci prověřit hlouběji postoje každého zaměstnance přijímaného na určitou pozici. Jde například o tyto otázky:

### a. Administrativní nebo technické:

„Řekněte mi, zda jste někdy byl v situaci, kdy bylo nutné, abyste ignoroval závazné postupy organizace, abyste mohl dosáhnout ve vaší práci určitého výsledku?

Jestliže se dozvíte, že se váš spolupracovník bez jakýkoliv zábran podílel na činnosti, která nebyla v souladu s etickými standardy nebo platnými právními normami, jak s touto informací naložíte? A jak budete postupovat, jestliže půjde o vašeho nadřízeného?

S jakými typy požadavků omezujících vaši vnitřní integritu se setkáváte při své práci? Jak se vypořádáte se situací, kdy po vás váš nadřízený bude požadovat určitou činnost, která je v rozporu se standardy etického chování?“

### b. Manažerské:

„Řekněte mi, zda jste někdy byl v situaci, kdy bylo nutné ignorovat dané standardy organizace k tomu, abyste zajistil dokončení určité práce?

Jestliže se dozvíte, že váš podřízený, či spolupracovník nebo jiný vedoucí pracovník se podílel na nelegální činnosti, jak se zachováte ?

Povězte mi, jak se zachováte v situaci, kdy zaměstnanec, který vám podává zprávy, ignoruje požadavky Kodexu chování?

S jakými typy požadavků omezujících Vaši vnitřní integritu se při své práci setkáváte? Jak se vypořádáte se situací, kdy po vás váš nadřízený bude požadovat určitou činnost, která je v rozporu těmito s Kodexem chování?“

### c. Interní dotazníková šetření

Při vyplňování dotazníků k pracovní činnosti může organizace připojit část týkající se etiky jednání, kde lze zařadit například následující otázky:

„Skutečně jste poctivě přečetl a plně porozuměl Kodexu chování, strategii a procesům, které se dotýkají Vaší práce?

Víte na koho se máte obrátit v případě, že budete mít jakékoli dotazy politiky a strategie etiky chování organizace?

Víte jak se zachovat, jestliže si všimnete porušování Kodexu organizace?“

### d. Pohovory s pracovníky, kteří organizace opouštějí

Většina společností se výstupních pohovorech obecně zajímá o spokojenost zaměstnanců. Doporučujeme do výstupního pohovoru začlenit prvky, které se týkají etiky obchodního jednání a pracovního chování a jejího dodržování.

Ujistěte se, že výstupní pohovor (resp. dotazník) se uskutečňuje písemnou formou a odcházející zaměstnanec podepisuje prohlášení, kde se říká: „Nejsem si v současnosti

vědom žádného porušení Kodexu organizace ani platných zákonů. Výstupní pohovor proběhl v souladu s Kodexem a s platnými právními předpisy.“

- vhodnosti a přiměřenosti následujícího seznamu otázek pro výstupní pohovory se poradte s právním útvarům organizace.
- Porušil jste během vašeho zaměstnání ve organizace někdy jakýmkoliv způsobem Kodex organizace, její procedury, postupy či požadavky ?
- Jestliže ano, jakým způsobem jste to vyřešil?
- Diskutoval jste tuto situaci s někým, kdo stojí mimo organizace ? Jestliže ano, s kým, kde a kdy tato diskuse proběhla ?
- Jestliže jste oznámil danou situaci někomu z nadřízených v organizac, byla tato záležitost vyřešena k vaší plné spokojenosti? Proč ano nebo proč ne?
- Vyskytly se někdy nějaké situace, kdy vámi oznámené problémy nebyly řešené?
- jaké záležitosti šlo? Jak byste si přál, aby se tyto problémy řešily?
- Jste si v současné době vědom jakéhokoli porušení nebo hrozícího porušení našeho Kodexu , politiky, procedur nebo požadavků organizace?
- Jestliže ano, o jaké porušení jde?
- Diskutoval jste tuto situaci s někým mimo organizace ? Jestliže ano, s kým, kde a kdy tato diskuse proběhla ?

