

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



Neetické pracovní chování: Rozdíly ve struktuře etického
klimatu v ziskové a neziskové organizaci

Bc. Barbora Hájková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Trnka, Ph.D.

Praha 2018

Prague College of Psychosocial Studies



Unethical behavior at workplace: Differences in the
structure of ethical climate in profit and non-profit
organizations

Bc. Barbora Hájková

The Diploma Thesis Supervisor: Ing. Radek Trnka, Ph.D.

Prague 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala sama, pouze s použitím zdrojů a literatury, kterou uvádím v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním mé diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Pražskou vysokou školou psychosociálních studií na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, že elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Praze, dne 28. 4. 2018

Podpis studenta.....

Barbora Hájková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Radkovi Trnkovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a cenné rady při jejím zpracování. Dále pak PhDr. Petře Urbanové, milující a milované babičce, za nekonečnou podporu během celého studia psychologie.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou a vztahem neetického pracovního chování a etického klimatu, jelikož etické klima je jedním z faktorů, který má na výskyt neetického pracovního chování vliv. Teoretická část práce je věnována právě zmíněným fenoménům, neetickému pracovnímu chování, ovlivňujícím faktorům a jeho prediktorům či formám, ve kterých se může vyskytovat. Druhým zmiňovaným fenoménem je etické klima a teoretická část pojednává vedle definování tohoto pojmu především o teorii etického klimatu, která byla vytvořena autory Victorem a Cullenem.

Empirická část následně zkoumá etické klima a frekvenci neetického pracovního chování v ziskové a neziskové organizaci, porovnává typ etického klimatu v jednotlivých organizacích a měří odlišnosti ve frekvenci neetického pracovního chování. Data byla sebrána od členů ziskové a neziskové organizace (n = 72) na základě dotazníkového šetření. Byly použity metody Ethical climate questionnaire a Organizational misbehavior questionnaire.

Byl potvrzen rozdíl mezi etickým klimatem v ziskové a neziskové organizaci. V neziskové organizaci převládá klima sociální zodpovědnost a celkově je kladen důraz na to, jaký dopad bude chování mít na druhé. V ziskové organizaci je převládajícím klimatem „zákony a profesní kodexy“ a členové kladou důraz na dodržování pravidel, zákonů a důležité je pro ně i myslet na vlastní zájem a zisk, i zisk celé organizace.

Vyšší frekvencí neetického pracovního chování vnímají členové ziskové organizace a častěji se setkávají s neetickým chováním, které způsobuje škodu organizaci ať už na majetku či na produkci.

Klíčová slova

Etické klima, dotazník etického klimatu, neetické pracovní chování, zisková organizace, nezisková organizace

Annotation

The diploma thesis deals with the issue and relationship of unethical working behavior and ethical climate, since ethical climate is one of the factors influencing the occurrence of unethical working behavior. The theoretical part is devoted to mentioned phenomena, unethical working behavior, factors influencing it, its predictors and form of unethical working behavior. The second mentioned phenomenon is the ethical climate, and the theoretical part deals with the definition of this concept, especially about the theory of ethical climate by authors Victor and Cullen.

The empirical part examines ethical climate and frequency of unethical working behavior in a profit and non-profit organization, compares type of ethical climate within these organizations and measures the differences in frequency of unethical working behavior. The data was collected from members of profit and non-profit organization ($n = 72$) based on questionnaire survey. The Ethical climate questionnaire and Organizational misbehavior questionnaire were used.

The difference between ethical climate in profit and non-profit organization was confirmed. In a non-profit organization, the prevailing climate is social responsibility, and the overall emphasis in non-profit organization is on the impact that will have employees behavior on the others. In profit organization, the prevailing climate is "laws and professional codes" and members emphasize compliance with rules, laws, as well as own interest and profit of their own and of the whole organization.

Higher frequency of unethical working behavior is perceived by members of profit organization and they encounter more often unethical behavior which causes damage to organization, whether on property or production.

Keywords

Ethical climate, ethical climate questionnaire, unethical working behavior, profit organization, non-profit organization

OBSAH

I ÚVOD.....	9
II TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 Neetické pracovní chování.....	10
1.1 Definice.....	10
1.2 Typologie neetického pracovního chování.....	13
1.3 Prediktory neetického pracovního chování.....	16
1.3.1 Individuální faktory.....	18
1.3.2 Situační faktory.....	18
1.4 Nástroje pro měření neetického chování.....	19
2 Etické klima.....	21
2.1 Vymezení pojmů.....	21
2.2 Etické pracovní klima.....	22
2.2.1 Definice.....	22
2.3 Typologie etického klima.....	23
2.3.1 Kohlbergova teorie morálního vývoje.....	23
2.3.2 Typy etických klimat.....	28
2.4 Měření etického klimatu.....	34
2.4.1 Dotazník etického klimatu.....	34
2.5 Klima v ziskovém a neziskovém sektoru.....	35
3 Etické klima a (ne)etické chování.....	37
III EMPIRICKÁ ČÁST.....	43
1 Výzkumný problém a cíl.....	43
1.1 Výzkumný problém.....	43
1.2 Cíl výzkumu.....	44
2 Hypotézy.....	45
3 Metodologie výzkumu.....	46
3.1 Typ výzkumu.....	46

3.2 Metody sběru dat.....	46
3.3 Metody výzkumu	46
3.3.1 Ethical climate questionnaire (ECQ).....	46
3.3.2 Organizational misbehavior questionnaire (OMBQ)	48
3.4 Administrace dotazníků.....	49
3.5 Zpracování a analýza dat.....	49
3.6 Etická hlediska	50
4 Výzkumný soubor	50
4.1 Kritéria výběru	50
4.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	50
5 Užití statistické metody	52
5.1 Deskriptivní statistika.....	52
5.2 Testy normality	52
5.2.1 Cronbachův koeficient alfa	52
5.2.2 Kolmogorovův-Smirnovův test.....	52
5.2.3 Shapirův-Wilkův test.....	53
5.3 Studentův t-test nezávislých vzorků.....	53
5.4 Mann-Whitnes U test	53
6 Výsledky	54
7 Diskuze.....	63
7.1 Limity práce	67
8 Závěr	68
IV Souhrn hlavních zjištění.....	70
V SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY.....	71
VI SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH	77
VII PŘÍLOHY	79

I ÚVOD

O tom, že neetické pracovní chování je jev široce rozšířený, se dozvídáme téměř denně z médií, ve kterých se v posledních letech setkáváme se skandály týkající se neetického chování, od korupce až po plagiátorství, ve finančním sektoru, ve světě obchodu, v politice i náboženství. Bez ohledu na to, zda je to způsobeno skutečným nárůstem neetického chování nebo mediálním efektem, neetické pracovní chování je vážným problémem pro organizace, ekonomiku a společnost jako celek (Trevino et al., 2006).

Výzkum, který v roce 2008 provedla společnost KMPG, a který zahrnoval přes pět tisíc amerických manažerů a zaměstnanců odhalil, že 74 % z nich se s neetickým chováním v uplynulých 12 měsících setkala. Náklady a výdaje, které neetické chování organizace stojí, jsou skutečně obrovské. Vardi a Weitz (2004) ve své knize uvádí, že například pouze krádeže ze strany zaměstnanců stojí americké organizace až 200 miliard dolarů ročně. Proto ať už hovoříme o dopadech na finance, pověst organizace nebo na duševní pohodu zaměstnanců, měly by organizace takovému chování předcházet, detekovat ho a čelit mu, když se vyskytne.

Jedním z prediktorů a důležitým faktorem v oblasti předcházení neetickému pracovnímu chování je etické klima organizace. Studiemi bylo prokázáno, že existuje vztah mezi etickým klimatem organizace a etickým chováním jejích zaměstnanců (Peterson, 2002). Etické klima na pracovišti je faktor, který ovlivňuje jak produktivitu, tak spokojenost mezi členy organizace a je to proměnná, která ovlivňuje etické jednání zaměstnanců. Etické klima, jako silný moderátor chování jedinců v organizaci, může hrát významnou roli ve stylu chování členů organizace čili může ovlivňovat, zda se budou chovat eticky či nikoli (Malloy, Agarwal, 2003).

Na základě rešerše si autorka si stanovila dvě výzkumné otázky:

1. Jak se liší klima ve zkoumané ziskové a neziskové organizaci
2. Jak se liší výskyt neetického pracovního chování ve zkoumaných organizacích

II TEORETICKÁ ČÁST

1 Neetické pracovní chování

Ve snaze porozumět neetickému pracovnímu chování a jeho příčinám dříve převažovala tendence, zaměřit pozornost na jednotlivce, kteří se takového chování dopustili, konkrétně na jejich osobnostní charakteristiky. Trevino a Youngblood (1990) pojmenovali tento přístup jako „bad apples“ přístup. Kromě zmiňovaných autorů se tomuto trendu věnovali ve své studii i Robinson a O'Leary-Kelly (1998), kteří zdůrazňují přínos, ale zároveň i limity takto orientovaných doposud prováděných studií, které se zabývaly deviantním chováním pouze na úrovni jednotlivce a nebraly v potaz kontext celé pracovní skupiny. Potřebu zabývat se kontextem celé organizace, ve které k neetickému chování dochází, zdůrazňují Trevino a Youngblood (1990) a tento přístup označují jako „bad barrels approach“. Přirovnávají ho k metafoře, která má vystihovat, že nějaký jiný faktor v organizaci otráví ostatní dobrá, nezkažená jablka. Etická kultura a klima celé organizace je to, co je z tohoto pohledu považováno za důležité a klíčové. Robinson a O'Leary-Kelly (1998) ještě dodávají fakt, že kromě klimatu a kontextu celé organizace hraje důležitou roli i chování kolegů, které v pracovním prostředí vnímáme a pozorujeme.

1.1 Definice

V rámci definování neetického pracovního chování se setkáváme s řadou studií, které se věnují chování na pracovišti, které není správné a které způsobuje nějakou újmu, avšak termín pro tento jev není jednotný. Různí autoři používají pro takovéto chování různé označení, a i definice se u každého z nich do jisté míry liší. „Nesprávné“ chování na pracovišti začalo lákat pozornost výzkumníků v 80. letech minulého století a od té doby se dočkalo nejméně devíti odlišných označení a definic. Gruys (1999) proto ve své studii vytvořila přehled autorů, kteří se daným tématem zabývali, spolu s definicemi a jejich pojmenováním tohoto konstruktů, viz tabulka č. 1. Osm z nich uvedli ve svém review Robinson a Greenberg (1998).

Tab. 1a: Přehled definic „nesprávného“ chování na pracovišti

Konstrukt	Autoři	Definice
Antisociální chování (antisocial behavior)	Giacalone & Greenberg (1997) podle Gruys (1999)	Jakékoli chování, které způsobuje újmu nebo mělo v úmyslu způsobit újmu organizaci, jejím členům nebo stakeholderům
Deviace na pracovišti (Workplace deviance)	Robinson & Bennett (1995, 1997) podle Gruys (1999)	Dobrovolné chování členů organizace, které porušuje důležité organizační normy a tím pádem ohrožuje blaho organizace nebo jejich členů
Organizační zlozvyky (Organizational vice)	Moberg (1997)	Jakýkoli akt, který klame důvěru ať už vybraného jedince nebo celé organizační komunity
Organizační špatné chování (Organizational misbehavior)	Vardi & Wiener (1996)	Jakákoli záměrná akce vykonaná členem organizace, která porušuje základní organizační a/nebo společenské normy
Agrese na pracovišti (Workplace aggression)	Baron & Neuman (1996)	Jakákoli forma chování vykonaná za účelem poškodit stávající nebo minulé spolupracovníky či organizaci
Agrese motivovaná organizací (Organization-motivated aggression)	O'Leary-Kelly, Griffin & Glew (1996)	Škodlivé či destruktivní chování, nebo pokus o něj, iniciované členem organizace nebo jedincem mimo organizaci, který je popuzen nějakým faktorem uvnitř organizace
Organizační represivní chování (Organizational retaliation behaviors)	Skarlicki & Folger (1997)	Negativní reakce na vnímanou nečestnost ze strany nespokojených zaměstnanců mířené proti zaměstnavateli
Nevyhovující chování (Noncompliant behavior)	Puffer (1987)	Chování, které nesouvisí s náplní práce a má negativní dopad na organizaci
Organizační delikventní chování (Organizational delinquency)	Hogan & Hogan (1989)	Neposkytují žádnou formální definici. Chápu ho jako syndrom, který je výsledkem nespolehlivosti zaměstnance. Kontraproduktivní akty chování jsou součástí tohoto syndromu.

Yüksel (2012) tento přehled rozšířila o další čtyři definice.

Tab. 1b: Přehled definic „nesprávného“ chování na pracovišti

Konstrukt	Autoři	Definice
Deviantní chování zaměstnanců (Deviant Employee Behavior)	Gruys (1999)	Jakékoli záměrné chování člena organizace, které porušuje zásadní organizační normy způsobem, který jde proti zájmům organizace
Kontraproduktivní chování na pracovišti (Workplace counterproductivity)	Sackett & DeVore (2001)	Jakékoli záměrné chování proti členům organizace, které organizace považuje, že jde proti jejím zájmům
Organizační zlozvyky (Organizational vice)	Marcus & Schuler (2004)	Jakýkoli akt člena organizace, který způsobuje poškození a nepřináší žádné výhody ostatním členům organizace
Organizační špatné chování (Organizational misbehavior)	Martinko, Gundlach & Douglas (2002)	Ignorování sociálních a organizačních pravidel a hodnot

Jones (1991) definuje neetické pracovní chování v organizacích jako takové, které porušuje obecně uznávané morální normy chování. Robinson & Greenberg (1998) se ve své studii snažili nalézt společné znaky, které by výše uvedené definice pojily. Podařilo se jim určit pět faktorů a podobností, které se vyskytovaly napříč většinou definic a konkrétně to jsou: původce, úmyslnost, zaměření, povaha daného chování a jeho realizace, a následky.

Původce je prvním společným prvkem, který se objevuje napříč všemi definicemi a až na jednu výjimku, kterou je definice od O'Leary-Kelly et al. (1996), se autoři shodují, že je jím osoba uvnitř organizace, tedy zaměstnanec, který se dopouští nějakého deviantního chování. O'Leary-Kelly sem řadí i jedince mimo organizaci, ať už jsou to například klienti, zákazníci či veřejnost. Nic méně i O'Leary-Kelly zmiňuje fakt, že daleko více agrese a přestupků proti normě je iniciováno lidmi uvnitř organizace, tedy jejími členy, nejčastěji

interními zaměstnanci. Újma způsobená právě členy organizace, je dle jejich názoru pro organizace daleko závažnější.

Úmysl neboli záměr je druhou charakteristikou vyskytující se ve většině zmiňovaných definic. Dle tohoto kritéria musí být chování záměrně škodlivé, musí tedy být prováděno s úmyslem poškodit či způsobit újmu, aby mohlo být zařazeno do této kategorie. Činy, které nejsou prováděny vědomě, jsou neúmyslné či se staly náhodou, jsou z většiny definic vyřazeny. Odlišný názor mají Moberg (1997) a Hogan & Hogan (1989), kteří se odkazují na osobnostní charakteristiky a právě ty považují za příčinu a důvod škodlivého chování. Tvrdí, že úmysl není nezbytný pro to, abychom mohli chování zařadit do této definice, že je důležitá jeho povaha sama o sobě.

Třetím společným znakem, který sdílejí všechny definice, je cíl či zaměření. Cílem takovýchto našich činů může být jak organizace jako taková, nebo pouze její členové/člen. O'Leary-Kelly, Griffin & Glew (1996) sem navíc řadí i jednání, jehož zaměření bylo proti osobám mimo organizaci.

Čtvrtou charakteristikou je povaha/podstata a realizace daného jednání. Část autorů sem zahrnuje chování, které porušuje společenské nebo organizační hodnoty. Soustředí se spíše na samotný čin bez ohledu na to, jaké má následky. Naopak ostatní autoři považují za určující právě důsledky činů a řadí sem pouze takové chování, které poškodí nebo způsobí újmu.

Posledním společným aspektem je již výše zmiňovaný důsledek, ve který naše jednání ústí. Důsledek je mezi výzkumníky nejvíce diskutovaným aspektem. Někteří autoři nepovažují za důležité důsledek, ale jen samotný úmysl újmu způsobit. Upozorňují, že i deviantní chování může vyústit v pozitivní následek nebo zmiňují případy, kdy je deviantní chování funkční a pro organizaci nezbytné, a proto je žádoucí hodnotit právě záměr.

1.2 Typologie neetického pracovního chování

Hollinger & Clark (1982) ve své studii uvádí vůbec jednu z prvních typologií deviantního chování a rozděluje ho do dvou kategorií. První kategorii nazývají „property deviance“ a týká se majetku náležícího organizaci. Do této kategorie spadá například osvojení si majetku bez svolení či jeho poničení, krádež vybavení nebo peněz, ale třeba i pokud si

necháme zaplatit větší počet hodin, než jsme skutečně odpracovali. Druhá kategorie se týká výroby a produktivity neboli porušování norem, které stanovují minimální kvalitu i množství, které má být dokončeno. Z konkrétních příkladů autoři uvádějí například absentérství, zpomalování pracovního procesu, nedbalost či užívání drog a alkoholu.

Robinson & Bennett (1995) si všimli, že výše uvedená typologie nezahrnuje interpersonální chování jako je například sexuální obtěžování, verbální napadání či pomlouvání. Rozhodli se jejich rámec o tento aspekt rozšířit a vytvořili tak dvoudimenzionální model, v němž první rozměr tvoří chování buď směřované proti organizaci, kam spadá Hollingerovo a Clarkovo rozdělení („production deviance“ a „property deviance“), nebo interpersonální chování, které zahrnuje deviantní jednání směřované proti ostatním členům dané organizace čili kolegům. Druhý rozměr je pak tvořen závažností takového jednání od minimálního po závažné („minor to serious“).

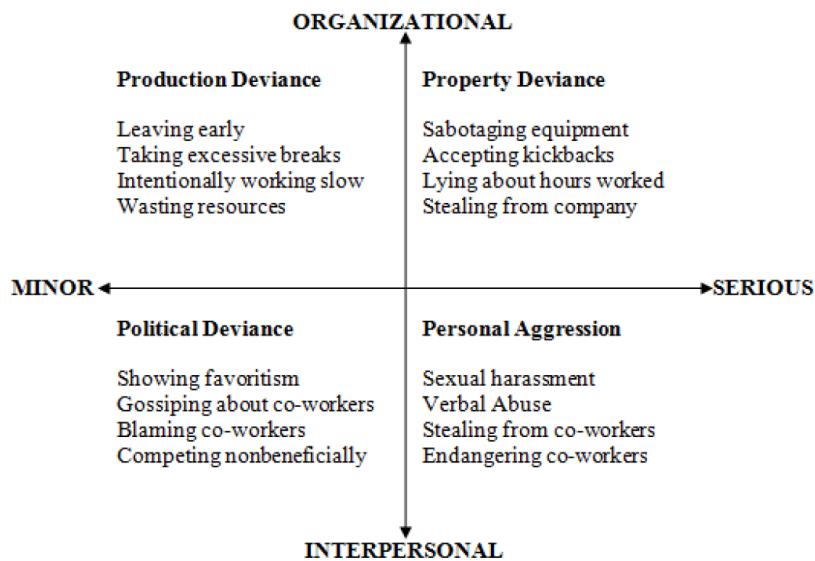
Na základě těchto dvou dimenzí vytvořili autoři typologii kontraproduktivního chování, pro kterou použili čtyřkvadrantovou strukturu (viz obrázek č.1). První osa tedy znázorňuje závažnost způsobené újmy a druhá terč, proti kterému bylo chování zaměřeno. Závažnost deviantního chování je posuzována na škále od minimální po závažnou, zatímco terčem deviantního chování může být samotná organizace jako celek, nebo pouze její člen, jak je již zmíněno výše. Druhá dimenze tedy může variovat mezi kategoriemi interpersonální a organizační. Závažné chování mířené proti organizaci označili termínem „property deviance“, zatímco méně závažné termínem „production deviance“. Závažné chování mířené proti jednotlivým členům organizace pojmenovali „personal aggression“ a méně závažné „political deviance“.

Kategorie „political deviance“ spočívá především v chování zahrnující zvýhodňování nebo naopak znevýhodňování určitého/určitých zaměstnanců, konkrétně favoritismus, obviňování spolupracovníků a kolegů nebo šíření negativních fám o společnosti. „Personal aggression“ zahrnuje agresivní nebo nepřátelské chování vůči ostatním spolupracovníkům jako je například sexuální obtěžování, slovní napadání, okrádání zaměstnanců/kolegů.

Interpersonální deviantní chování může být definováno jako chování směřované proti jednotlivým členům organizace za účelem je poškodit či způsobit újmu (Yüksel, 2012). Oběť takového útoku může zažívat stres a problémy s ním spojené, vykazovat pokles produktivity, nevyužívat pracovní dobu efektivně a bude u ní vyšší pravděpodobnost

odchodu z organizace. Interpersonální deviantní chování je dále rozdělováno do kategorií s ohledem na to, proti komu je zamýšlené. Greenberg a Barling (1999) se věnovali deviantnímu chování mířenému proti spolupracovníkům, nadřízeným a podřízeným. Herschcovis et al. (2007) ve své studii potvrdila, že zaměstnanci, vůči kterým je mířená nějaká agrese ze strany nadřízeného, budou spíše takové chování vykazovat také vůči nadřízenému a stejný vztah platí i co se týče jejich kolegů.

Obr. 1: Rozdělení deviantního chování



V podobném duchu, s použitím kategorií interpersonální a organizační, rozlišili agrese na pracovišti také autoři Neuman & Baron (1998).

Další autorkou, která svou prací přispěla na poli deviantního pracovního chování, byla Gruys (1999). Ve své studii představila další model deviantního chování, který založila na dvou rozměrech – osobní vs. neosobní rozměr a rozměr související s pracovní náplní vs. rozměr, který zahrnuje činy vykonávané nad rámec pracovní náplně. První z rozměrů se podobá interpersonálně-organizační dimenzi vyvinutou Robinsonem & Bennettem (1995), zatímco rozměr týkající se pracovní náplně a popisu práce či povinností je záležitostí novou. V zahraniční literatuře je chování zaměstnanců, které není zahrnuto v popisu jejich pozice, tzn. „non-task behavior“, ale pozitivně přispívá k celkové výkonnosti organizace a je vykonáváno pouze na základě jejich rozhodnutí, označováno jako „organizational citizenship behavior“. Takové chování je dobrovolné, není explicitně vyjádřeno v žádném

systemu odměn a je často zkoumáno v kontextu odměňování zaměstnanců (Gruys, 1999). Na základě výše zmíněných dimenzí autorka navrhuje jedenáct kategorií deviantního chování:

1. Krádež a s ní související chování (krádež hotovosti či majetku, poskytování zboží či služeb zdarma, zneužívání zaměstnaneckých slev)
2. Ničení majetku (poničeni nebo zničení majetku, sabotáž výroby)
3. Zneužívání informací (prozrazení důvěrných informací, falšování záznamů)
4. Zneužívání času a prostředků (plýtvání časem určeným na práci, věnování se osobním záležitostem během pracovní doby)
5. Riskantní chování (nedodržování bezpečnostních postupů)
6. Špatná docházka (neomluvená nepřítomnost, zneužívání nemocenské)
7. Špatná kvalita práce (záměrná pomalá nebo nedbalá práce)
8. Užívání alkoholu (užívání alkoholu na pracovišti, příchod do práce pod vlivem alkoholu)
9. Užívání drog (držet, užívat nebo prodávat drogy na pracovišti)
10. Nevhodné slovní jednání (hádání se se zákazníky, slovní napadání spolupracovníků)
11. Nevhodné fyzické jednání (fyzické napadání spolupracovníků včetně sexuálního obtěžování)

Gruys (1999) také odhalila pozitivní korelaci mezi odlišnými typy deviantního chování. Jestliže je osoba angažována v jednom typu, roste pravděpodobnost angažování se i v ostatních typech deviantního chování.

1.3 Prediktory neetického pracovního chování

Mnoho výzkumů se zabývalo určením prediktorů, které by výše uvedené typy chování dokázaly předpovědět a pomohly by tak s prevencí takového chování. Věnovaly se určením proměnných, které by souvisely s výskytem deviantního chování, jako jsou

osobnostní charakteristiky, postoje a vnímání zaměstnanců, situační a organizační faktory nebo různé diagnostické testy (Gruys, 1999).

Hovoříme-li o faktorech podmiňující neetické pracovní chování, výzkumníci se shodují na dvou dominujících prediktorech. Jsou jimi situační faktory a individuální faktory. Nicméně, většina výzkumníků se také shoduje na faktu, že tyto dva faktory od sebe nelze izolovat a že neetické pracovní chování je výsledkem kombinace obou z nich (Yüsel, 2012). Deviantní chování lze nejlépe predikovat na základě kombinace osobnostních proměnných a povahy konkrétní situace. Vardi (2001) uvádí, že organizační deviantní chování je výsledkem interakce mezi faktory jak na úrovni individua, tak na úrovni organizace.

Zároveň se tyto dva faktory mohou ovlivňovat navzájem, například když jedinec s agresivními tendencemi ovlivní své pracovní prostředí či naopak (O'Leary-Kelly, 1996). Samozřejmě se vyskytuje i názor, že různé typy neetického chování jsou způsobeny jinými faktory. Například organizační faktory způsobí spíše organizační deviantní chování, zatímco individuální faktory podníčí spíše interpersonální deviantní chování. To, že různé faktory měly odlišný efekt na různé typy deviantního chování, potvrdili i Lawrence & Robinson (2007).

Další možné vysvětlení pro deviantní pracovní chování přinášejí autoři Vardi a Wiener (1996). Podle jejich názoru na něj mají vliv jak faktory individuální, sociální, interpersonální tak i organizační. Samotné osobnostní proměnné jako takové se však neukázaly být dobrým prediktorem pro deviantní pracovní chování (Robinson a Greenberg, 1998). Autoři Trevino a Youngblood (1990) zastávají myšlenku, že je to spíše výsledek kombinace osobnostních proměnných a povahy konkrétní situace. Za individuální faktory ovlivňující deviantní pracovní chování mohou být považovány i demografické proměnné. To dokazuje studie, která potvrdila, že do některých forem chování mířenému proti organizaci jsou častěji angažováni mladší zaměstnanci, kteří jsou v organizaci noví a mají finančně hůře ohodnocené pracovní pozice (Hollinger a Clark, 1983). Robinson a Greenberg (1998) však na toto tvrzení argumentují tím, že je spojené spíše s povahou pracovní pozice, a právě třeba i finančním ohodnocením, než pouze s osobnostními proměnnými, jakým je v tomto případě věk.

Sociální a interpersonální faktory se ukázaly být daleko lepšími prediktory deviantního pracovního chování a výzkumy například prokázaly, že vnímání skutečností jako nespravedlivé chování na pracovišti nebo společenské normy či vliv pracovní skupiny, přispívají k deviantnímu chování na pracovišti daleko více než pouhé osobnostní charakteristiky aktérů deviantního chování. (Robinson a Greenberg, 1998; Robinson a O'Leary-Kelly, 1998).

1.3.1 Individuální faktory

Individuální faktory jakožto druhá oblast aspektů, na základě kterých lze predikovat deviantní chování, jsou individuální proměnné, které určují, zda se jedinec bude angažovat v deviantním chování či nikoli. Jsou určité typy a rysy osobnosti, které zvyšují pravděpodobnost, že se daný jedinec bude chovat neeticky. Ale i naopak, osobnostní rysy také mají schopnost snižovat vliv situačních proměnných. Jsou jimi například svědomitost, emoční stabilita či ochota, a právě těmito rysům bychom měly věnovat pozornost, jelikož snižují frekvenci a pravděpodobnost výskytu deviantního chování (Yüsel, 2012).

Vedle osobnostních charakteristik patří pod individuální faktory i míra shody organizačních hodnot s hodnotami jedince, loajalita a míra do jaké uspokojuje organizace potřeby jedince. Poměrně často je diskutováno i pohlaví v souvislosti s tím, do jaké míry determinuje deviantní chování, ale vědci se zatím neshodli, zda jsou k deviantnímu chování náchylnější muži či ženy (Yüsel, 2012; Vardi a Wiener, 1996).

1.3.2 Situační faktory

Pojem situační faktor jako prediktor deviantního chování na pracovišti obvykle poukazuje na určité podmínky organizačního prostředí, které nějakým způsobem predisponují zaměstnance k takovému chování (Henle, 2005). Situační faktory zastřešují celý soubor aspektů jako je stres a frustrace spojená s prací, malé sankce za porušení pravidel nebo organizační změny např. snižování počtu zaměstnanců. Vardi (2001) považuje za situační faktory organizační normy, hodnoty, klima a kulturu organizace nebo systém odměňování. Každá organizace má jedinečné charakteristiky a jiný kontext, který ovlivňuje mimo jiné i to, zda se jedinec uchýlí k deviantnímu chování či nikoli (Vardi a Wiener, 1996). Lee a Allen (2002) tvrdí, že to, jak zaměstnanci smýšlí o jejich práci, a to, jaké vůči ní

prožívají emoce, hraje důležitou roli v porozumění vztahu mezi situačními faktory a deviantním chování.

Další oblastí, kterou je nezbytné zmínit, hovoříme-li o situačních faktorech, jsou bez pochyb i kolegové, konkrétně jejich chování, které je ostatními vnímáno. Vztah vlivu pracovní skupiny na individuální deviantní pracovní chování zkoumali Robinson a O'Leary-Kelly (1998). Navazují na studie zabývající se deviantním chováním pouze na úrovni jednotlivců, jejich osobních charakteristik jakožto prediktorů, a rozšiřují je o kontext sociální pracovní skupiny, která má na toto chování také významný vliv (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998). Autoři vycházeli ze tří teoretických předpokladů: 1. „attraction-selection-attrition“ (ASA) model, 2. „social information processing (SIP) theory“ a 3. „social learning theory“.

Základním předpokladem ASA modelu je, že každý jedinec pečlivě analyzuje své pracovní prostředí a přizpůsobuje mu vlastní chování. Podle teorie SIP využívají individua informace přicházející z pracovního prostředí k interpretaci událostí, vytváření vhodných postojů a k porozumění očekáváním týkající se jejich chování a jeho následků. Vzniká tedy předpoklad, že zaměstnanci sdílející určité pracovní prostředí budou dostávat stejná sociální vodítka, která je přesvědčí, že daný typ a úroveň deviantního chování jsou přijatelná v daném kontextu či prostředí. Aplikováním Bandurovy teorie sociálního učení dospěli autoři k poslednímu faktoru, který podle nich má vliv na deviantní chování jedince. Vyskytuje-li se v pracovní skupině někdo, kdo vykazuje takové známky chování, stává se pro ostatní modelem a budou spíše takové chování napodobovat, než kdyby v dané skupině žádná taková osoba nebyla. Integrací výše uvedených tvrzení se dostáváme k domněnce, že členové pracovní skupiny analyzují své okolní prostředí za účelem získat informace o vhodnosti daného chování, postojů a přesvědčení. Pokud v rámci této analýzy najdeme odpověď u jiného člena skupiny, bude jakýmsi vzorem, podle kterého se pravděpodobně následně zachováme (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998).

1.4 Nástroje pro měření neetického chování

Budeme-li chtít nějakým způsobem zjišťovat, měřit, zkoumat chování členů organizace, a především to nežádoucí, narazíme na překážku, kterou je šíře a rozmanitost nástrojů a výzkumných strategií přístupujících k tomuto tématu. Každá akademická disciplína se zaměřuje na jiné aspekty a přispívá trochu jiným úhlem pohledu a jinými poznatky.

Organizační chování je velice komplexní fenomén a tím, že je zkoumáno vždy jen z nějakého úhlu pohledu, nedostává se nám úplného a přesného popisu reality. Výzvou pro výzkumníky tedy je zvolit ten nejlepší přístup, který pravděpodobně spočívá v začlenění více metod dohromady, v eklektickém vytvoření nástroje reflektující realitu v celé její komplexnosti (Vardi a Wiener, 1996).

Autoři Vardi a Wiener (1996) ve své knize dále uvádějí, jakým rozhodnutím je nutno čelit při vytváření takového nástroje a jaké alternativy je třeba zvážit, nebo také co může ovlivňovat měření neetického pracovního chování. Zmiňují například vliv kultury, sociálního očekávání, halo efektu či kognitivní disonance.

Jedním z nástrojů je škála deviantního pracovního chování navržená Hollingerem a Clarkem (1982). Obsahuje seznam různých typů chování, která jsou rozdělena do dvou kategorií – „property deviance“ a „production deviance“. Bennett a Robinson (2000) taktéž sestrojili nástroj k měření deviantního chování na pracovišti, který rozdělili do dvou částí, z nichž každá se zaměřuje na jiný druh deviantního chování. První se skládá ze 12 položek a byla vytvořena ke zjišťování organizačního deviantního chování. Druhá část, sestavena pro zjišťování interpersonálního deviantního chování, se skládá ze 7 položek.

Dalším nástrojem sestaveným pro zjišťování deviantního chování na pracovišti je dotazník autorů Vardiho a Wienera (1996). Tato metoda byla sestavena kombinací tří dotazníků a sice na základě výše uváděných dotazníků Hollingera a Clarka (1982) a Robinsona a Bennetta (1995) plus se autoři inspirovali některými položkami Fimbela a Bursteina (1990). Vznikl dotazník o 23 položkách, který byl použit jako výzkumný nástroj v této diplomové práci a bude mu proto věnováno více prostoru v praktické části.

2 Etické klima

2.1 Vymezení pojmů

Abychom lépe porozuměli definici termínu etické pracovní klima, je nezbytné vymezit i ostatní termíny, které jsou s tímto konstruktem úzce spjaty. Etické pracovní klima z velké části vychází z konceptu pracovního klima, které Schneider (1975) definuje jako psychologicky významné popisy, na kterých se lidé shodnou a které charakterizují systémové postupy a procesy. Nicméně, organizace obvykle nemůžeme charakterizovat jediným pracovním klimatem, proto je běžné, že v rámci jedné organizace existuje více klimat, nebo že se celkové klima skládá z více subklimat, které se mezi sebou liší jak v rámci jedné organizace, tak napříč různými organizacemi. Jedna organizace může mít více klimat i co se oblastí týče, např. klima pro kreativitu, leadership, bezpečnost nebo pro služby. Jediná studie se pravděpodobně nemůže zaměřit na zkoumání klimat ve všech oblastech, proto se výzkumníci zaměřují na jednotlivé aspekty celkového klimatu a jedním z nich je také etické klima, které se zabývá etickými rozměry organizačního klimatu (Barnett & Vaicys, 2000).

Důležitým konstruktem, kterému je třeba věnovat pár slov, je organizační kultura. Ta byla Scheinem (1992) definována jako základní, zaměstnanci sdílené domněnky a přesvědčení o organizaci. Organizační kultura stanovuje hranice a parametry pro chování, které je akceptováno a zároveň pomáhá tvarovat a řídit chování jednotlivců i pracovních skupin (Erakovich, Bruce & Wyman, 2002). Nelson a Quick (2009) definovali organizační kulturu jako strukturu základních tvrzení, která jsou považována za platná, a kterým se učí noví členové organizace jako způsob, kterým vnímat, chápat a přemýšlet v rámci organizace. Jednoduše řečeno, kultura organizace je totožná s jejími hodnotami. Bankovní instituce se například vyznačují kulturou, kde dominuje vyhýbání se podstupování rizika. Hlavním pilířem kultury společností zaměřených na nové technologie bude zase inovace. Lze tedy tvrdit, že kulturu organizace stanovují hodnoty, zatímco klima organizace stanovuje etika (Moore, 2012). Podmnožinou organizační kultury je etická kultura, kterou Trevino (1990) definovala jako podmnožinu organizační kultury, která představuje multidimenzionální souhrn mezi různými formálními i neformálními systémy kontroly chování, které podporují etické či neetické chování.

Organizační klima je odlišné, byť zároveň úzce spjaté s organizační kulturou. Kultura je v podstatě chování jedinců v organizaci, které určuje klima organizace. McCrimmon (2007) přirovnal organizační kulturu a klima k osobnosti a náladě. Abychom porozuměl klimatu, musíme porozumět lidským pocitům a náladám jako je deprese, vztek, strach, úzkost nebo optimismus. Stejně tak, jako se nálada mění s různými okolnostmi i klima organizace nezůstává stabilní a beze změny, i když jeho stabilita je samozřejmě větší než lidské emoce a nálady. Klima organizace může odrážet dění mimo ni (např. ekonomiku, legislativu) i dění uvnitř organizace (např. nečekané změny ve vedení). Nutno podotknout, že druhů klimat je celá řada. Jedním z nich je i etické klima (Moore, 2012).

2.2 Etické pracovní klima

Jak již bylo zmíněno v jedné z předchozích kapitol, etické pracovní klima je jedním ze situačních faktorů, které mají vliv na deviantní chování členů dané organizace.

2.2.1 Definice

Etické klima je multidimenzionální koncept, který byl a stále je studován stovkami vědců. Původní definice pracovního klimatu pochází od Schneidera (1975), který za něj považuje stabilní, psychologicky významné, sdílené vnímání zaměstnanců, týkající se etických postupů, procesů a zásad v jejich organizaci. Podobně ho definují i Wu a Tsai (2012) nebo Parboteeah a Kapp (2008), kteří tvrdí, že etické klima je převažující vnímání typické praxe a procesů v organizaci, které mají etický obsah.

Odlíšnou definici nalezneme u autorů Mayer, Kuenzi, and Greenbaum (2010), Deshpande, Joseph a Shu (2011), Huang, You a Tsai (2012) nebo Hwang a Park (2014). Stejně jako autoři uvedeni výše, shodují se v tom, že etické klima zahrnuje aspekt sdíleného vnímání zaměstnanců, ale přidávají i aspekty, jak jsou a jak by měly být etické záležitosti řešeny v kontextu organizace a co je považováno za eticky správné chování.

Martin a Cullen (2006) přidávají dimenzi morálních následků, které mohou v organizaci mít praktiky, procesy a zásady. Etické klima podle nich ovlivňuje jak rozhodování, tak i následné chování v reakci na etická dilemata.

Schwepker a Hartline (2005) přidávají do jejich definice ještě pojem etické hodnoty. Na etické klima nahlízejí jako na jakýsi typ regulace či kontroly, který je výsledkem

organizačních rituálů, příběhů a norem. Jsou také názoru, že etické klima je podmíněno vzorci chování, které existují mezi zaměstnanci napříč organizací. Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella a Shani (2015) přidávají aspekt, který posiluje etické chování, konkrétně je to způsob, jakým organizace podporuje a odměňuje takové chování.

Definici etického klimatu organizace nalezneme i u autorů Victora a Cullena, kteří jsou považováni za otce a průkopníky teorie etického klimatu. Victor a Cullen (1987) vytvořili definici, kterou navázali na pracovní klima definované Schneiderem. Popisují ho jako sdílené vnímání toho, co je eticky správné chování a jak by etické záležitosti měly být v organizaci spravovány (Victor, Cullen, 1987). Je to sdílené vnímání organizačních postupů, procesů a zásad, které řídí rozhodování týkající se etických záležitostí.

2.3 Typologie etického klimata

Stěžejním přínosem autorů Victora a Cullena je teorie etického klimatu, která je založena na jimi vytvořené typologii. Základy této typologie a teoretický rámec, ze kterého Victor a Cullen vycházeli je Kohlbergova teorie kognitivního morálního vývoje (Victor, Cullen, 1987). Zatímco Kohlbergův model poskytuje popis morálního vývoje u lidí, Victor a Cullen ho zvládli úspěšně adaptovat do prostředí organizace.

2.3.1 Kohlbergova teorie morálního vývoje

Existují tři úrovně morálního vývoje - prekonvenční, konvenční a postkonvenční, z nichž každá sestává ze dvou stádií. V každém stádiu tohoto vývoje existuje jiné přesvědčení o tom, jaké chování je považováno za správné. Nejprve řídí naše morální usuzování strach z potrestání a chování a jednání jedince řídí především jeho důsledek, tedy vyhnutí se trestu. V dalším stádiu se naše pozornost obrací k druhým. Ústředním faktorem se stává naplnění očekávání druhých lidí. Až se dostáváme k poslednímu stádiu, ve kterém zvažujeme a řídíme se univerzálními etickými standardy a právy. Kohlberg pojmenoval tři ústřední etické normy každého ze stádií – „self-interest“, „caring“ a „principle“. Tyto tři standardy jsou úzce spojeny s hlavními body etické teorie: egoismus, utilitarismus a deontologie, které položily základ první dimenze typologie etických klimat v organizacích – etickému měřítku (Kohlberg, 1981).

Velice přehlednou tabulku, která demonstruje, jak korespondují etická pracovní klimata s Kohlbergovými stádii morálního vývoje, ve své práci uvádí Gruys (1999).

Tab. 2: Etická pracovní klimata a Kohlbergova stádia morálního vývoje

Kohlbergova stádia morálního vývoje	Co je považováno za správné	Kategorie etické teorie	Etické pracovní klima
Prekonvenční úroveň			
První stádium: orientace na trest a poslušnost	Dodržování pravidel za účelem vyhnout se trestu. Správné a špatné chování posuzujeme na základě jeho důsledku	Egoismus	Instrumentální
Druhé stádium: instrumentálně-relativistická orientace	Dodržování pravidel pouze pokud vedou k okamžitému uspokojení vlastních potřeb – správné je to, co je v mém zájmu. Vzájemnost – uděláš-li něco pro mě, udělám na oplátku něco pro tebe. Pravda je relativní, podle toho, jak mi to vyhovuje		
Konvenční úroveň			
Třetí stádium: Interpersonální soulad, konformita, vzájemná očekávání	Správné je to, co je ostatními očekáváno, co schvalují, co je těší a pomáhá jim	Dobročinnost	Pečující
Čtvrté stádium: Sociální soulad, orientace na zákon a řád	Plnění povinností, dodržování zákonů (i v extrémních případech, kdy jsou v konfliktu se sociálními povinnostmi). Podpora fungování společenského řádu (prostřednictvím dodržování pravidel)		

Postkonvenční úroveň			
Páté stádium: Orientace na společenskou smlouvu	Osobní hodnoty a názory jsou relativní. Zákony mohou být z racionálních důvodů změněny.	Zásada/princip	Zákon a kodex, nařízení, nezávislost
Šesté stádium: Orientace na univerzální etické principy	Dodržování vlastních etických zásad a principů. Pokud jsou v rozporu se zákonem, jednáme v souladu námi přijatými principy		

Etické kritérium/měřítko

Tato dimenze byla autory vytvořena na základě tří stádií Kohlbergova morálního vývoje a obsahuje kategorie egoismus/sobectví (hedónismus), dobročinnost (utilitarismus) a zásada/princip (deontologie – principled climate).

Z pohledu etického **egoismu** by jedinci měli vždy jednat způsobem, který je nejvýhodnější pro ně samotné čili je to touha maximalizovat vlastní zájem. Takové chování může být popisováno jako zjištění, vyhledávání potěšení a vyhýbání se problémům. Egoismus má pejorativní význam ve smyslu materialismu a sobectví. V organizačním kontextu jsou nicméně takové organizace teoreticky popisovány jako prakticky či pragmaticky zaměřené.

Utilitarismus je teorie etiky založená na maximalizaci dobra pro skupinu nebo pro lidi jako takové a minimalizaci utrpení. Přičemž dobro je zde myšleno ve smyslu štěstí, potěšení, míru či přežití. Týká se tedy nejen touhy maximalizovat vlastní zájem, ale také zájmy ostatních, touhu maximalizovat společný zájem. Důležité jsou v tomto ohledu tedy důsledky, které naše konání bude na druhé mít.

Deontologie naopak nebere v potaz kontext dosahování sociálního dobra, jako je tomu u předchozí kategorie. Správnost nějakého činu je obsažena v činu jako takovém a nezávisí na jeho následcích. To, co je správné a to, co je v zájmu dobra, jsou podle deontologů dvě na sobě nezávislé věci. Je to touha jednat správně, což určují univerzální hodnoty, pravidla a zákony (např. etické kodexy určitých profesí) bez ohledu na výsledek našeho konání, což

znamená, že deontologie nezohledňuje zájmy těch, jež se naše činy týkají (Yener, Yaldiran & Ergun, 2012).

Úroveň analýzy

Úroveň analýzy či vyhodnocení je druhou dimenzí typologie etického klima. Autoři touto dimenzí specifikují zdroj, který je pro nás jakýmsi „etickým vodítkem“ čelíme-li nějakému etickému dilematu. Týká se hlavního ukazatele, podle kterého jedinci identifikují zdroj morálního zdůvodnění, použitý při aplikování etického kritéria na rozhodování a také na to, co bude zohledněno při etické analýze v rámci rozhodování (Victor & Cullen, 1988). Podle této definice bude chování jedince z velké části podmíněno normami dané jeho referenční skupinou. Jinými slovy, úroveň analýzy je referenční skupina, která identifikuje zdroj morálního zdůvodnění, který je následně aplikován jako etické kritérium při rozhodování. A také je to vymezení toho, co je ještě považováno za etické rozhodování v rámci organizace a co už nikoli.

Teoretické kořeny této dimenze jsou v sociologické studii Mertona (1957), ve které definuje vlivy utvářející naše postoje a chování. Merton rozlišuje lokální a kosmopolitní úroveň. Lokálně orientovaní jedinci budou hledat zdroje pro rozhodování v rámci organizace a budou se tedy odkazovat na normy dané organizace (které nemusejí vždy být v souladu s normami společenskými), které budou řídit jejich chování. Kosmopolitní se na rozdíl od nich budou řídit profesními, zákonnými a společenskými normami, tedy etickými aspekty mimo organizaci, užívané a aplikované uvnitř organizace. Přidávají ještě kategorii individuální, kam spadají rozhodnutí, která uděláme na základě našich osobních preferencí, hodnot a norem. Individuální úroveň analýzy je idiograficky založena a odráží hedonistickou či existenciální etickou orientaci.

Merton i Kohlberg (1981) ve své teorii tvrdí že nejen etické měřítko, ale i úroveň analýzy se mění s různými úrovněmi morálního vývoje, od individuálního zájmu přes zájem o sociální systém až po zájem o lidstvo jako takové (Fritzsche, 2000).

Lze tedy očekávat, že etické klima bude variovat mezi těmito dvěma dimenzemi, na základě kterých vzniklo devět teoretických druhů etických klimat.

Abychom shrnuli výše uvedené – individuální úroveň analýzy symbolizuje klima, ve kterém dominuje vlastní zájem a kde jedinci usilují o maximalizování jejich vlastního

zájmu. Lokální úroveň analýzy je typická pro klima, kde se usiluje o dobro celé organizace bez ohledu na vlastní osobní zájmy (toto klima v kontextu organizace definuje označení „company profit“). Klima, ve kterém převládá kosmopolitní úroveň analýzy, bude typické tím, že se zaměstnanci snaží ochránit a starat se o větší společenské nebo ekonomické zájmy, tedy i ty mimo jejich organizaci.

Typy klimatu, které jsou založené na konstruktě egoismus, se vztahují k zájmu buď individuálnímu, organizačnímu nebo celospolečenskému. Ta, která jsou založena na dobročinnosti (utilitarismu), jsou vztažena ke kategoriím přátelství, týmová orientace a sociální odpovědnost. Klimata, která vycházejí ze zásady či principu, jsou tvořena kategoriemi osobní morálka, firemní postupy a zákony či profesními kodexy (Victor a Cullen, 1988).

Obr. 2: Teoretická typologie etického klimatu

		<i>Locus of Analysis</i>		
		Individual	Local	Cosmopolitan
<i>Ethical Theory</i>	Egoism	Self-Interest	Company Profit	Efficiency
	Benevolence	Friendship	Team Interest	Social Responsibility
	Principle	Personal Morality	Company Rules and Procedure	Laws and Professional Codes

Vytvoříme-li matici těchto dvou dimenzí, získáme devět typů etického klimatu, konkrétně vlastní zájem, profit organizace, efektivita, přátelství, týmový duch, sociální zodpovědnost, osobní morálka, pravidla a organizační procesy, zákony a profesní kodexy (Yener et al., 2012).

2.3.2 Typy etických klimat

Kritérium egoismus definuje typy vlastní zájem, profit organizace a efektivita. V klimatu, kde převažuje důraz na **vlastní zájem**, jedinci vnímají, že jsou podporováni, a dokonce je od nich očekáváno, že budou dělat rozhodnutí, které povedou k maximalizování jejich osobního zájmu. Hledají tedy takové alternativy, které budou uspokojovat především jejich potřeby a ignorovat či opomíjet zájmy a potřeby ostatních. V klimatu, ve kterém je jako klíčový vnímán **profit organizace**, je dominantní tendence maximalizovat okamžité ekonomické zájmy organizace bez ohledu na zájmy vlastní. V klimatu s ústřední hodnotou **efektivita**, je kosmopolitní úroveň zhodnocení v případě egoistického kritéria definováno jako ohled na bezprostřední a okamžité zájmy veřejnosti. Ať už se snažíme maximalizovat zájmy naší organizace nebo celé široké veřejnosti, vždy vnímáme sebe jako její součást, jako součást dané jednotky, jejíž zájmy se snažíme maximalizovat (Victor a Cullen, 1988).

Kritérium dobročinnost je typické pro teleologická rozhodnutí, která jsou založená na zvažování konsekvencí, které budou mít. Lidé rozlišují mezi subjektem a objektem etických rozhodnutí a zvažují následky vlastního chování na blaho ostatních. Úroveň zhodnocení pak jen identifikuje příslušný objekt zvažování. V klimatu **přátelství** lidé berou ohledy na ostatní. Na lokální úrovni zhodnocení je toto kritérium definováno jako brání ohledu na kolektiv organizace čili **týmový duch**. Na kosmopolitní úrovni, **sociální zodpovědnost**, pak zvažujeme i dopad našeho jednání na jedince mimo organizaci jako jsou například zákazníci či dodavatelé. Neznamená to však, že budou mít na mysli i následky, které jejich činy budou mít na širší veřejnost čili na neurčité skupiny, jako mohou být například daňový poplatníci. Toto bude zvaženo pouze na úrovni kritéria princip.

Etická rozhodnutí dělaná na základě kritéria „princip“, deontologicky zvažují zákony, pravidla a principy. Úroveň analýzy následně identifikuje zdroje, ze kterých budou principy odvozeny. Na individuální úrovni tohoto kritéria se tedy jedinci rozhodují absolutně nezávisle pouze deontologickým způsobem. Klima **osobní morálka** odkazuje na osobní etická přesvědčení a standardy. Někteří autoři nahlízejí na toto klima z širší perspektivy, a sice tak, že jedinci vnímají vysokou míru vlastního úsudku, což však neznamená to, že se budou rozhodovat pouze na základě vlastních přesvědčení, ale že zvaží i ostatní normy, pravidla, standardy (Maesschalck, 2004). V organizacích, kde

jedinci vědí, že se mohou sami rozhodnout, které etické standardy aplikují, se obvykle cení i inovace a kreativita.

Na lokální úrovni zhodnocení pro kritérium princip, leží zdroj užitého principu uvnitř organizace. Následování pravidel a procesů je typické pro klima **pravidla a organizační procesy**.

Pro kosmopolitní úroveň analýzy jsou univerzální práva a širší principy zdrojem opravňující nás k určitému eticky citlivému rozhodnutí. Jsou to tedy principy, které platí i mimo organizaci (Maesschalck, 2004). Toto klima je označováno **zákony a profesní kodexy**.

Výše jsme tedy uvedli 9 teoretických etických klimat, které byly navrženy Victorem a Cullenem jako možná etická klimata vyskytující se v organizacích. Faktorová analýza však potvrdila existenci pouze pěti z nich (Victor a Cullen, 1988). Za účelem jejich odlišení od původního teoretického konstruktů, byla pojmenována odlišně, konkrétně: „caring, law and code, rules, instrumental and independence“.

Obr. 3: Typologie etického klimatu

		<i>Locus of Analysis</i>		
		Individual	Local	Cosmopolitan
<i>Ethical Theory</i>	Egoism	Instrumental		
	Benevolence	Caring		
	Principle	Independence	Rules	Law and Code

Klima „péče“

Toto klima je kombinací kategorií individuální nebo lokální úrovně analýzy a utilitarismu. Zaměstnanci vykazují vysokou míru souhlasu s tendencí zabývat se blahem a prospěchem

jak vlastním, tak celé organizace. Je to také obvykle ten typ klimatu, který je zaměstnanci nejvíce preferovaný (Cullen et al., 1993). Souvisí s mírou, do které může být prostředí organizace charakterizováno zaměstnanci, kteří mají skutečný zájem o blaho sebe navzájem. Atributy spojované s pečujícím klimatem jsou spolupráce, pozitivní pocity k druhým i k náplni práce, které vedou k pozitivnímu vnímání pracovního prostředí a chování ve prospěch organizace. Toto klima dokonce podněcuje jedince jednat proti hrozbám, které by mohly ohrozit řádný chod organizace (Cullen et al. 2003). Sociální podpora, která je důsledkem pečujícího klima, zabraňuje neetickému chování zaměstnanců (Martin & Cullen, 2006). Tato tvrzení nejsou nijak překvapivá, když víme, že pečující klima je charakteristické utilitarismem.

V Dotazníku etického klimatu je tento typ zastoupen například položkou:

„What is best for everyone in the organisation is the major consideration here“

Klima „zákony a kodexy“

Klima reprezentuje kombinaci kosmopolitní úrovně analýzy a deontologie. V takovém klimatu dominuje lpění na dodržování zákonů a předpisů při řešení etických dilemat. Rozhodnutí jedinců jsou proto založena na externím systému – zákony či kodexy, které jim říkají, jak se mají chovat. Zaměstnanci v takovém etickém klimatu dodržují profesní kodexy a zákony. Toto klima je do značné míry podobné klimatu pravidla, avšak zde jsou nařízení stanovená externími orgány, nikoli organizací. Stejně tak, jako u následujícího klimatu „pravidla“, i zde byl odhalen negativní vztah s neetickým pracovním chováním (Wimbush et al. 1997b, Peterson, 2002a).

V Dotazníku etického klimatu je tento typ zastoupen například položkou:

„People are expected to comply with the law and professional standards over and above other considerations“

Klima „pravidla/předpisy“

Je kombinací lokální úrovně analýzy a deontologie a je charakteristické tím, že se od zaměstnanců očekává striktní dodržování organizačních pravidel a postupů. Zaměstnanci striktně dodržují předpisy a nařízení jejich organizace. Není zde prostor na zvažování vlastního zájmu či blaha ostatních, očekává se dodržování pravidel

a předpisů bez ohledu na to, jaký bude dopad našich činů na ostatní zaměstnance. Barnett a Vaicys (2000) zjistili, že v tomto klimatu se zaměstnanci nedopouštějí činů, které organizace považuje za nepřijatelné, ačkoli je oni sami jako neetické nevnímají. Peterson (2002a) potvrdil, že organizace, které nedbají tolik na dodržování pravidel, jsou náchylnější k výskytu a projevům neetického chování a Vardi (2001) odhalil negativní vztah mezi klimatem „pravidla“ a nežádoucím organizačním chováním.

V Dotazníku etického klimatu je tento typ zastoupen například položkou:

„It is very important to follow the organisation's rules and procedures here“

Instrumentální klima

Zahrnuje kategorie lokální nebo individuální úroveň analýzy v kombinaci s kritériem egoismus. V těchto organizacích se jedinci snaží o dosažení vlastního zájmu, starají se především o svůj zájem a neberou ohled na následky, které jejich jednání bude mít na organizaci nebo ostatní členy organizace. Toto klima podporuje dělání rozhodnutí na základě jejich osobních mravů a v tom, aby se chovali svým způsobem egoisticky (self-serving behavior). Wimbush et al. (1997b) dokonce toto klima označil za jediné negativní etické klima, zatímco ostatní čtyři jsou dle něj pozitivní. Studie skutečně prokázaly, že mezi instrumentálním klimatem a angažováním se v neetickém pracovním chování je pozitivní korelace (Peterson, 2002a; Wimbush et al., 1997b), zatímco v ostatních typech etického klimata odhalili negativní vztah, čili čím se zvyšovala síla a vliv klimatu, tím klesal výskyt neetického pracovního chování. Martin a Cullen (2006) ještě dodávají, že instrumentální klima je nejméně preferované klima v organizacích.

V Dotazníku etického klimatu je tento typ zastoupen například položkou:

„In this organisation, people protect their own interests above all else“

Klima „nezávislost“

Je charakteristické kombinací kritéria princip na individuální úrovni místa analýzy. V tomto typu klimatu se zaměstnanci chovají podle jejich osobních morálních přesvědčení, která jsou vytvořena na základě dobře zvážených zásad. Toto klima je podporuje, aby při rozhodování užívali vlastní morálku a hodnoty, aby jednali podle jejich smyslu pro správnost bez ohledu na důsledky. Toto je označováno jako pozitivní typ etického klimatu a obvykle je asociováno s chováním se eticky. Peterson (2002) i u tohoto typu klimatu

odhalil negativní korelaci s neetickým pracovním chováním. Ke stejnému výsledku došli i Martin a Cullen (2006).

V Dotazníku etického klimatu je tento typ zastoupen například položkou:

„In this organisation, people are expected to follow their own personal and moral beliefs“

Někteří vědci se snažili těchto pět typů etických klimat mezi sebe uspořádat. Například Leung (2008) představil nový přístup, ve kterém se pokusil analyzovat efekt daných typů na chování členů organizace. Vytvořil hierarchické pořadí podle míry zvažování universálních práv nebo naopak vlastních norem. Podle této klasifikace byla klimata uspořádána v pořadí: klima „zákony a pravidla“, „předpisy“, „nezávislost“ a instrumentální klima (Yüksel, 2012). Erakovich et al. (2002) obdobně tvrdí, že druhy etických klimat mohou být hierarchicky seřazeny od zvažování pouze vlastního zájmu po zájem o lidstvo jako takové, stejně tak jako Kohlbergova stadia morálního vývoje. Klima, kde převládá egoistické měřítko se zaměřením na individuální úroveň, bylo umístěno nejnižše, zatímco klimata založena na kritériu princip se zaměřením na kosmopolitní úroveň nejvýše. Pořadí tedy vypadá následovně: „individual interest climate, organizational interest climate, principled organizational climate, principled cosmopolitane climate“.

Klimata, ve kterých převládají univerzální hodnoty a práva na kosmopolitní úrovni analýzy, byla umístována na vrcholku této hierarchické struktury a studie prokazují, že u jedinců pracujících v tomto klimatu roste tendence chovat se více eticky (Fritzsche, 2000).

Victor a Cullen s dalšími kolegy ve svých následujících studiích (1987, 1993) potvrdili existenci ještě dvou typů klimat. Klimata založená na kritériu princip (osobní morálka, pravidla a organizační procesy a zákony a profesní kodexy) a klima vlastní zájem, byla pozorována ve všech třech jejich výzkumech, z nichž každý byl prováděn na značně odlišném vzorku. Klima efektivita bylo potvrzeno ve studii z roku 1987 a klima sociální zodpovědnosti následně také.

Klima přátelství a týmový zájem se v žádné ze studií neprojevíly odděleně (byly zatíženy totožným faktorem ve všech studiích), což autoři vysvětlují tím, že dotazník postrádá přesnost nezbytnou k rozlišení těchto dvou klimat a také zmiňují možnost, že respondenti

nerozlišují mezi přátelstvím a týmovým zájmem na pracovišti. Pouze klima profit organizace zůstává empiricky nepotvrzené (Cullen, Victor, Bronson, 1993)

I další autoři se zabývali zkoumáním tohoto nástroje a potvrzením různých druhů etických klimat napříč organizacemi. Trevino et al. (1998) identifikovala sedm typů a její označení se liší od původního.

- Pravidla – zaměstnanci vnímají velkou důležitost dodržování pravidel a předpisů dané společnosti
- Zákon a právo – zde je vnímána důležitost dodržování zákonů a profesních norem
- Zaměření na zaměstnance (employee focus) – zaměstnanci vnímají zájem ze strany organizace o její členy
- Zaměření na veřejnost – zájem a starost organizace je především o zákazníky a veřejnost, veřejné zájmy
- Osobní etika – vnímaná míra, do jaké umožní organizace svým členům rozhodovat o tom, co je správné a co špatné
- Vlastní zájem – vnímaná míra, do jaké členové organizace primárně zvažují a chrání vlastní zájmy
- Efektivita – vnímaná míra, do jaké je efektivita primární zájem organizace

Korelace mezi jednotlivými typy

Autoři navrhují, že teoreticky může existovat závislost mezi některými typy etických klimat. Ve své studii zmiňují, že ačkoli větší nezávislost mezi nimi by jim přidala na unikátnosti, teoretické vztahy však nevyžadují striktní nezávislost (Victor a Cullen, 1988).

Uvádějí příklad dimenze „péče“ a „zákony a kodexy“, u kterých je možné, že budou teoreticky související. Tyto dvě dimenze jsou základem teorie utilitarismu, která se zaměřuje na dobro pro co největší počet lidí. Stejně tak může existovat vztah mezi kritériem dobročinnost na individuální a sociální úrovni.

Ve studii zkoumající vícenásobné klima v rámci jedné organizace, identifikovali Wimbush, Shepard a Markham (1997) tři z původních pěti empiricky podložených klimat a čtvrté, které pojmenovali jako „služby“. Jejich zjištění potvrdila, že v jedné organizaci mohou existovat a existují vícenásobná etická klimata.

Byla také prokázána negativní korelace mezi dimenzemi vlastní zájem a sociální zodpovědnost, která potvrzuje, že mezi některými klimaty existuje inverzní vztah. Tato korelace kopíruje opačné pohledy hedónismu, který upřednostňuje individuální potěšení a utilitarismu, který upřednostňuje potěšení co největšího počtu lidí (Mill, 1985).

2.4 Měření etického klimatu

Etické klima se promítá do každé činnosti v rámci organizace jako je například nastavování cílů, rozpočtů, marketingová činnost nebo vytváření výkonnostních standardů. I z tohoto důvodu je důležité vědět, jaké etické klima v organizaci převládá. Jsou-li si organizace vědomy, jaký typ etického klimatu je charakteristický pro jejich organizaci, mohou leccemu předejít a leccos vysvětlit.

Existují dva základní přístupy ke zjišťování etického klimatu. Prvním je kognitivní přístup a druhým přístup založený na sdíleném vnímání členů organizace (Webber, 2007). Kognitivní přístup se spoléhá výhradně na individuální vnímání pracovního prostředí. Přístup založený na dojmu (shared-perception approach), který sdílí většina zaměstnanců, využívá nezaujatá data jako je organizační struktura, systém odměňování, systém hodnocení výkonu, zaměstnanecký kodex, obsahy manuálů a ostatní formální dokumenty k tomu, aby získal nestranné zhodnocení pracovního prostředí. Kritici tohoto přístupu tvrdí, že i takové dokumenty jsou ovlivněny pohledem jedince nebo malé skupiny jedinců a nejsou tedy zcela objektivní (Moore, 2012).

2.4.1 Dotazník etického klimatu

„Ethical climate questionnaire“ (ECQ) je nejrozšířenějším nástrojem pro zjišťování etického klimatu v organizacích. Téměř 75 % studií na toto téma použilo pro výzkum právě zmiňovanou metodu (Arnaud, 2010). Victor a Cullen vytvořili tento nástroj za účelem zkoumání etického pracovního klimatu v organizacích a je založen především na analýze etických rozhodnutí, které jsou provedena členy organizace.

Původně chtěli vytvořit metodu zakořeněnou ve „shared-perception“ přístupu, avšak snesla se na ně vlna kritiky, která se shodovala v tom, že selhali v naplnění této myšlenky. Byli kritizováni za to, že jejich model reflektuje spíše jedince než organizaci jako celek (Moore, 2012).

Není to nástroj, který by ověřoval pouze teorii (typologii) etického klimatu, je to zároveň a především užitečná metoda pro organizace, skrze kterou mohou zjišťovat své etické klima. Není to nástroj, který by zjišťoval způsob, jak respondenti hodnotí etické klima, ale zjišťuje způsob, jakým ho vnímají. Není to tedy hodnotící nástroj, ale popisný nástroj a respondenti jsou spíše pozorovatelé než soudci.

Důležité je zdůraznit, že položky ECQ nebyly sestaveny, aby měřily, zda respondent věří, že se chová eticky správně, nebo zda považuje dané etické klima za dobré či špatné. Byly vytvořeny, aby zachytily jeden ze zmiňovaných typů etického klimatu převládající v dané organizaci.

2.5 Klima v ziskovém a neziskovém sektoru

Výzkumy na téma etické klima byly založeny v podstatě pouze na datech získaných v ziskovém sektoru. Zaměření většiny literatury na tomto poli se týká rozsahu, v jakém může být organizace efektivnější a profitabilnější, bude-li vnímána jako etická. A profitabilita je primárním tématem právě ziskových organizací. Neziskové organizace se vyznačují tím, že existují za účelem především být přínosné a někomu posloužit, spíše než profitovat. Toto je možná důvod, proč nevytvářejí stejné příležitosti pro ekonomické a individuální neetické chování jako ziskový sektor.

Agarwal a Malloy (1999) ve své studii neziskových organizací odhalili na základě faktorové analýzy odlišnost v typech etických klimat, které se v neziskových organizacích vyskytovaly. Tento rozdíl se týkal dimenze, založené na kritériu dobročinnosti. Objevila se zde dvě nová klimata a sice „individual caring“ a „social caring“. Na rozdíl od původní studie Victora a Cullena (1987,1988), kde nebyl potvrzen rozdíl v místě analýzy pro etické kritérium benevolence. Nabízí se myšlenka, že neziskový sektor bude více citlivý k odlišnostem ve vnímání „dobročinných“ klimat.

Druhým přínosem zmiňované studie je polarizace kritéria úrovně analýzy pouze na individuální a kosmopolitní. Jinými slovy, v neziskovém sektoru byla potvrzena nepřítomnost klimat souvisejících se samotnou organizací (lokální místo analýzy), což je celkem výrazný kontrast oproti instrumentálním dimenzím (egoismus a lokální místo analýzy) vyskytujících se v předchozích studiích. Tyto výsledky naznačují, že jedinci v neziskovém sektoru vnímají etické klima více podporující osobní růst, blaho a sociální

zodpovědnost. Členové neziskových organizací se pravděpodobně nevnímají jako nástroj, který přispívá k fungování organizace. Z jejich pohledu spíše organizace slouží jako nástroj, skrze který mohou dosahovat jejich osobních a také společenských záměrů a cílů.

Zdá se, že kritéria typická pro klimata orientující se na organizaci, nejsou signifikantním determinanem pro řešení etických dilemat v neziskovém sektoru. Organizace mají tedy omezenou kontrolu a vliv na své členy. Pozitivní na tomto tvrzení je, že chování členů neziskových organizací je moderováno existenciálními a univerzálními hodnotami, normami a přesvědčeními, nicméně nedostatek kontroly může způsobovat problémy v koordinaci společných záměrů a snahy (Agarwal, Malloy, 1999).

3 Etické klima a (ne)etické chování

V poslední kapitole teoretické části se autorka snažila shrnout několik studií, které se zabývaly vztahem etického klimatu a neetického pracovního chování. Existuje několik studií, které prokázaly, že etické klima organizace má signifikantní vliv na etické chování jejích členů. (Deshpande, George, & Joseph, 2000; Fritzsche, 2000; Trevino, Butterfield, & McCabe, 1998)

Victor a Cullen (1988) popsali jako etické klima ty aspekty pracovního klimatu, které určují, jaké chování je považováno za etické. Jejich teoretický model a dotazník etického klimatu je proto často užívám k demonstrování vlivu etického klimatu na neetické pracovní chování (např. Martin and Cullen, 2006; Peterson, 2002a, 2002b; Schminke et al., 2005; Treviño et al., 1998; Vardi, 2001; Wimbush et al., 1997).

Victor a Cullen také tvrdí, že různé typy etického klimatu mohou být více či méně náchylné k různým formám neetického chování a každý typ může využívat jiná opatření pro zacházení a reagování na něj (Johnson, 2007). Nabízí se, že v organizacích, kde převládá pečující klima, mohou jedinci úmyslně či neúmyslně porušit zákony ve snaze pomoci ostatním. Formální kodex ošetřující firemní politiku bude zase lépe přijat a lépe plnit svůj účel v klimatu „zákony a kodexy“ než v nezávislém klimatu (Johnson, 2007).

Robinson a Bennett (1995) potvrzují, že typ neetického pracovního chování může variovat právě podle spouštěče takového chování. Faktory spouštějící takové chování rozdělují na situační, organizační a osobnostní, přičemž neetické pracovní chování mířené proti organizaci, je většinou vyvoláno situačními proměnnými, zatímco osobnostní proměnné vysvětlují většinu chování směřovaného proti ostatním členům organizace. Na jejich zjištění navázal Peterson (2002a), který předpokládal, že různé etické pracovní klima bude predikovat odlišné typy neetického pracovního chování. Dále také uvádí, že klima bude predikovat spíše „production deviance“ a „property deviance“ než „political deviance“ a „personal aggression“.

Johnson (2007) dále zaznamenal několik tvrzení týkající se vztahu mezi etickými klimaty a etickým chováním:

- Etické klima se může lišit mezi jednotlivými odděleními a lokalitami v rámci jedné organizace

- Míra neetického chování je nejvyšší v instrumentálním klimatu
- Oddanost organizaci je nejvyšší v pečujícím klimatu a nejnižší v instrumentálním
- Klima v ziskových organizacích je nejčastěji řízeno vlastním zájmem, zatímco klima v neziskových organizacích je spíše založeno na dobročinnosti
- Důraz na dodržování zákonů a předpisů snižuje neetické chování
- Zaměstnanci jsou více spokojeni, pokud pracují pro organizaci, ve které převládá klima odrážející jejich osobní preference
- Odborníci a kvalifikovaní pracovníci raději pracují v organizacích, kde dominuje klima „pravidla“ nebo „zákony a kodexy“

Vztahu mezi etickými klimaty a různými projevy neetického chování se věnoval i Peterson (2002 a,b). Nejsilnější vztah odhalil mezi „political deviance“ a „employee focus dimension“. „Political deviance“ zahrnuje počínání jako je favoritismus, pomlouvání, obviňování spolupracovníků a „employee focus climate“ je klima, ve kterém jedinci vnímají velký zájem ze strany organizace o blaho každého z nich. Na základě tohoto zjištění lze předpokládat, že organizace, které pěstují pečující klima, se setkávají signifikantně méně s chováním spadajícím do kategorie „political deviance“. Další vztah byl odhalen mezi „property deviance“ a klimaty pravidla a zákony a kodexy. „Property deviance“ se týká například krádeží a ničení majetku, který náleží organizaci. Organizace, jejichž členové vnímají, že je kladen nižší důraz na dodržování pravidel a předpisů, se setkávají s vyšší mírou deviantního chování týkající se jejich majetku. U klima „efektivita“ byl prokázán také vztah s těmito kategoriemi deviantního chování. Lze tedy tvrdit, že klade-li organizace silný důraz na řízení se pravidly, výrazně to redukuje výskyt deviantního chování.

Signifikantními prediktory pro „production deviance“ se ukázaly být „personal ethic dimension“, „self interest dimension“ a opět „employee focus dimension“. Organizace, ve kterých se jejich členové zajímají především sebe, zažívají mnohem častěji problémy spojené s „production deviance“. Poslední kategorií deviantního chování je „personal aggression“. Tato kategorie byla nejvíce spojena s klimaty „law“ a „employee focus and personal ethics“, Ačkoli tato kategorie nebyla příliš konzistentní a je tedy diskutabilní, do jaké míry ovlivňuje „personal aggression“. Lepším prediktorem pro tento typ deviantního chování se zdají být individuální charakteristiky. Dotazník etického klimatu se tedy prokázal i v této studii jako validní prediktor deviantního chování.

Maesschalck (2004) ve své práci uvádí přehled různých forem neetického chování, podle standardů, které jsou typické pro jednotlivé teoretické oblasti etického klimatu tak, jak je popsali Victor a Cullen.

Tab. 3: Formy neetického chování v jednotlivých typech etického klimatu

Centrum analýzy → Etické kritérium ↓	Individuální	Lokální	Kosmopolitní
Egoismus	Sobectví	Přílišné protěžování organizace	Přílišná orientace na výkonnost
Dobročinnost	Protekce	Přílišná orientace na týmového ducha	Zaujatost
Princip	Anarchie	Obsesivní dodržování pravidel	Obsesivní dodržování zákonů a principů

První řádek v tabulce obsahuje chování „sobectví“, „přílišné protěžování organizace“ a „přílišná orientace na výkonnost“. Typické projevy sobectví jsou korupce, krádeže, podvody, podvádění a lhaní, které vedou k prospěchu osoby, která takto koná. Druhá oblast zahrnuje chování, které brání zájmy organizace a prosazuje její prospěch za každou cenu. Je to například podvádění v účetnictví za účelem vyhnout se poklesu rozpočtu, lhaní ohledně informací, které by organizaci mohly poškodit. A třetí oblast odkazuje na přílišný důraz na efektivitu, například ohýbání pravidel pro zvýšení efektivity a profitability.

Chování spadající do druhého řádku je „protekce“, „přílišná orientace na týmového ducha“ a „zaujatost“. Společným rysem je vždy úmysl nějakým způsobem přinést prospěch druhým bez očekávání, že nám to oplatí. První oblast směřuje k jednání vůči osobě, kterou známe a projevuje se například nezákonným upřednostňováním našich přátel neboli protekcí. Druhá oblast odkazuje na přehnanou loajalitu vůči naší pracovní skupině a projevuje se chováním, které má za cíl přinášet užitek všem členům pracovní skupiny, například lhaní managementu organizace. A třetí oblast charakterizuje chování typické zaujatostí a přednostním zacházením se zúčastněnými stranami.

Poslední třetí řádek tabulky je složen z chování „anarchie“, „obsesivní dodržování pravidel“ a „obsesivní dodržování zákonů a principů“. Anarchie či chaos zahrnuje nedodržování pravidel, zákonů a nařízení a nepřiměřené aplikování vlastní morálky. Oblast „obsesivní dodržování pravidel“ odkazuje na nadměrné a nepřiměřené zdůrazňování pravidel organizace a poslední oblast odkazuje na nadměrné dodržování principů a zákonů, které platí mimo prostředí organizace, jako příklad autor uvádí příliš radikální interpretaci práva.

Operacionalizováním etického klimatu, etického rozhodování a neetického chování na základě té samé devíti složkové typologie vzniká zřejmý návrh, že v organizacích s určitým typem etického klima (organizační zájem) je očekáván určitý asociovaný typ etických rozhodnutí (organizační zájem) a k tomu asociované neetické chování (přílišné protěžování organizace). Autor nicméně dodává, že v reálném organizačním prostředí očekávají kombinaci více typů s různou intenzitou, z nichž jeden bude dominující.

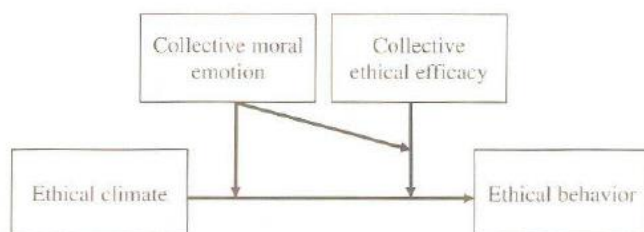
Zajímavými zjištěními jejich výzkumu je navržení moderujících proměnných mezi etickým klimatem na jedné straně a etickým rozhodováním a neetickým chováním na straně druhé. Konkrétně navrhují zvážit proměnné „profesní povinnost“ a „zájem o veřejnost“ jako faktory, které mohou pomoci předcházet neetickému chování spojenému s vlastním zájmem. Dalšími proměnnými, které byly navrženy na základě dalších analýz, jsou „soucit“ a „profesní hrdost“. Tyto faktory dohromady ve velké míře korespondují se zájmem o veřejné služby a navrhují to jako podnět pro další zkoumání, zda jsou to skutečně prostřední proměnné mezi organizacemi na straně jedné a etikou jejich členů na straně druhé.

Autoři Arnaud a Schminke (2012) se zaměřili na další komponenty etického prostředí (vedle etického klimatu), které mohou ovlivnit, jak se etické soudy projevují do etického chování. Rozšiřují chápání etického kontextu v organizacích o aspekty ovlivňující vliv etického chování – sdílené morální zdůvodňování (etické klima), sdílené morální emoce a kolektivní etickou výkonnost. Kolektivní výkonnost je společná schopnost zorganizovat a vykonat činy nezbytné k úspěšnému dosažení požadovaných výstupů (Bandrura 1997, podle Arnaud a Schminke, 2012). Předpokládají, že morální zdůvodňování, které se promítá do etického klimatu, se spíše projevuje i v etickém chování, pokud se ostatní členové organizace nebo pracovní skupiny a) starají o ty, které svými činy ovlivňují

(empatie) a b) věří že dokážou jejich rozhodnutí dotáhnout do konce (výkonnost). Vztah mezi sdíleným morálním zdůvodňováním (etickým klimatem) a etickým chováním bude o to silnější, bude-li toto zdůvodnění aktivováno skrze sdílené morální emoce a také pokud nám skupina umožňuje jednat podle těchto zdůvodnění.

Obr. 4: Faktory ovlivňující etické chování podle autorů Arnauda a Schminkeho

Figure 1 Model of the Ethical Context of Organizations



Autoři zdůrazňují morální emoce, protože nejen důvod, ale i emoce hrají velkou roli v morálních soudech a následném jednání. Roli sdílených morálních emocí vysvětlují následovně. Etické pracovní klima reflektuje sdílené normy morálního zdůvodnění, morální principy aplikované na morální dilemata a záležitosti. Nicméně tyto normy musí být aktivovány, než mohou být uplatněny a promítnuty do našeho chování a k tomu nám slouží právě například sdílený smysl pro empatii. Morální emoce jako je empatie aktivuje a zaměřuje naši pozornost a kognici na určitou záležitost či osobu. Morální emoce a morální zdůvodnění společně interagují a ovlivňují etické chování. Členové organizace se mohou shodnout na tom, co je správné a co špatné, ale pokud nebudou mít zájem a potřebu péče (empatie) a přesvědčení, že mají capacity na to provést danou akci (sdílená etická výkonnost), eticky se chovat nebudou. Na základě těchto výsledků navrhují, že je potřeba se na vliv etického klima na neetické chování dívat více komplexně. Jimi navržený model předpokládá, že přítomnost sdílených morálních emocí a morální výkonnosti posílí vztah etického klima a chování. Výsledky vysvětlily varianci v etickém chování o polovinu více, než tomu bylo u předchozích studií. Je potřeba brát v potaz i faktory, které jsou vztaženy k etickému klimatu a formují jeho vliv na etické chování.

Yüksel (2012) ve své práci potvrdila, že určité typy etických pracovních klimat mají signifikantní vliv na různé druhy neetického pracovního chování, ve kterém se členové organizace budou angažovat. Etické pracovní klima se ukázalo jako vlivný prostředek k ovlivňování chování zaměstnanců a ke sdělování informací o tom, které etické kritérium

by měli užít při rozhodování. Výsledky její studie odhalily, že pouze pečující klima mělo signifikantně negativní efekt na pracovní deviantní chování. V tomto klimatu zaměstnanci vnímají, že se organizace stará o jejich blaho, a proto se zdržují jakéhokoli aktu, který by záměrně poškodil organizaci nebo její členy. Stejně tak Cullen et al. (2003) zmiňuje, že pečující klima patří k těm pozitivním a dokonce tvrdí, že podporuje členy organizace v chování ve prospěch organizace a prevenci hrozeb, které by mohly narušit její fungování. Dále klimata „pravidla“, „zákony a kodexy“, instrumentální ani klima „nezávislost“ neměly signifikantní vliv ani na organizační ani na interpersonální deviantní chování.

Kaptein (2008), stejně jako řada dalších výzkumníků, potvrdil signifikantní vztah mezi etickým pracovním klimatem a neetickým chováním, konkrétně pečující klima mělo negativní vztah s pozorovaným neetickým chováním. Stejně tomu bylo v případě klima „pravidla“. Naopak instrumentální klima mělo s neetickým chováním vztah pozitivní.

Adu Appiah (2015) se věnoval výzkumu, ve kterém použil etické pracovní klima jako moderující proměnnou mezi deviantním pracovním chováním a vnímanou podporou ze strany organizace. Teorie zabývající se vnímanou podporou zaměstnanců ze strany organizace (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986) se týká přesvědčení, které si zaměstnanci vytvářejí a které obsahuje míru, do jaké vnímají, že organizace oceňuje jejich přínos a stará se o jejich blaho. Výsledky odhalily, že pečující klima, instrumentální klima a klima „zákony a kodexy“ moderovaly vztah mezi zkoumanými proměnnými. Pečující klima a klima „zákony a kodexy“ moderovaly tento vztah negativně, zatímco instrumentální klima pozitivně. Znamená to tedy, že pečující klima a klima „zákony a kodexy“ posílí efekt vnímané organizační podpory na snižování deviantního pracovního chování. Klima „pravidla“ se neprokázalo být signifikantním moderátorem vztahu mezi deviantním pracovním chováním a vnímanou organizační podporou.

III EMPIRICKÁ ČÁST

1 Výzkumný problém a cíl

1.1 Výzkumný problém

Teoretická část přináší několik podnětů a argumentů, ze kterých lze vyvozovat, že druh etického klimatu, který v organizaci převládá může mít vliv na výskyt neetického pracovního chování jejich zaměstnanců. Výzkumy naznačují, že organizační pracovní klima je faktor, který má signifikantní vliv na tvarování chování členů organizace (např. McKee, 1988; Dieterly and Schneider, 1974). V teoretické části jsou proto detailně představeny dimenze, na základě kterých autoři Victor a Cullen vytvořili teorii etického klimatu a skrze které lze demonstrovat faktory a argumenty vedoucí k předpokladu, že etické klima má vliv na výskyt konkrétního typu neetického pracovního chování.

Porozumění vztahu mezi odlišnými dimenzemi etického klimatu organizace a etickým či neetickým chování jejich členů, umožní ať už výzkumníkům či manažerům lepší porozumění tomu, jak diagnostikovat, spravovat a řídit etické klima i chování (Wimbush, Shepard a Markham, 1997). Nicméně, v československém kontextu doposud nebyl proveden výzkum, který by se věnoval vztahu etického klimatu a neetického pracovního chování. Co se týče zahraničního akademického pole, a jak také teoretická část naznačuje, výzkumy zkoumající tento vztah již byly publikovány. Žádný z nich však neporovnával vztah etického klimatu a neetického chování v ziskové a neziskové organizaci. Společenský a kulturní kontext však obzvláště v této oblasti může hrát velkou roli, a proto nelze zcela objektivně tvrdit, že výsledky podobných studií lze bez dalšího zkoumání zobecnit na české prostředí.

Vycházíme-li z předpokladu, že výskyt a projevy etického a neetického pracovního chování variiují mezi dimenzemi etického klimatu, mělo by být pro manažery možné, odhalit nežádoucí klimata skrze převládající nežádoucí či deviantní chování zaměstnanců. Tento fakt by mohl být i vodítkem, jakým směrem soustředit pozornost a provádět kroky týkající se následných opatření vedoucí k dlouhodobému zlepšení situace.

Zkoumání tohoto tématu považuje autorka za důležité vzhledem ke škodám, které sebou neetické pracovní chování nese. Alarmující finanční náklady způsobené neetickým

chováním, které přináší nejen organizacím, ale i celé společnosti a státu, nejsou jediným důvodem. Obrovské dopady může neetické chování mít také na duševní pohodu jedinců, kterých se týká.

1.2 Cíl výzkumu

Primárním cílem výzkumného šetření je rozšíření poznání vzhledem k neetickému pracovnímu chování a bližšímu prozkoumání etického klimatu jako moderujícího faktoru, který může mít na neetické chování vliv.

Cílem výzkumu této diplomové práce je prozkoumat vztah mezi vnímaným etickým klimatem v organizaci a výskytem neetického pracovního chování. V rámci výzkumného šetření je zaměřena pozornost na rozdíly v etických klimatech různých organizací, konkrétně budou porovnány dvě – nezisková organizace a zisková organizace z oblasti bankovního sektoru. Tento výzkum si klade za cíl odhalit typ etického klimatu v ziskové a neziskové organizaci, zjistit frekvenci neetického pracovního chování v každé z nich a popsat případné rozdíly.

Cílem je tedy porovnáním zjistit případné odlišnosti ve frekvenci neetického pracovního chování obou organizací a zjištění, zda jsou rozdíly signifikantní v návaznosti na vnímané etické klima.

2 Hypotézy

Na základě uvedených teoretických východisek a výzkumných závěrů uvedených v teoretické části, byly stanoveny následující hypotézy.

H₁: Etické klima v neziskové organizaci je založeno na kritériu dobročinnost.

H₂: Vnímání etického klimatu je ovlivněno pohlavím.

H₃: Frekvence neetického pracovního chování v ziskové a neziskové organizaci se liší.

H_{3a}: Členové neziskové organizace se s neetickým pracovním chováním setkávají méně často než zaměstnanci ziskové organizace.

H₄: Jednotlivé typy neetického pracovního chování se liší mezi členy neziskové a ziskové organizace.

3 Metodologie výzkumu

3.1 Typ výzkumu

Pro potřeby vyplývající z výzkumných cílů této práce byl zvolen kvantitativní přístup výzkumného šetření. Kvantitativní přístup umožňuje sbírání dat od většího počtu respondentů najednou, konkrétně byla použita dotazníková baterie, která zahrnovala dotazník zjišťující etické klima (ECQ), dotazník měřící frekvenci neetického pracovního chování (OMBQ), otázky týkající se míry četnosti kontaktu s ostatními členy organizace a úvodní sociodemografický dotazník. Formou výzkumu byl neexperimentální výzkumný model, konkrétně kombinace explorační a srovnávací studie. Srovnávací studie umožňuje srovnání výzkumných souborů na základě předem určených charakteristik (Jeřábek, 1992). V předkládaném výzkumu byly srovnány výsledky dvou výzkumných souborů – pracovníků neziskové a ziskové organizace.

3.2 Metody sběru dat

Sběr dat probíhal prostřednictvím baterie dotazníků, která kromě dotazníku zjišťujícího etické klima a dotazníku neetického pracovního chování, obsahovala také úvodní sociodemografický dotazník a položky týkající se míry četnosti kontaktu s ostatními členy organizace a povahu tohoto kontaktu, aby bylo zabezpečeno, že skutečně tráví čas s kolegy a přijdou s nimi do styku a mají tak šanci, jak pozorovat neetické pracovní chování, tak i vnímat etické klima organizace.

3.3 Metody výzkumu

3.3.1 Ethical climate questionnaire (ECQ)

Autoři Victor a Cullen vytvořili nástroj pro zjišťování etického klimatu v organizacích. Původní verze objevující se v jejich studiích z roku 1987 a 1988 čítala 26 položek. Její revidovaná verze o 36 položkách pochází z validizační studie z roku 1993.

Metodě i teorii, ze které autoři vycházeli, je věnována většina druhé kapitola v teoretické části.

Dotazník ECQ ještě nebyl v českém prostředí použit, proto bylo potřeba přeložit ho z angličtiny. Za účelem co nejpřesnějšího dodržení významu všech položek dotazníku a postihnoutí možných nesrovnalostí bylo zapotřebí dvojnásobného překladu. Překlad proběhl nejprve z angličtiny do češtiny a poté opět z češtiny do angličtiny. Překlad byl následně konzultován s rodilým mluvčím žijícím v České republice. Nejen srozumitelnost všech položek byla před realizací samotného výzkumu ověřována skrze pilotní výzkum, který probíhal na vzorku 23 respondentů.

Český překlad šestatřiceti položkového dotazníku ECQ byl následně administrován respondentům tohoto výzkumu. U každé ze 36 položek volili na pětibodové Likertově škále jednu z možností od 1 „rozhodně nesouhlasím“ do 5 „rozhodně souhlasím“.

Každý možný typ etického klimatu byl sycen čtyřmi položkami. Vyhodnocení dotazníku tedy nespočívalo v sečtení celkového skóru, ale byly dány dohromady položky sycící stejný typ a jejich hodnoty byly následně sečteny.

Pro přehled je uvedena tabulka s jednotlivými typy etického klimatu i s čísly položek, které jsou vztaheny vždy k danému typu. Celé znění dotazníku je uvedeno v přílohách.

Tab. 4: Přehled jednotlivých typů etického klimatu vč. čísel položek v ECQ

Etické kritérium	Úroveň analýzy		
	Individuální	Lokální	Kosmopolitní
Egoismus	Vlastní zájem 1, 6, 10, 33	Profit organizace 4, 8, 17, 29	Efektivita 2, 19, 25, 36
Dobročinnost	Přátelství 5, 16, 32, 35	Týmový duch 12, 21, 27, 31	Sociální zodpovědnost 26, 28, 30, 34
Princip	Osobní morálka 3, 9, 11, 22	Pravidla a organizační procesy 7, 15, 18, 23	Zákony a profesní kodexy 13, 14, 20, 24

3.3.2 Organizational misbehavior questionnaire (OMBQ)

Neetické pracovní chování, respektive jeho frekvence, s jakou se s ním členové organizace setkávají, byla zjišťována pomocí dotazníku OMBQ, jež byl vytvořen autory Vardim a Wienerem (1996). Nástrojů pro měření nežádoucího chování zaměstnanců je několik, Vardi a Wiener zkombinovali tři metody a vytvořili vlastní 23 položkový dotazník. Aby minimalizovali potencionální vnímanou hrozbu a sociální žádoucnost, položky se netáží, zda se sami dotazovaní chovali daným způsobem, ale dotazující se na jejich kolegy, jak často se takovým či jiným způsobem chovají.

Frekvence neetického pracovního chování je poté měřena na čtyř bodové Likertově škále, kde čím větší výsledek znamená tím větší míru neetického pracovního chování, se kterou se jedinec u svých kolegů setkává.

Součástí teoretické části této diplomové práce je i kapitola, která se věnuje různým typům neetického pracovního chování, respektive přináší přehled, jak na něj nahlízejí a jak ho rozdělují různí autoři. Dotazník OMBQ je sestaven z 23 položek, které lze zařadit do čtyř kategorií neetického pracovního chování. Jsou jimi „production deviance“ a „property deviance“ mířené proti organizaci jako takové a dále „political deviance“ a „personal aggression“, které jsou mířené proti členům organizace.

Kategorii „production deviance“ zastupují položky typu: „*Záměrně pomalu pracovat*“ nebo „*Vyřizování osobních záležitostí v pracovní době*“. Druhá kategorie chování směřovanému proti organizaci je „property deviance“ a týkají se jí položky např.: „*Záměrné ničení firemních přístrojů, zařízení či vybavení*“ nebo „*Braní si firemního vybavení nebo materiálů domů bez povolení*“.

Kategorie „political deviance“ je mířena proti členům organizace a spadají do ní položky typu: „*Donášení na kolegy*“ nebo „*Upřednostňování daného zaměstnance*“. Poslední kategorií, která se týká závažného chování mířenému proti členům organizace je „personal aggression“ představována položkami: „*Nadávání a slovní útoky na spolupracovníky*“ nebo „*Sexuální obtěžování spolupracovníků*“.

Celý dotazník OMBQ je k vidění v přílohách této práce.

3.4 Administrace dotazníků

Výše uvedené metody byly součástí dotazníkové baterie, která se sestávala, kromě Ethical climate questionnaire (ECQ) a Organizational Misbehavior questionnaire (OMBQ), z úvodního demografického dotazníku, který byl použit za účelem získání základních údajů o respondentech, jako byly pohlaví, věk a společnost, ve které pracují. Po sociodemografickém dotazníku ještě následovaly 4 otázky pro ověření, že člen organizace skutečně přijde v dostatečné míře do styku s ostatními členy a je tedy schopen posouzení míry s jakou se setkává s neetickým chováním.

Před samotnou administrací baterie výzkumnému souboru byl proveden pilotní výzkum. Jeho účelem bylo především ověření srozumitelnosti položek, jelikož byly dotazníky překládány z angličtiny. Na základě zpětné vazby respondentů účastnících se předvýzkumu byly provedeny drobné úpravy a byla zjištěna přibližná časová dotace potřebná k vyplnění baterie.

Takto připravená baterie byla následně administrována členům dvou organizací, neziskové organizaci věnující se humanitární, vzdělávací a lidskoprávní pomoci a ziskové organizaci z oblasti bankovního sektoru. Komunikace s organizacemi probíhala přes HR oddělení, kterému byly sděleny jen nezbytné informace, a které následně rozposílalo průvodní email s odkazem na vyplnění dotazníků svým členům.

Sběr dat probíhal online skrze formuláře serveru Google Docs a díky online administraci nebylo vyplňování časově omezeno. Sběr dat probíhal ve dvou vlnách, první v březnu a dubnu roku 2017 a druhé v srpnu a září téhož roku.

3.5 Zpracování a analýza dat

Data, která byla pomocí dotazníku nasbírána, byla převedena do tabulek v programu Microsoft Excel 2016. Přehlednost a následná manipulace tak byla o poznání snazší a takto upravená data byla podrobena dalším operacím, např. výpočet skóre jednotlivých metod aj. Dále byla data rozdělena podle příslušnosti respondenta buď k ziskové, nebo k neziskové organizaci a následné statistické zpracování probíhalo v programu SPSS.

3.6 Etická hlediska

Účastníci výzkumu byli seznámeni s etickými aspekty v rámci průvodního emailu, který jim byl spolu s odkazem na vyplnění dotazníku zaslán. Průvodní email vysvětloval, že data jsou sbírána ke studijním účelům v rámci výzkumu diplomové práce a ujišťoval o naprosté anonymitě (zajištěna díky online sběru dat) a citlivým nakládáním s veškerými získanými informacemi. V anonymitě si přály zůstat i organizace, v nichž byla data sbírána, proto je jejich přání zcela respektováno a názvy organizací nejsou uváděny.

Na samotném závěru dotazníkové baterie měli respondenti možnost zanechat emailovou adresu, na kterou si přejí zaslat výsledky výzkumného šetření. Tuto možnost využily necelé dvě desítky respondentů.

4 Výzkumný soubor

4.1 Kritéria výběru

Pro potřeby výzkumu bylo nezbytné sebrat data od členů ziskové a neziskové organizace. Primárním kritériem výběru tedy bylo členství v jedné z výše zmíněných organizací. Nejprve bylo obesláno několik ziskových organizací z oblasti bankovního sektoru a následně neziskových organizací se základními informacemi o výzkumu a dotazem ohledně sběru dat od jejich členů. Volba ziskové a neziskové organizace se na základě poznatků z kapitoly 2.5 zdála být zajímavou kombinací k porovnání jak z pohledu etického klimatu, tak z pohledu frekvence neetického pracovního chování.

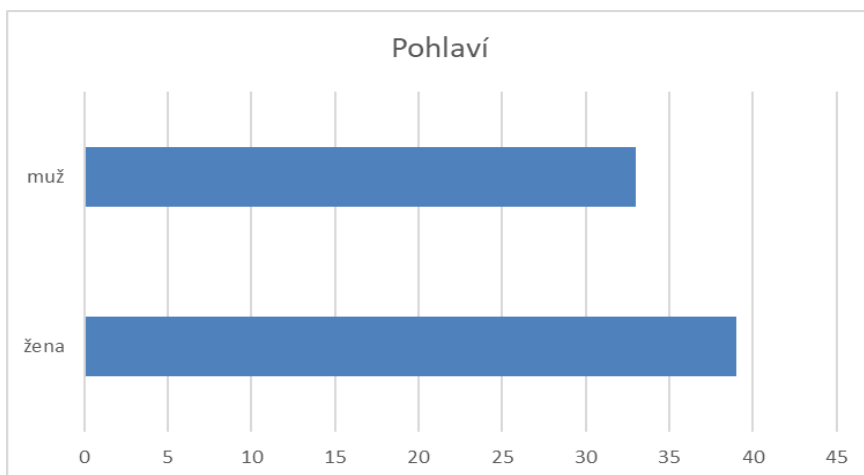
Pro výběr respondentů bylo užito nepravděpodobnostního způsobu výběru, konkrétně se jednalo o výběr příležitostný (nahodilý), což je postup, při kterém jsou do výzkumu zahrnuti jedinci, kteří jsou k dispozici. Jinými slovy jsou to jedinci, kteří jsou ochotni se výzkumu účastnit. Tento způsob výběru vzorku sebou nese mnohé nevýhody, ale mnohdy je jediným možným výběrem (Toušek, 2012).

4.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Výsledný počet respondentů činil celkem 72 členů buď ziskové či neziskové organizace. Dle rozdělení podle náležitosti k dané organizaci byla nezisková organizace zastoupena

celkem 42 respondenty a nezisková organizace 30 respondenty. Z pohledu genderového rozdělení se vzorek skládal z 54,2 % žen (n = 39) a 45,8 % mužů (n = 33).

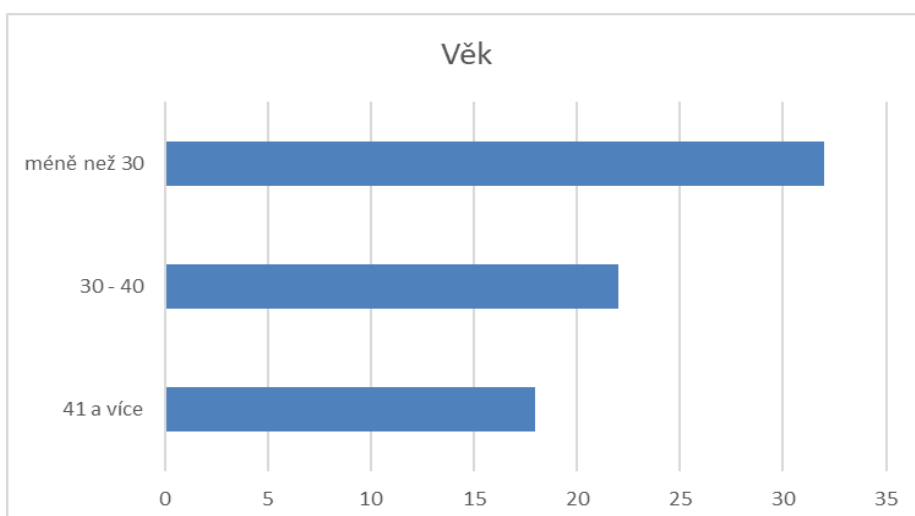
Graf 1: Početné zastoupení mužů a žen



Při bližším pohledu na výzkumný vzorek neziskové organizace zjistíme, že zastoupení dle pohlaví je 52,4 % žen (n = 22) a 47,6 % mužů (n = 20). U ziskové organizace to bylo 56,7 % žen (n = 17) a 43,3 % mužů (n = 13). Zastoupení pohlaví tedy bylo poměrně vyrovnané.

Věk respondentů se pohyboval v rozmezí od 24 do 48 let. Do věku 30 let spadalo 44,4 % (n = 32) respondentů, ve věkovém rozmezí od 30 do 40 let bylo 30,6 % (n = 22) respondentů a nad 40 let bylo 25 % (n = 18).

Graf 2: Věkové zastoupení respondentů



5 Užité statistické metody

5.1 Deskriptivní statistika

Nejprve byla data zpracována z pohledu deskriptivní statistiky, která měla sloužit k jejich zpřehlednění a snazší orientaci v nich. Je uvedena minimální a maximální hodnota, aritmetický průměr, medián a směrodatná odchylka.

- Aritmetický průměr získáme, sečteme-li všechny naměřené hodnoty, které následně vydělíme jejich počtem.
- Medián je prostřední hodnota, kterou získáme seřazením výsledků podle velikosti a následným rozdělením na dvě poloviny. Medián je hodnota dělící tuto řadu uprostřed.
- Směrodatná odchylka je hodnotou udávající míru rozptýlenosti hodnot od středu (Hendl, 2004).

5.2 Testy normality

Před aplikováním statistických metod vedoucích k naplnění cílů výzkumu bylo zapotřebí zjistit normalitu nasbíraných dat, tedy zda můžeme předpokládat, že data výzkumného souboru pocházejí z normálního rozložení. Pro tyto účely byly použity testy normality, konkrétně Kolmogorov-Smirnov test a Shapiro-Wilk test.

5.2.1 Cronbachův koeficient alfa

Cronbachův koeficient alfa se používá k ověření reliability škál či dotazníků. Její hodnota může kolísat mezi 0 a 1, přičemž čím více se blíží k 1, tím má metoda vyšší reliabilitu, tedy je vnitřně konzistentní (George a Mallery, 2003).

5.2.2 Kolmogorovův-Smirnovův test

Kolmogorovův-Smirnovův test umožňuje zkoumání průběhu celé distribuční funkce a následné zhodnocení, zda data pocházejí z populace s normálním rozložením, respektive testuje nulovou hypotézu o předpokladu normality dat (Hendl, 2004).

5.2.3 Shapirův-Wilkův test

Taktéž Shapirův-Wilkův test nám umožňuje zamítnutí či nezamítnutí hypotézy o normálním rozdělení dat. Tato metoda je založena na principech regresní analýzy (Walker, 2013).

5.3 Studentův t -test nezávislých vzorků

Studentův t -test nezávislých vzorků je parametrická statistická metoda, díky které můžeme porovnávat dvě skupiny dat a na základě které lze určit, zda se tyto skupiny mezi sebou liší. Užití parametrických metod se pojí s několika kritérii, která musejí být splněna, např. statisticky normální rozložení dat (Walker, 2013).

5.4 Mann-Whitnes U test

Vzhledem k neparametrické povaze dat byl použit i Mann-Whitney U test, který je neparametrickou alternativou k t -testu, nepracuje tedy s daty samotnými, ale s jejich pořadími. Mann-Whitney U test nám umožňuje porovnat dvě skupiny (Walker, 2013).

6 Výsledky

Testováním prošel celý výzkumný soubor, který se skládal celkem ze 72 respondentů. V rámci zpracování dat byli respondenti rozděleni do dvou skupin dle příslušnosti k jedné ze dvou organizací – ziskové a neziskové. První skupinu tvořili členové neziskové organizace (n=42) a druhou skupinu tvořili členové ziskové organizace (n=30).

Pro ověření reliability obou metod bylo zapotřebí vypočítat Cronbachův koeficient alfa. Nejprve byla spočítána vnitřní konzistence pro metodu ECQ, jak znázorňuje tabulka 5. Pod hranici 0,6 klesly hodnoty položek sytící klima přátelství a pravidla a organizační procesy, což je výsledek však stále akceptovatelný a žádné položky proto nebyly z dotazníku vyloučeny.

Tab. 5: Cronbachova alfa pro etická klimata dotazníku ECQ

Etické klima	Cronbachova alfa	Počet položek
Vlastní zájem	0,788	4
Profit organizace	0,675	4
Efektivita	0,602	4
Přátelství	0,548	4
Týmový duch	0,706	4
Sociální zodpovědnost	0,743	4
Osobní morálka	0,756	4
Pravidla a organizační procesy	0,568	4
Zákony a profesní kodexy	0,790	4

Analýza reliability pro dotazník OMBQ je znázorněna v tabulce 6. Vnitřní konzistence dotazníku byla poměrně dobrá s výjimkou položek zastupující typ „personal aggression“, avšak ani zde hodnota neklesla pod kritickou hodnotu 0,5.

Tab. 6: Cronbachova alfa pro typy neetického chování dotazníku OMBQ

Typ neetického chování	Cronbachova alfa	Počet položek
Production deviance	0,797	9
Property deviance	0,735	5
Political deviance	0,681	5
Personal aggression	0,519	4

Tabulka 7 je přehled deskriptivní statistiky dotazníku neetického chování. Maximální možný dosažený počet bodů byl 93, minimální 23. Čím vyšší skóre, tím vyšší frekvence neetického pracovního chování, se kterou se respondent v organizaci setkává. Pro daný výzkumný soubor byla maximální dosažená hodnota 49 a minimální hodnota 26. Průměrný výsledek respondentů v dotazníku neetického chování byl 35,92.

Tab. 7: Přehled deskriptivní statistiky obou skupin pro dotazník neetického pracovního chování

	N	Min	Max	AM	ME	SD
OMBQ	72	26	49	35,92	36	5,22

V následující tabulce je k vidění přehled deskriptivní statistiky zvlášť pro jednotlivé organizace.

Tab. 8: Přehled deskriptivní statistiky pro neziskovou organizaci

	N	Min	Max	AM	ME	SD
OMBQ	42	29	49	34,8	34	4,357

Tab. 9: Přehled deskriptivní statistiky pro ziskovou organizaci

	N	Min	Max	AM	ME	SD
OMBQ	30	26	45	37,5	38	5,969

Před dalším statistickým testováním dat z dotazníku OMBQ bylo potřeba určit, zda jsou data výzkumného souboru normálně rozložena. Pro tyto účely byl užit Kolmogorov-Smirnov test a Shapiro-Wilk test. Na základě výsledků obou zmíněných metod, kdy $p > 0,05$, nebyla zamítnuta nulová hypotéza o normálním rozložení dat a byly proto použity parametrické statistické metody.

Tabulky 10 a 11 uvádějí přehled deskriptivní statistiky dotazníku ECQ, konkrétně jednotlivých etických klimat pro neziskovou i ziskovou organizaci.

Tab. 10: Přehled deskriptivní statistiky jednotlivých typů etického klimatu pro neziskovou organizaci

	N	MIN	MAX	AM	SD
Vlastní zájem	168	1	5	1,714	0,913
Profit organizace	168	1	5	2,357	1,158
Efektivita	168	1	5	3,369	1,36
Přátelství	168	1	5	3,548	1,046
Týmový duch	168	2	5	3,655	1,08
Sociální zodpovědnost	168	2	5	4,452	0,782
Osobní morálka	168	2	5	3,929	0,861
Pravidla a organizační procesy	168	1	5	3,202	0,979
Zákony a profesní kodexy	168	1	5	3,750	0,955

Tab. 11: Přehled deskriptivní statistiky jednotlivých typů etického klimatu pro ziskovou organizaci

	N	MIN	MAX	AM	SD
Vlastní zájem	120	1	4	2,78	0,919
Profit organizace	120	1	5	3,35	1,188
Efektivita	120	1	5	3,45	1,197
Přátelství	120	1	5	2,95	0,932
Týmový duch	120	1	5	3,175	1,152
Sociální zodpovědnost	120	2	5	3,85	0,864
Osobní morálka	120	1	5	3,125	1,18
Pravidla a organizační procesy	120	2	5	3,75	1,006
Zákony a profesní kodexy	120	2	5	4,2	0,723

H₁: *Etické klima v neziskové organizaci je založeno na kritériu dobročinnost.* Signifikantní rozdíly mezi jednotlivými etickými klimaty v neziskové a ziskové organizaci byly na základě statistického testování potvrzeny ve všech typech kromě typu „efektivita“. Klima efektivita se tedy napříč zmiňovanými organizacemi signifikantně neliší. Test normality pro data získaná z ECQ nepotvrdil jejich normální rozložení, proto byl pro účely testování této hypotézy použit Mann-Whitneyho *U* test. Hypotéza tedy může být podpořena a na základě výsledků lze tvrdit, že etické klima neziskové organizace se liší od klimatu ziskové organizace. Převažující etické klima neziskové organizace je „sociální zodpovědnost“. Tento typ etického klimatu je kombinací etického kritéria dobročinnost a kosmopolitního místa analýzy.

Tab. 12: Výsledky Mann-Whitneyho U testu pro jednotlivá klimata v ziskové $n(1)$ a neziskové $n(2)$ organizaci

Mann-Whitney U test			
Etické klima	Počet položek	U	p
Vlastní zájem	n(1) = 168 n(2) = 120	682	0,004
Profit organizace	n(1) = 168 n(2) = 120	943	0,000
Efektivita	n(1) = 168 n(2) = 120	1656	0,897
Přátelství	n(1) = 168 n(2) = 120	1150	0,003
Týmový duch	n(1) = 168 n(2) = 120	1301	0,036
Sociální zodpovědnost	n(1) = 168 n(2) = 120	987	0,000
Osobní morálka	n(1) = 168 n(2) = 120	852	0,012
Pravidla a organizační procesy	n(1) = 168 n(2) = 120	1189	0,006
Zákony a profesní kodexy	n(1) = 168 n(2) = 120	1245	0,01

H₂: *Vnímání etického klimatu je ovlivněno pohlavím.* V případě testování této hypotézy byl výzkumný vzorek rozdělen podle pohlaví respondentů. Nejprve byl vypočítán t -test nezávislých vzorků pro neziskovou organizaci, který nepotvrdil signifikantní rozdíl mezi muži a ženami. Už Levenův test shodnosti rozptylů s výsledky $F = 2,067$; $p = 0,158$ neodhalil signifikantní rozdíl rozptylů skupiny mužů a žen. Výsledky t -testu podpořily nulovou hypotézu, a proto H_2 pro neziskovou organizaci nemohla být podpořena.

Stejně tak tomu bylo v případě ziskové organizace. Ani u ní se nepodařilo odhalit signifikantní rozdíl ve vnímání etického klimatu mezi pohlavími. Výsledky Levenova testu shodnosti rozptylů $F = 0,259$; $p = 0,615$. Výsledky t -testu nezávislých vzorků $t = -0,409$; $p = 0,686$.

Tab. 13: Výsledky t -testu nezávislých vzorků mezi muži a ženami v NO

t -test nezávislých vzorků							
	Levenův test shodnosti rozptylů		t -test				
	F	p	t	$sv.$	p	Rozdílnost průměru	SE rozdílu
Equal variances assumed	2,067	0,158	0,599	40	0,552	1,523	2,540
Equal variances not assumed			0,612	35,9	0,544	1,523	2,488

Tab. 14: Výsledky t -testu nezávislých vzorků mezi muži a ženami v ZO

t -test nezávislých vzorků							
	Levenův test shodnosti rozptylů		t -test				
	F	p	t	$sv.$	p	Rozdílnost průměru	SE rozdílu
Equal variances assumed	0,259	0,615	-0,414	28	0,682	-1,480	3,574
Equal variances not assumed			-0,409	24,6	0,686	-1,480	3,621

H₃: *Frekvence neetického pracovního chování v ziskové a neziskové organizaci se liší.*
Pro potřeby testování této hypotézy byl použit t -test nezávislých vzorků. Jeho výsledky hypotézu podpořily a bylo ji možné přijmout. Existuje statisticky významný rozdíl mezi vnímanou frekvencí neetického pracovního chování v ziskové a neziskové organizaci.

Tab. 15: Výsledky *t*-testu nezávislých vzorků mezi srovnávanými skupinami – členové neziskové organizace (n=42) a členové ziskové organizace (n=30) pro dotazník neetického pracovního chování

<i>t</i> -test nezávislých vzorků								
	Skupina	N	AM	<i>t</i>	sv.	<i>p</i>	Rozdílnost průměru	SE rozdílu
OMBQ	NO	42	34,8	-2,185	70	0,032	-2,657	1,216
	ZO	30	37,5					

H_{3a}: Členové neziskové organizace se s neetickým pracovním chováním setkávají méně často než zaměstnanci ziskové organizace. Na základě výsledků u předchozí hypotézy víme, že mezi frekvencí neetického pracovního chování je signifikantní rozdíl. Ptáme-li se, v jaké organizaci je frekvence vyšší, porovnáním aritmetických průměrných hodnot skóre z dotazníku neetického pracovního chování obou organizací zjistíme, že vyšší skóre připadá ziskové organizaci. I tuto hypotézu tedy můžeme podpořit, členové neziskové organizace se s neetickým pracovním chováním setkávají v nižší míře než členové ziskové organizace.

Tabulka znázorňující průměrné hodnoty pro každou z položek dotazníku neetického chování jak pro členy ziskové organizace, tak pro členy neziskové organizace, je k vidění v příloze (příloha 2).

H₄: Jednotlivé typy neetického pracovního chování se liší mezi členy neziskové a ziskové organizace. V rámci každého typu neetického pracovního chování byly pomocí *t*-testu nezávislých vzorků testovány skóre členů ziskové organizace se skóre členů neziskové organizace. Výsledky prokázaly signifikantní rozdíl pro typ „production deviance“ a „property deviance“, viz tabulka 16 a 17.

Tab. 16: Výsledky *t*-testu nezávislých vzorků mezi srovnávanými skupinami – členové neziskové organizace (n=42) a členové ziskové organizace (n=30) pro „production deviance“

<i>t</i> -test nezávislých vzorků							
	Levenův test shodnosti rozptylů		<i>t</i> -test				
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>sv.</i>	<i>p</i>	Rozdílnost průměru	<i>SE</i> rozdílu
Equal variances assumed	0,481	0,488	-2,334	646	0,2	-0,174	0,074
Equal variances not assumed			-2,304	551,58	0,22	-0,174	0,075

Tab. 17: Výsledky *t*-testu nezávislých vzorků mezi srovnávanými skupinami – členové neziskové organizace (n=42) a členové ziskové organizace (n=30) pro „property deviance“

<i>t</i> -test nezávislých vzorků							
	Levenův test shodnosti rozptylů		<i>t</i> -test				
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>sv.</i>	<i>p</i>	Rozdílnost průměru	<i>SE</i> rozdílu
Equal variances assumed	47,122	0,000	-5,483	358	0,000	-0,406	0,074
Equal variances not assumed			-5,210	257,2	0,000	-0,406	0,078

Podíváme-li se blíže na jednotlivé čtyři kategorie, mezi které lze položky dotazníku OMBQ rozdělit, zjistíme, že s největší frekvencí se členové neziskové i ziskové organizace setkávají s neetickým chováním typu „production deviance“, druhou nejčastější kategorií je u obou organizací „property deviance“, následuje „political deviance“ a poslední nejméně častou kategorií neetického pracovního chování, se kterou se členové obou organizací setkávají je „personal aggression“. Deskriptivní statistiku pro tato zjištění uvádí

tabulka 18 pro výsledky v neziskové organizaci a tabulka 19 pro výsledky v ziskové organizaci.

Tab. 18: Přehled deskriptivní statistiky jednotlivých kategorií v OMBQ pro neziskovou organizaci

	N	MIN	MAX	AM	SD
Production deviance	378	1	4	1,89	0,901
Property deviance	210	1	4	1,36	0,589
Political deviance	210	1	3	1,31	0,592
Personal aggression	168	1	3	1,10	0,333

Tab. 19: Přehled deskriptivní statistiky jednotlivých kategorií v OMBQ pro ziskovou organizaci

	N	MIN	MAX	AM	SD
Production deviance	270	1	4	2,07	0,975
Property deviance	150	1	3	1,72	0,812
Political deviance	150	1	3	1,43	0,699
Personal aggression	120	1	3	1,13	0,387

7 Diskuze

Celkem bylo testováno 5 hypotéz, z nichž 4 byly po statistickém zpracování dat a výpočtech podpořeny.

První hypotéza **H₁**: *Etické klima v neziskové organizaci je založeno na kritériu dobročinnost*, mohla být na základě statistického zpracování dat přijata. Na základě poznatků zmiňovaných v teoretické části, neziskový sektor se nevyznačuje tím, že by měl otázku profitability na prvním místě, a to je právě možným důvodem, proč neziskové prostředí nevytváří stejné příležitosti pro ekonomické a individuální neetické chování jako ziskový sektor a proč je jimi vytvářené etické klima odlišné. Klima v neziskové organizaci, jejíž členové byli zahrnuti do výzkumu této diplomové práce, je typu „sociální zodpovědnost“. Klima „sociální zodpovědnost“ je v dotazníku ECQ zastoupeno položkami, které jsou výrazně zaměřeny na zákazníky a veřejnost. Kladou důraz na zodpovědnost vůči veřejnosti, děláni toho, co je pro veřejnost, potažmo zákazníky nejlepší, primárně zvažují jejich zájmy a při děláni rozhodnutí berou především ohledy na to, jaký dopad budou mít na veřejnost. V tomto typu klimatu bude tedy převládat tendence zabývat se blahem a prospěchem především veřejnosti a klientů. Klima sociální zodpovědnost mělo v rámci neziskové organizace nejmenší hodnotu směrodatné odchylky, zaměstnanci se tedy shodují na tom, že je pro ně sociální zodpovědnost skutečně důležitá a převažuje v jejich organizaci.

Klima „sociální zodpovědnost“ spadá pod kritérium dobročinnost, které je založeno na teorii utilitarismu, jejíž hlavní myšlenkou je maximalizace dobra a minimalizace utrpení a důležitou roli zde hrají důsledky, které naše jednání bude na druhé mít. Vzhledem k povaze pracovní činnosti neziskových organizací, jejich primárního zájmu o humanitární a dobročinnou pomoc a vzhledem k výzkumným zjištěním studií na toto téma (např. Agarwall a Malloy, 1999) vznikl předpoklad, že právě tento zájem, o mír, přežití, potěšení a štěstí druhých, bude tím primárním v neziskových organizacích.

V ziskové organizaci se ukázalo býti převládajícím typem etického klimatu klima „zákony a profesní kodexy“. Položky v dotazníku ECQ související s tímto typem etického klimatu jsou striktně orientovány na zákony, profesní standardy a firemní zásady. Jejich respekt a dodržování např. při děláni nějakého (především etického) rozhodnutí jsou výrazným

rysem tohoto klimatu. Na legislativu a pravidla stanovená externími orgány je zde kladen největší důraz. I v případě ziskové organizace má převládající etické klima nejnižší směrodatnou odchylku a zaměstnanci se tedy v této oblasti poměrně shodují a vnímají klima zákony a profesní kodexy podobně.

Dále bylo zkoumáno, které dvojice etických klimat se mezi sebou liší napříč neziskovou a ziskovou organizací. Výsledky statistického zpracování odhalily signifikantní rozdíly mezi 8 dvojicemi typů etických klimat. Jedinou dvojicí, kde nebyl nalezen významný rozdíl byl typ „efektivita“. V tomto typu etického klimatu převládá důraz na efektivitu např. při řešení problémů a výsledky naznačují, že v tomto ohledu se klima v obou organizacích výrazně neliší.

V neziskové organizaci signifikantně převládala klimata přátelství, týmový duch a sociální zodpovědnost, která spadají pod kritérium dobročinnost. Toto kritérium, jak bylo popsáno již v teoretické části, vychází z teorie utilitarismu a je založená na maximalizaci dobra a minimalizaci utrpení, na touze maximalizovat nejen vlastní zájem, ale také zájmy ostatních čili společný zájem. Důležité jsou v tomto ohledu důsledky, které naše konání bude na druhé mít. Výsledky naznačují, že právě tato myšlenka bude převládajícím kritériem pro členy neziskové organizace v oblasti etického rozhodování, a nejen v ní. Dalším klimatem, které signifikantně převládá v neziskové organizaci je klima osobní morálka (patřící pod kritérium princip), jež je založeno na vysoké míře vlastního úsudku a kde jedinci vědí, že se mohou sami rozhodnout, které etické standardy aplikují. Je zde kladen důraz na kritické přemýšlení nad danou situací a přizpůsobení standardů dané situaci.

V ziskové organizaci se signifikantně více vyskytovala klimata vlastní zájem a profit organizace, které spadají pod kritérium egoismus a klimata pravidla a organizační procesy a zákony a profesní kodexy patřící pod kritérium princip. Dle etického egoismu se jedinci rozhodují podle toho, co je nejvýhodnější pro ně samotné nebo pro jejich organizaci a méně se zaměřují na to, jaký dopad bude mít jejich rozhodnutí na širokou veřejnost, berou méně ohled na společnost jako takovou.

Kritérium princip, vycházející z teorie deontologie, si neklade za cíl dosahování sociálního dobra, správnost nějakého činu je obsažena v činu jako takovém a nezávisí na jeho následcích čili to, co je správné, a to co je v zájmu dobra, jsou podle deontologů dvě

na sobě nezávislé věci. Členové ziskové organizace tedy jednají „správně“, dodržují-li univerzální hodnoty, pravidla a zákony bez ohledu na výsledek jejich činů. Při zvažování etických záležitostí či dělání etického rozhodnutí není primárním kritériem dopad na ostatní nebo zohledňování jejich zájmů.

Ve snaze o bližší prozkoumání fenoménu etické klima byla stanovena druhá hypotéza **H₂**: *Vnímání etického klima je ovlivněno pohlavím.* Tato hypotéza byla stanovena na základě trendu zkoumání rozdílů mezi muži a ženami v oblasti vnímání etických záležitostí a odlišné citlivosti v této oblasti. S rostoucím procentem žen nejen na manažerských pozicích se výzkumníci začali ptát, zda existují odlišnosti mezi pohlavími v této oblasti. Studie naznačují, že ženy jsou citlivější ve vnímání etických otázek a dilemat více než muži (McDaniel, Shoeps & Lincourt, 2001). V rámci tohoto výzkumu se však nepodařilo podpořit tuto hypotézu, výzkumný soubor jak v rámci ziskové organizace, tak v rámci neziskové organizace se neliší ve vnímaném etickém klimatu z pohledu mužů a žen.

Vysvětlení tohoto výsledku může být vlivem velikosti vzorku, který činil pro ziskovou organizaci 32 respondentů a 40 respondentů pro neziskovou organizaci, ačkoli zastoupení každého pohlaví bylo v obou organizacích poměrně vyvážené. Důvodem může být nenáhodný výběr vzorku i možná specifika daných organizací např. v oblasti konzistentního vnímání etického klimatu napříč oběma pohlavími.

Další hypotéza tohoto výzkumu zněla **H₃**: *Frekvence neetického pracovního chování v ziskové a neziskové organizaci se liší,* a byla stanovena na předpokladu, že etické klima neziskové a ziskové organizace se liší, a tudíž má vliv i na výskyt neetického pracovního chování. V teoretické práci byla zmíněna řada studií, které potvrdily vliv etického klimatu na neetické pracovní chování členů dané organizace. *T*-test nezávislých vzorků potvrdil statisticky významný rozdíl mezi vnímanou frekvencí neetického pracovního chování mezi členy ziskové organizace v porovnání s členy neziskové organizace, na základě kterého mohla být tato hypotéza podpořena.

Další hypotézou výzkumného šetření a zároveň hypotézou rozvíjející **H₃** byla **H_{3a}**: *Členové neziskové organizace se s neetickým pracovním chováním setkávají méně často než zaměstnanci ziskové organizace,* která měla za cíl blíže specifikovat rozdíl ve výskytu

neetického pracovního chování v ziskové a neziskové organizaci. I tato hypotéza byla po statistickém zpracování dat podpořena.

Při bližším prozkoumání výsledků z dotazníku OMBQ, který zjišťuje frekvenci neetického pracovního chování hned ze čtyř oblastí, zjistíme, že pořadí dle četnosti projevu jednotlivých typů je v ziskové i neziskové organizaci stejné. Nejčastěji se zaměstnanci obou organizací setkávají s „property deviance“, které zahrnuje např. využívání firemních zařízení a zdrojů pro soukromé účely. Druhou nejfrekventovanější oblastí neetického pracovního chování je „production deviance“, která se týká primárně méně efektivního využívání pracovní doby k plnění pracovních úkolů, ať už kvůli věnování se soukromým záležitostem nebo zkracování si pracovní doby např. delší obědovou pauzou. Třetí nejčastější oblastí je „political deviance“, což je chování zahrnující např. donášení na kolegy nebo jejich obviňování. Poslední tedy nejméně častou oblastí neetického pracovního chování v obou organizacích je „personal aggression“, která obsahuje závažné projevy chování mířené proti spolupracovníkům, jako je jejich ohrožování, okrádání nebo sexuální obtěžování.

Poslední hypotézou výzkumu byla **H4**: *Jednotlivé typy neetického pracovního chování se liší mezi členy ziskové a neziskové organizace.*

Za účelem získání detailnějšího pohledu na rozdíly ve frekvenci neetického pracovního chování v ziskové a neziskové organizaci, byla sebraná data dále testována, aby bylo zjištěno, jaké konkrétní typy neetického pracovního chování se liší. Signifikantní rozdíl byl potvrzen v rámci typu „production deviance“ a „property deviance“. Frekvence neetického chování se tedy liší v projevech, které jsou mířené proti organizaci jako takové. Co se týče činů směřovaných proti ostatním členům organizace, což je závažnější forma neetického chování na pracovišti, signifikantní rozdíl ve frekvenci, s jakou se s ním zaměstnanci setkávají, potvrzen nebyl. Hypotéza byla tedy částečně podpořena, rozdíl byl odhalen u dvou typů neetického pracovního chování ze čtyř.

Pracovníci ziskové organizace se setkávají s „production deviance“ a „property deviance“ více než pracovníci neziskové organizace. Jedním z důvodů může být výskyt klimatu vlastní zájem, které by mohlo fungovat jako prediktor právě těchto typů neetického chování a projevit se právě v oblasti obohacování vlastní osoby ať už např. nepovoleného využívání majetku organizace či zkracování si pracovní doby. Toto konání zaměstnanců

ziskové organizace by mohlo být podpořeno i myšlenkou, že podle převládajících typů etických klimat budou brát menší ohled na dopad, který bude mít jejich konání na ostatní.

Další zajímavé informace nám poskytují tabulky s přehledem deskriptivní statistiky dotazníku OMBQ. Podíváme-li se na směrodatnou odchylku jednotlivých typů neetického pracovního chování zjistíme, že největší je v obou organizacích u typu „production deviance“, dále „property deviance“, „political deviance“ a nejmenší je u typu „personal aggression“. Výsledky tedy naznačují, že jedná-li se o neetické chování v podobě slovního či fyzického napadení, hádek, neshod či sexuálního obtěžování, zaměstnanci se v jeho vnímání shodují. Takového chování si všimne obvykle téměř každý člen organizace a také se tyto události pravděpodobně rychle šíří napříč celou organizací a zaměstnanci ho tedy vnímají poměrně stejně.

V rámci diskuze byly zodpovězeny obě výzkumné otázky.

7.1 Limity práce

Před interpretací z výzkumného šetření pokládám za velice důležité upozornit na nutnou opatrnost pro veškerá zjištění plynoucí z této diplomové práce. Důvodem je nereprezentativnost výzkumného vzorku, jelikož jeho výběr nebyl náhodný. Generalizace prezentovaných výsledků tedy není možná na celou populaci. Objektivitu výsledků výzkumu také snižuje velikost výzkumného vzorku, který tvořilo celkem z obou organizací 72 respondentů.

Další omezení výzkumu, které bych ráda zmínila je administrace dotazníků, která probíhala online formou. U respondentů proto mohlo dojít k nevědomému zkreslení dat např. na základě špatného chápání položek. Obtížná je i možnost kontroly identity respondenta u online sběru dat, proto existuje možnost, že do výzkumného šetření byli zapojeni jedinci, kteří nesplňovali potřebná kritéria.

Omezením, které se vztahuje k výše zmiňované reprezentativnosti vzorku je i to, že dotazníková baterie byla dostupná pouze v online podobě. Automaticky tedy byli vyřazeni ti jedinci, kteří nemají přístup k internetu. V konkrétním případě u neziskové organizace to byli např. ti členové, kteří v uvedených měsících, kdy docházelo ke sběru dat, působili na misi.

8 Závěr

Cílem výzkumné části diplomové práce bylo odhalit a popsat rozdíly ve vnímaném typu etického klima a frekvencí neetického pracovního chování mezi dvěma organizacemi, konkrétně se jednalo o neziskovou organizaci věnující se především humanitárním aktivitám a činnostem a o ziskovou organizaci působící v bankovním sektoru, v níž je zisk primárním zvažáním.

Výzkumný problém se týkal vlivu konkrétního typu etického klimatu na frekvenci a formu neetického pracovního chování vnímanou jednotlivými členy organizace. Vzorek, na kterém bylo realizováno výzkumné šetření, čítal celkem 72 respondentů. V tomto souboru byli zastoupeni členové neziskové a ziskové organizace.

Nejprve byl zjišťován typ etického klimatu převládající v jednotlivých organizacích. Výsledky odhalily klima „sociální zodpovědnost“ pro neziskovou organizaci a klima „zákony a profesní kodexy“ pro ziskovou organizaci. Klima „sociální zodpovědnost“ je typické pro zvažování blaha primárně veřejnosti a klientů, zatímco klima „zákony a profesní kodexy“ se odvolává na dodržování zákonů a profesních standardů či kodexů na prvním místě. První hypotéza tedy byla podpořena. Dále byly zkoumány odlišnosti ve vnímání etického klimatu mezi muži a ženami, avšak data nepotvrdila signifikantní rozdíl v této oblasti.

Dále byl zjišťován rozdíl v oblasti frekvence neetického pracovního chování mezi zkoumanými skupinami. Sebraná data na základě dotazníku OMBQ ukázala signifikantní rozdíl ve frekvenci neetického pracovního mezi ziskovou a neziskovou organizací. Další hypotéza tvrdící vyšší míru vnímání neetického pracovního chování v ziskové organizaci byla také podpořena. Podrobnější analýza dat z dotazníku OMBQ, která se zaměřila na zkoumání pořadí výskytu druhů neetického chování, neobjevila rozdíly a lze tedy tvrdit, že respondenti jak ze ziskové, tak neziskové organizace se nejčastěji setkávají s „production deviance“ dále s „property deviance“, „political deviance“ a nejméně s „personal aggression“.

Poslední hypotéza se zaměřila na jednotlivé typy neetického pracovního chování a bylo testováno, zda se typy liší mezi členy ziskové a neziskové organizace. Výsledky potvrdily rozdíl u typu „property deviance“ a „production deviance“, tedy u těch typů neetického

chování, které jsou směřovány proti organizaci nikoli proto jejím členům, ostatním kolegům. Pracovníci ziskové organizace se s těmito typy setkávají častěji než pracovníci neziskové organizace.

Závěrem by autorka ještě chtěla zmínit, že vysvětlení a objasnění výskytu neetického pracovního chování zahrnuje hned několik faktorů. Jsou jimi jak individuální, tak sociální a interpersonální i organizační faktory (Vardi, 2001). Etické klima je řazeno mezi faktory organizační. Autorka si je vědoma, že výskyt neetického pracovního chování v organizacích, které byly zahrnuty do výzkumu této diplomové práce, může být ovlivněn i dalšími ze zmiňovaných faktorů. Avšak postihnout všechny zmiňované faktory nebylo cílem této práce.

Jelikož měla data korelační podobu, nebylo testováno, zda by nějaké etické klima predikovalo výskyt určitého typu neetického pracovního chování. Tato problematika může sloužit jako podnět k dalšímu zkoumání.

Diplomová práce se snaží přinést důkazy o tom, že investice do budování a pěstování etického klimatu je investicí, která se organizacím mnohonásobně vyplatí. Snaží se také upozornit na problematiku etického klimatu v organizacích jakožto jednoho z klíčových faktorů ovlivňujících neetické pracovní chování, které je v dnešní době rozšířeným celospolečenským problémem a způsobuje obrovské škody, a to nejen finanční.

IV Souhrn hlavních zjištění

- Etické klima v neziskové organizaci je charakterizováno smyslem pro sociální zodpovědnost a péčí o druhé. Důležité je zohledňování zájmů ostatních a domýšlení důsledků činů a rozhodnutí na druhé.
- Etické klima v ziskové organizaci považuje za důležité dodržování zákonů, zásad, pravidel a organizačních procesů. Důležitější než dopad rozhodnutí na širokou veřejnost, je vlastní zájem a profit organizace.
- Frekvence neetického pracovního chování, se kterou se členové organizací setkávají, je vyšší v ziskové organizaci.
- Dle typů neetického pracovního chování je v ziskové organizaci větší výskyt chování způsobující škody na majetku (poničení či krádeže) a škody v oblasti produkce (nedodržování pracovní doby, absentérství).

V SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

- Adu Appiah, M. (2015). The relationship between perceived organizational support, ethical climate and workplace deviance. (Disertační práce). University of Ghana.
- Agarwal, J., & Malloy, D. C. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1-14.
- Agarwal, J., & Malloy, D.C. (2003). Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: an empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 224-250. DOI: 10.1002/nvsm.215
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. *Business and Society*, 49(2), 345-358.
- Arnaud, A. & Schminke, M. (2011). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organizational science*. 23(6). 1767-1780.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0698>
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and their potential causes. *Aggressive behavior*, 22(3), 161-173.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, 24(3) 391-419. <https://doi.org/10.1177/014920639802400305>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349-360.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141. doi:405822061
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological reports*, 73(2), 667-667.

Deshpande, S. P., George, E., & Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in russian organizations. *Journal of business ethics*, 23(2), 211-217. <https://doi.org/10.1023/A:1005943017693>

Deshpande, S. P., Joseph, J., & Shu, X. (2011). Ethical climate and managerial success in China. *Journal of business ethics*, 99(4), 527-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0666-z>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Erakovich, R., Bruce, R., & Wyman, S. (2002). Preliminary results: A study of the relationship of ethical work climate and organizational culture in public organizations. Paper presented at the american society for public administration national conference, Phoenix, Arizona.

Fritzsche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision-making. *Journal of Business Ethics* 24(2), 125-140.

Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace Factors. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 897-913.

Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace*. Disertační práce. University of Minnesota, Minneapolis.

Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of managerial issues*, 12(2), 247-263.

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., et al. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 228–238.

Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of applied psychology*, 74(2), 273-279.

Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of work experience. *Work and occupations*, 9(1), 97-114.

Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity and employee theft. *Social forces*, 62(2), 398-418.

Huang, Ch., You, Ch., & Tsai, M. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513–529. <https://doi.org/10.1177/0969733011433923>

Hwang, J., & Park, H. (2013). Nurses' perception of ethical climate, medical error experience and intent-to-leave. *Nursing Ethics*, 21(1), 28-42. <https://doi.org/10.1177/0969733013486797>

Jeřábek, H. (1992). *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum.

Johnson, C. E. (2007). *Ethics in the workplace: Tools and tactics for organizational transformation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Acad manage rev*, 16(2), 366-395. doi: 10.5465/AMR.1991.4278958

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of organizational behavior*, 29(7), 923-947. doi:10.1002/job.520

Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131-142.

Leung, A.S.M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of business ethics*, 79(1), 43-55. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9392-6>

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of applied psychology*, 89(4), 647-660.

Martin, K., & Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International journal of selection and assessment*, 10(1/2), 36-50.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic: a review, critique, and prescription for the empirical research on ethical climate. V De Cremer, D. *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- McCrimmon, M. (2007). *Organizational culture and climate: The personality and mood of organizations*. Dostupné z http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/organizational_culture_and_climate
- McDaniel, C., Shoeps, N. & Lincourt, J. (2001). Organizational Ethics: Perceptions of Employees by Gender. *Journal of Business Ethics*, 33(3), 245-256. <https://doi.org/10.1023/A:1017593508147>
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Moberg, D. J. (1997). On employee vice. *Business ethics quarterly*, 7(4), 41-60.
- Moore, H. L. (2012). Ethical climate, organizational commitment, and job satisfaction of full-time faculty members. Disertační práce, East Tennessee State University.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2009). *Principles of organizational behavior: Realities and challenges*. Mason, OH: Cengage Learning.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Parboteeah, K.P., & Kapp, E.A. (2008). *Journal of business ethics*, 80(3), 515-529. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9452-y>
- Peterson, D. K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Peterson, D. K. (2002b). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: Amultidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., & O'leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. V N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 145-164. London: Sage.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.006>
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schwepker, Ch. H., & Hartline, M. D. (2005) Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397. <https://doi.org/10.1177/1094670504273966>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Toušek, L. (2012). *Vybrané aspekty metodologie aplikované antropologie*. Dostupné 1. dubna 2018 z http://www.academia.edu/1858800/Vybrane_aspekty_metodologie_aplikovane_antropologie#
- Trevino, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195-230.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R., Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of management*, 32(6), 95 –990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizational Science*, 7(2), 151-165.
- Victor, B., & Cullen J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. V W. C. Frederick, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 51 -71. Greenwich, CT: JAI Press.

- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Walker, I. (2013). *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada.
- Webber, S. (2007). Ethical climate typology and questionnaire: A discussion of instrument modifications. *The Journal of Academic Librarianship*, 33, 567-580.
doi:10.1016/j.acalib.2007.05.003
- Wimbush, J. C., Shephard J. M., & Markham, S. E. (1997b). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16(16), 1705-1716.
- Wu, Y., & Tsai, P. J. (2012). Multidimensional relationships between paternalistic leadership and perceptions of organizational ethical climates, *Psychological reports*, 111(2), 509-527. <https://doi.org/10.2466/01.17.PR0.111.5.509-527>
- Yenera, M., Yaldir, M., & Erguna, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *Social and behavioral science*, 58, 724-733.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.20.12.09.1050>
- Yüksel, S. (2012). The impact of perceptions of ethical work climates and organizational justice on workplace deviance. Disertační práce. Middle east technical university, Turkey.

VI SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Obrázek 1: Rozdělení deviantního chování

Obrázek 2: Teoretická typologie etického klimatu

Obrázek 3: Typologie etického klimatu

Obrázek 4: Faktory ovlivňující etické chování podle autorů Arnauda a Schminkeho

Graf 1: Početné zastoupení mužů a žen

Graf 2: Věkové zastoupení respondentů

Tabulka 1a: Přehled definic „nesprávného“ chování na pracovišti

Tabulka 1b: Přehled definic „nesprávného“ chování na pracovišti

Tabulka 2: Etická pracovní klimata a Kohlbergova stádia morálního vývoje

Tabulka 3: Formy neetického chování v jednotlivých typech etického klimatu

Tabulka 4: Přehled jednotlivých typů etického klimatu vč. čísel položek v ECQ

Tabulka 5: Cronbachova alfa pro etická klimata dotazníku ECQ

Tabulka 6: Cronbachova alfa pro typy neetického chování dotazníku OMBQ

Tabulka 7: Přehled deskriptivní statistiky obou skupin pro dotazník neetického pracovního chování

Tabulka 8: Přehled deskriptivní statistiky pro neziskovou organizaci

Tabulka 9: Přehled deskriptivní statistiky pro ziskovou organizaci

Tabulka 10: Přehled deskriptivní statistiky jednotlivých typů etického klimatu pro neziskovou organizaci

Tabulka 11: Přehled deskriptivní statistiky jednotlivých typů etického klimatu pro ziskovou organizaci

Tabulka 12: Výsledky Mann-Whitneyho U testu pro jednotlivá klimata v ziskové n(1) a neziskové n(2) organizaci

Tabulka 13: Výsledky t -testu nezávislých vzorků mezi muži a ženami v NO

Tabulka 14: Výsledky t -testu nezávislých vzorků mezi muži a ženami v ZO

Tabulka 15: Výsledky *t*-testu nezávislých vzorků mezi srovnávanými skupinami – členové neziskové organizace (n=42) a členové ziskové organizace (n=30) pro dotazník neetického pracovního chování

Tabulka 16: Výsledky *t*-testu nezávislých vzorků mezi srovnávanými skupinami – členové neziskové organizace (n=42) a členové ziskové organizace (n=30) pro „production deviance“

Tabulka 17: Výsledky *t*-testu nezávislých vzorků mezi srovnávanými skupinami – členové neziskové organizace (n=42) a členové ziskové organizace (n=30) pro „property deviance“

Tabulka 18: Přehled deskriptivní statistiky jednotlivých kategorií v OMBQ pro neziskovou organizaci

Tabulka 19: Přehled deskriptivní statistiky jednotlivých kategorií v OMBQ pro ziskovou organizaci

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Přehled průměrných hodnot položek OMBQ pro členy NO a ZO

VII PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Jakého jste pohlaví?

- muž
- žena

Kolik je Vám let?

Název společnosti, ve které pracujete

Míra četnosti kontaktu s ostatními členy organizace

1. Kolik procent z vaší pracovní doby jste průměrně v přímém osobním kontaktu s ostatními pracovníky?
 - méně než 20%
 - 20% - 50%
 - 50-70%
 - více než 70%
2. S kolegy nejčastěji komunikujete
 - osobně face to face
 - přes telefon či e-mail
3. Jakou část vaší práce tvoří práce na počítači bez kontaktu s lidmi?
 - méně než 20%
 - 20% - 50%
 - více než 50%
4. Většinu vaší pracovní doby trávíte v
 - open space
 - sdílené kanceláři
 - ve vlastní kanceláři
 - pracuji z domova

U následujících tvrzení uveďte, do jaké míry s nimi souhlasíte

5. V naší společnosti se lidé starají hlavně sami o sebe.
 - rozhodně souhlasím
 - spíše souhlasím
 - jak kdy
 - spíše nesouhlasím
 - rozhodně nesouhlasím
6. Hlavním úkolem pro lidi v naší společnosti je zajistit především prosperitu firmy.
 - rozhodně souhlasím
 - spíše souhlasím
 - jak kdy
 - spíše nesouhlasím
 - rozhodně nesouhlasím

7. Očekává se, že lidé v naší společnosti se budou řídit vlastními morálními a osobními přesvědčeními.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

8. Očekává se, že lidé udělají cokoli, aby podpořili zájmy společnosti.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

9. Lidem v naší společnosti záleží na tom, aby se ostatní cítili dobře.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

10. V této společnosti není prostor pro vlastní morální či etická přesvědčení.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

11. Je velmi důležité striktně dodržovat firemní pravidla a postupy.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

12. Práce je považována za podprůměrnou ve chvíli, kdy škodí zájmům firmy.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

13. V naší společnosti se každý sám za sebe rozhoduje, co je správné a co špatné.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

14. V naší společnosti lidé staví své vlastní zájmy na první místo.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

15. Nejdůležitější hodnotou v naší společnosti je schopnost každého člověka rozlišit, co je správné a co špatně.

▪ rozhodně souhlasím ▪ spíše souhlasím ▪ jak kdy ▪ spíše nesouhlasím ▪ rozhodně nesouhlasím

16. Nejdůležitějším zájmem naší společnosti je starost o blaho všech zaměstnanců.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

17. Hlavním kritériem při rozhodování v naší společnosti je to, aby bylo v souladu se zákonem.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

18. Očekává se, že lidé budou respektovat zákon a profesní standardy na prvním místě.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

19. Očekává se, že každý bude dodržovat firemní pravidla a postupy.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

20. Hlavním zájmem při rozhodování v naší společnosti je vždy to, co je nejlepší pro druhého.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

21. Lidé se starají o zájmy společnosti na úkor všeho ostatního.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

22. Úspěšní lidé v naší společnosti striktně dodržují pravidla.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

23. V naší společnosti je nejefektivnější cesta vždy ta správná cesta.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

24. V naší společnosti se očekává, že lidé budou striktně dodržovat zákonné či profesní standardy.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

25. Společnost často bere v úvahu to, co je nejlepší pro všechny lidi v této společnosti.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

26. V naší společnosti se lidé řídí vlastními etickými přesvědčeními.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

27. Úspěšní lidé se v naší společnosti striktně řídí firemními zásadami.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

28. V naší společnosti se klade největší důraz na legislativu a etický kodex vykonávané profese.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

29. V naší společnosti se od každého očekává, že bude pracovat efektivně.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

30. Od zaměstnanců v naší společnosti se očekává, že pokaždé udělají to, co je nejlepší pro zákazníky a veřejnost.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

31. Pro lidi v naší společnosti je důležitý týmový duch.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

32. Lidé v naší společnosti mají silný smysl pro zodpovědnost vůči veřejnosti.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

33. Rozhodnutí jsou zde posuzována především z hlediska ziskovosti.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

34. Lidé v naší společnosti se aktivně zajímají o zájmy zákazníků a veřejnosti.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

35. Lidé v naší společnosti se zabývají tím, co je obecně nejlepší pro zaměstnance.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

36. Prvořadým zájmem naší společnosti je to, co je nejlepší pro každého zaměstnance.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

37. Lidé v naší společnosti se zabývají hlavně tím, co je nejlepší pro ně samotné.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

38. Prvořadým zájmem naší společnosti je to, jaký vliv budou mít rozhodnutí na zákazníka a veřejnost.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

39. V naší společnosti se očekává, že se při rozhodování myslí na každého zaměstnance.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

40. V naší společnosti vždy hledáme efektivní řešení problémů.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- jak kdy
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

U následujících tvrzení uveďte, jak často se s nimi ve své práci setkáváte

1. Dělat soukromé hovory z firemního mobilu v pracovní době nebo pauze.

- často
- občas
- výjimečně
- nikdy

2. Bez povolení přijít pozdě do práce nebo odejít dříve.

- často
- občas
- výjimečně
- nikdy

3. Přijímání úplatků od dodavatelů, zákazníků či ostatních.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

4. Používání firemní tiskárny (kopírky) pro soukromé účely.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

5. Mít delší obědovou pauzu než je povoleno.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

6. Užívání alkoholu před nebo během pracovní doby.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

7. Podstupování zbytečného rizika ignorováním bezpečnostních předpisů.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

8. Záměrné nadužívání možnosti proplácení zaměstnaneckých výloh (firemního účtu).

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

9. Vyřizování osobních záležitostí v pracovní době.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

10. Záměrné ničení firemních přístrojů, zařízení či vybavení.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

11. Záměrně pomalu pracovat.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

12. Plýtvání firemními penězi či materiálem.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

13. Braní si firemního vybavení nebo materiálů domů bez povolení.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

14. Nepřijít do práce bez smysluplného odůvodnění.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

15. Upřednostňování určitého zaměstnance.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

16. Donášení na kolegy.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

17. Obviňování kolegů za vlastní chyby.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

18. Sexuální obtěžování spolupracovníků.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

19. Nadávání a slovní útoky na spolupracovníky.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

20. Okrádání spolupracovníků.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

21. Ohrožování spolupracovníků.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

22. Propuštění zaměstnance bez udání důvodu.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

23. Jít proti rozhodnutí vedení společnosti.

▪ často ▪ občas ▪ výjimečně ▪ nikdy

Příloha 2: Přehled průměrných hodnot položek OMBQ pro členy NO a ZO

Položky OMBQ	Průměrné hodnoty položek	
	NO	ZO
Dělat soukromé hovory z firemního mobilu v pracovní době nebo pauze.	2,428	3,066
Bez povolení přijít pozdě do práce nebo odejít dříve	2,785	2,533
Přijímání úplatků od dodavatelů, zákazníků či ostatních	1	1,3
Používání firemní tiskárny (kopírky) pro soukromé účely	2,285	2,466
Mít delší obědovou pauzu, než je povoleno	2,761	2,733
Užívání alkoholu před nebo během pracovní doby	1,571	1,933
Podstupování zbytečného rizika ignorováním bezpečnostních předpisů	1,571	1,7
Záměrné nadužívání možnosti proplácení zaměstnaneckých výloh (firemního účtu)	1,142	1
Vyřizování osobních záležitostí v pracovní době	2,214	2,633
Záměrné ničení firemních přístrojů, zařízení či vybavení	1	1
Záměrně pomalu pracovat	1,19	1,366
Plýtvání firemními penězi či materiálem	1,19	1,533
Braní si firemního vybavení nebo materiálů domů bez povolení	1,14	1,366
Nepřijít do práce bez smysluplného odůvodnění	1,333	1,133
Upřednostňování určitého zaměstnance	1,452	1,866
Donášení na kolegy	1,261	1,133
Obviňování kolegů za vlastní chyby	1,333	1,066
Sexuální obtěžování spolupracovníků	1,095	1,2

Nadávání a slovní útoky na spolupracovníky	1,238	1,333
Okrádání spolupracovníků	1	1
Ohrožování spolupracovníků	1,047	1
Propuštění zaměstnance bez udání důvodu	1,095	1,466
Jít proti rozhodnutí vedení společnosti	1,666	1,633

**Posudek vedoucího diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Bc. Barbora Hájková
Obor studia: Psychologie
Název práce: Neetické pracovní chování
Vedoucí/oponent práce: Radek Trnka, Ph.D.

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 70 stran textu

Počet stránek příloh: 11

Počet titulů v seznamu literatury: 72

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

		2		
--	--	---	--	--

Oborová příléhavost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

		2		
--	--	---	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	1			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	1			
--	---	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití praktických zkušeností

0				
---	--	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	1			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

		2		
--	--	---	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	1			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	1			
--	---	--	--	--

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost
výsledků v praxi

		2		
--	--	---	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce
(publikace, referáty, apod.)

0				
---	--	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Jak jsou výsledky tohoto výzkumu použitelné pro praxi? Jaké jsou praktické implikace prezentovaných zjištění?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Oceňuji, že práce má kvalitní rešerši zahrnující hojně i zahraniční prameny. Empirická zjištění jsou zajímavá a pestrá, zpracování výsledků solidní.

Problematické je testování hypotézy H1 "Etické klima v neziskové organizaci je založeno na kritériu dobročinnost". Dotazníky použité v práci tuto hypotézu testovat víceméně neumožňují (v žádném není škála "dobročinnost"), a proto i text na straně 57 popisující testování hypotézy H1 je velmi rozporuplný, stejně tak i interpretace ve druhém odstavci na straně 63.

Celkově navrhuji klasifikaci 1.

Doporučení k obhajobě: **doporučuji**/nedoporučuji*

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis: 16.5.2018



**Posudek vedoucího/opponenta bakalářské/diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Bc. Barbora Hájková

Obor studia: Psychologie

Název práce: Neetické pracovní chování: Rozdíly ve struktuře etického klimatu v ziskové a neziskové organizaci

Vedoucí/oponent* práce: Mgr. Ing. Eva Dubovská

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 75

Počet stránek příloh: 11

Počet titulů v seznamu literatury: 73

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	x			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	x			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	x			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)
průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

		x		
--	--	---	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	x			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	x			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	x			
--	---	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

x				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

	x			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	x			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	x			
--	---	--	--	--

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	x			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.

		x		
--	--	---	--	--

(publikace, referáty, apod.

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Může být etické klima organizace ovlivněno také kulturně?
Byl překlad dotazníku ECQ konzultován s autory původní verze?
Dotazník OMBQ – nezmiňujete, jestli byl také přeložen do českého jazyka poprvé pro účely této práce? Pokud ano, jaký byl postup překladu?
Nemělo by být v tabulce 10., 11. a 12. N 120 resp. 168?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Teoretická část práce se věnuje problematice neetického pracovního chování a etického klimatu v organizaci. Teoretické předpoklady jsou pečlivě popsány, s použitím vysokého počtu aktuální a téměř zcela zahraniční literatury.
Praktická část práce si klade za cíl identifikovat typ etického klimatu v ziskové a neziskové organizaci, zjistit frekvenci neetického pracovního chování v každé z nich a popsat případné rozdíly. Autorka přeložila dva zahraniční dotazníky, které v ČR dosud nebyly použity, dotazníky mají ale nižší reliabilitu. Hypotézy jsou testovány přiměřenými statistickými metodami. Diskuse obšírně pojednává o výsledcích a také o slabých stránkách a možnostech vylepšení práce.
Oceňuji zejména velmi pečlivě zpracovanou teoretickou část, slabinou praktické části je menší vzorek, jinak by práce mohla být vhodná k publikaci v odborném tisku.

Klady:

- pečlivě a kultivovaně zpracování teoretické části
- vysoký počet použité literatury, převážně zahraničních zdrojů
- dva zahraniční dotazníky, doposud nepoužité v ČR, přeloženy do češtiny
- solidní statistické metody

Slabé stránky:

- velikost vzorku omezuje možnost publikace výsledků
- nižší reliabilita použitých dotazníků

Doporučení k obhajobě: doporučuji/nedoporučuji*

Navrhovaná klasifikace:

VÝBORNÝ

Datum, podpis:

*

nehodící se, škrtněte