### **23. Vnitřní šetření**

Účelem je definovat a stanovit kroky pro přijímání, dokumentaci a řešení hlášení o údajně neetickém jednání, které je v nesouladu či rozporu s Kodexem organizace přijatých asistenční linkou nebo příslušným manažerem etiky. Vztahuje na všechna hlášení zaměstnanců o údajně neetickém jednání, či nesouladu a rozporu s Kodexem organizace, přijatých asistenční telefonickou linkou, písemnou nebo elektronickou formou nebo příslušným manažerem etiky. Organizace provede šetření každého hlášení o údajně neetickém jednání, které má být v nesouladu či rozporu s Kodexem chování přijatém asistenční linkou nebo příslušným manažerem etiky s cílem plně objasnit obvinění a včasným jednáním situaci vyřešit.

Jakmile manažer etiky dostane oznámení o hlášení potenciálního provinění, založí Vyšetřovací složku tak, že vyplní formulář práva o oznámení a vede ho po celou dobu šetření až do úplného objasnění situace.

Během šetření tam, kde je to třeba, může požádat manažer etiky o podporu interní a externí poradce, zaměstnance i manažery.

Během procesu šetření nelze dávat žádné ze stran sliby, týkající se její případné odpovědnosti a dalších kroků, které organizace může učinit v návaznosti na závěry šetření.

Všechny záznamy a hlášení o provinění jsou chráněné podle zákona o ochraně utajovaných skutečností. Všechny psané dokumenty, záznamy z šetření a jiné související materiály se předávají manažerovi etiky s označením “ Služební záznam a Důvěrné “, který je archivuje. Takto označené dokumenty smí být předávány mimo tuto kancelář pouze v případě, kdy to nařizuje zákon. O každém požadavku na vydání originálů nebo kopií těchto dokumentů rozhoduje osobně manažer etiky.

### **Neoprávněné/nepodložené stížnosti**

V případě, že šetření nepotvrdí oprávněnost stížnosti manažer etiky napíše souhrnou zprávu o šetření a jeho výsledcích, shromáždí všechny související dokumenty a uzavře Vyšetřovací složku. Jestliže šlo o neanonymního stěžovatele, manažer etiky mu osobně vysvětlí, že zjištěné skutečnosti nepotvrdily oprávněnost podezření z porušení Kodexu. V případě anonymního stěžovatele, uvědomí o výsledku šetření operátora asistenční linky a ten anonymně předá zpětnou vazbu stěžovateli.

### **Potvrzená provinění**

V případě, že šetření potvrdí oprávněnost stížnosti, manažer etiky napíše souhrnou zprávu o šetření, v níž uvede podstatu provinění a uveden jednotlivce, kteří se něm podíleli, způsob, jakým se podíleli a doporučí proti nim a případně dalším, kteří při hodnocení situace rovněž pochybili, vést vhodné disciplinární kroky. Pokud charakter provinění vyžaduje dle zvláštního předpisu oznámení státním či regulačním orgánům stojícím mimo společnost, předá zprávu nejvyššímu vedoucímu organizace, který rozhodne o dalším postupu proti viníkovi a podá oznámení na příslušné místo. Závěrečná zpráva se podle míry závažnosti projedná na Výboru pro etiku a společně posoudí, zda realizovaná opatření v dané věci jsou dostačující.

Na závěr šetření a dokončení všech souvisejících akcí je o přijatých opatřeních informován oznamovatel způsobem, který neporušuje soukromí a lidská práva nikoho ze zúčastněných.

### **Zneužití pravomocí k nátlaku a mstě, utajení a disciplinární akce**

Organizace nestrpí žádný akt nátlaku nebo msty proti jednotlivci, který v dobré víře sdělí své podezření na výskyt chování, které je neetické a nebo není v souladu s Kodexem. .

Politika organizace nedovoluje, aby jakýkoliv zaměstnanec byl disciplinárně postižený pouze na základě oznámení podezření, že určité jednání nebo chování není v souladu s Kodexem organizace. Disciplinární řízení bude vedené proti zaměstnanci v případě, že šetření ukáže, že zaměstnanec vědomě vykonstruoval situaci vedoucí k poškození pověsti jiného zaměstnance nebo jiné strany.

Oznámení vlastního zneužití osobní pravomoci nezprošťuje žádného zaměstnance disciplinární odpovědnosti. V úvahu bude vzato pouze doznání viny, poskytnuté viníkem dříve, než se organizace o přestupku dozvěděla nebo se o něm v blízké době dozvědět měla jinou cestou a toto vlastní doznání bude úplné a pravdivé.

Organizace považuje za důvěrná jména oznamovatelů i všech ostatních stran, pokud takový postup dovoluje zákon.

## **C. ZÁVĚR**

Smyslem efektivní implementace je dosáhnout v organizaci nulové tolerance pro každé jednání, které lze považovat za nátlak a nebo jakýkoliv akt msty proti zaměstnanci, který v dobré víře nahlásil podezření na plánovaná nebo uskutečněná porušení etiky pracovního chování, Kodexu nebo jemu na roveň postavených vnitřních pravidel organizace. Vztahuje na všechny zaměstnance organizace.

Organizace má za úkol vytvořit takové vnitřní prostředí, ve kterém všichni zaměstnanci mohou komunikovat bez obav z negativních následků znepokojení týkající se etiky pracovního chování plánovaná, nebo uskutečněná porušení etiky pracovního chování a jednání, Kodexu nebo jemu na roveň postavených vnitřních pravidel organizace.

Zaměstnanec, který oprávněně věří, že se stal subjektem nátlaku nebo msty za to, že komunikoval své etické znepokojení, má bez prodlení se situací seznámit manažera etiky. Šetření možného nátlaku nebo msty za oznámení porušení Kodexu musí být prováděno se vši vážností, bez prodlení a s přiměřenou rozhodností. Jestliže se zjistí, že se kterýkoliv zaměstnanec dopustil aktu nátlaku nebo msty proti jinému zaměstnanci, bude proti němu vedeno disciplinární řízení, které může vést až k ukončení jeho pracovního poměru s organizací.

## PŘÍLOHY:

### Vzory dokumentů:

#### A. Formulář pro záznam hovoru

1. Osoba zaznamenávající hovor:
2. Datum:
3. Čas:
4. Jméno a číslo volajícího nebo identifikační číslo:
5. Oddělení:
6. Délka hovoru:
7. Detailní popis podezřelého jednání (včetně jmen, datumu, času, místa):
8. Jak se volající dozvěděl co se skutečně stalo?
9. Kdo další si je vědom souvislostí? Jak se tyto osoby dozvěděly o této situaci?
10. Diskutoval volající o tomto s někým jiným? ----Ano ----Ne  
Pokud ano, s kým a kdy? Co bylo výsledkem této diskuse?
11. Přeje si volající zůstat v anonymitě? ----Ano ----Ne
12. Proč volající oznámil tuto situaci?
13. Je možné volajícího znovu kontaktovat? -----Ano -----Ne  
Pokud ano, jak?
14. Je někdo, kdo by mohl být kontaktován, aby potvrdil tyto informace? ----Ano ----Ne  
Pokud ano, kdo a jak může být dotyčný kontaktován?
15. Další komentář.



## **B. Zpráva o oznámení**

Datum:

Zaznamenal:

Způsob oznámení ( osobní rozhovor, telefonický hovor, dopis, e-mail) :

\_\_\_\_\_

(jestliže šlo o písemnou komunikaci, přiložit originál oznámení)

Popis situace, které se oznámení týká:

Oznámeno kým: ( jméno nebo 6-ti místní označení volajícího):

Volající si přeje zůstat v anonymitě:                       Ano                       Ne

Telefonické číslo:

Datum oznámení:

Další poznámky:

Tento dokument je služební záznam a je přísně důvěrný.

### **C. Prohlášení o etické odpovědnosti (kopie pro zaměstnance)**

Obdržel/a jsem Kodex chování organizace, zúčastnil/a jsem se vstupního školení Programu obchodní etiky a jejího dodržování dne..... Porozuměl/a jsem obsahu Kodexu a přijal/a jsem veškeré závazky a odpovědnost s cílem zachovat vysoký standard etického chování. Svoji odpovědnost a závazky budu dodržovat.

Jméno:

Podpis:

Oddělení/Odbor:

Místo:

### **D. Prohlášení o odpovědnosti (kopie k založení do osobního spisu v HR)**

Obdržel jsem Kodex chování organizace a zúčastnil jsem se vstupního školení Programu etiky jednání a jejího dodržování ..... Porozuměl jsem obsahu Kodexu a přijal jsem veškeré závazky a odpovědnost s cílem zachovat vysoký standard etického chování. Svoji odpovědnost a závazky budu dodržovat.

Jméno:

Podpis:

Oddělení/Odbor:

Místo: