



**XXI. MEZINÁRODNÍ KOLOKVIUM O REGIONÁLNÍCH VĚDÁCH. SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ.**

**21<sup>ST</sup> INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON REGIONAL SCIENCES. CONFERENCE PROCEEDINGS.**

Place: Kurdějov (Czech Republic)  
June 13-15, 2018

Publisher: Masarykova univerzita, Brno

**Edited by:**

Viktorie KLÍMOVÁ

Vladimír ŽÍTEK

*(Masarykova univerzita / Masaryk University, Czech Republic)*

**Vzor citace / Citation example:**

AUTOR, A. Název článku. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *XXI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. s. 1–5. ISBN 978-80-210-8969-3.

AUTHOR, A. Title of paper. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *21<sup>st</sup> International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. pp. 1–5. ISBN 978-80-210-8969-3.

*Publikace neprošla jazykovou úpravou. / Publication is not a subject of language check.*

*Za správnost obsahu a originalitu výzkumu zodpovídají autoři. / Authors are fully responsible for the content and originality of the articles.*

© 2018 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-8969-3

ISBN 978-80-210-8970-9 (online : pdf)

**ETICKÝ MANAGEMENT VEŘEJNÝCH INSTITUCÍ V ČR****Ethical management of public institutions in the Czech Republic****JIŘÍ NESIBA<sup>1</sup>****MICHAL STRÁNSKÝ<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ústav sociálního rozvoje <sup>1</sup>Department of Social Development  
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií Faculty of Regional Develop. and Intern. Studies  
Mendelova univerzita v Brně Mendel University in Brno  
✉ Třída Generála Píky 7, 602 00 Brno, Czech Republic  
E-mail: jiri.nesiba@mendelu.cz

<sup>2</sup>Ústav marketingových komunikací <sup>2</sup>Department of Marketing Communications  
Fakulta multimediálních komunikací Faculty of Multimedia Communications  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Tomas Bata University in Zlín  
✉ Štefánikova 2431, 760 01 Zlín, Czech Republic  
E-mail: stransky@mail.muni.cz

**Anotace**

Příspěvek zkoumá nastavení politiky etického managementu a CSR ve veřejných institucích České republiky. Cílem prezentovaného výzkumu bylo zjistit, do jaké míry instituce nástroje takového managementu implementují. Autoři vycházejí z obecně uznávané teorie etického managementu, tzv. integrity managementu. Tento prvek manažerského řízení zkoumají na míře implementace v nejdůležitějších veřejných institucích v ČR, a to zejména na úřadech ministerstev ČR, krajských úřadech, úřadech statutárních měst ČR a na státních podnicích či podnicích s majetkovou účastí státu. Mimo teoretických východisek autoři čerpají z vlastního dotazníkového elektronického výzkumu provedeného na přelomu let 2017/2018, který zkoumal míru implementace externích i interních etických nástrojů. Statistickou četnost institucionálních etických nástrojů poté interpretují kvalitativním způsobem. Příspěvek pak podává aktuální stav etického managementu ve veřejných institucích ČR; zejména analyzuje problémy a rizika při zavádění etických nástrojů. Na závěr autoři přicházejí s vlastními návrhy na prohloubení úspěšné implementace etiky v této oblasti ve veřejných institucích do budoucna.

**Klíčová slova**

management csr, etický kodex, veřejná instituce

**Annotation**

The paper analyses the setting of ethical management policy and CSR in public institutions in the Czech Republic. The aim of the presented research was to find to which extent this policy is implemented by these institutions. The authors are based on the generally accepted theory of ethics management (Integrity management), which is currently a progressively used corporate governance instrument. This element of management examines the level of implementation in the most important public institutions in the Czech Republic, especially at the offices of Czech ministries, regional offices, offices of statutory cities of the Czech Republic and state-owned enterprises. Apart from the theoretical sources, the authors draw on their own questionnaire electronic survey conducted at the turn of 2017/2018. Research has examined the extent of implementation of external and internal ethical tools. The contribution then presents the current state of ethical management in public institutions of the Czech Republic, especially analyses problems and risks in the implementation of ethical tools. Finally, the authors come up with their own proposals to deepen the successful implementation of ethics in this area in public institutions for the future.

**Key words**

CSR management, code of conduct, public institutions

**JEL classification:** H10

## 1. Úvod

Autoři v tomto příspěvku navazují na předchozí výzkumy etického managementu v samosprávných orgánech města Brna (Nesiba, Kovanič, 2017), v politických stranách ČR a SR (Nesiba, Kovanič, 2017) či na univerzitách v ČR (Nesiba, Alanová, 2017). Cílem výzkumu, který prezentují nyní, je zjistit, do jaké míry nástroje etického managementu využívají české veřejné instituce. Výzkum by proveden na přelomu roku 2017/2018 a v jeho rámci mapovali pomocí elektronického dotazníkového šetření nejdůležitější veřejné instituce v ČR, tedy ministerstva, úřady statutárních měst ČR, úřady krajské samosprávy, státní úřady a státní podniky či instituce s majetkovou účastí státu. Dohromady byl shromážděn materiál z 69 veřejných institucí. Metodicky zkoumali relativní četnost etických nástrojů ve zkoumaném souboru. Příspěvek se následně zabývá analýzou a interpretací zjištěných faktů. Výsledek výzkumu autoři doplňují o doporučení pro rozšíření míry využívání etických nástrojů v dané oblasti. Mezi nejdůležitější zjištění patří fakta o míře podpory CSR managementu, míře implementace tzv. etických nástrojů, mezi něž patří etické standardy a normy CSR, etické kodexy (dále jen EK) nebo využívání nezávislých ocenění za chování v souladu s CSR a etickým managementem.

## 2. Nástroje managementu CSR a etický kodex

V současné době se využívají různé nástroje tzv. etického managementu, nebo též managementu CSR (*Corporate Social Responsibility*), převážně v soukromém sektoru a korporátních organizacích. Postupně se ale stávají předmětem zájmu i veřejných organizací (Plant, 2001). Všechny nástroje jsou dobrovolně přijaté interní, nejlépe písemně podložené dokumenty, které slouží managementu k posouzení etického a neetického jednání uvnitř organizace, ať už jako celku nebo jednotlivých členů. Jsou to vesměs psané dokumenty, jako jsou směrnice, předpisy, vnitřní nastavení firemní kultury, a ukazují na etické prostředí organizace. Smysl takových rozhodnutí je v tom, že o nich veřejnost ví a je tak informovaná o snaze eticky nastavit pracovní prostředí. Dobrovolné závazky slouží veřejnosti k posouzení důvěryhodnosti instituce (Kašparová, Kunc, 2013). Pokud instituce tvrdí, že etické nástroje využívá, ale nejsou zveřejněné a neexistuje možná kontrola veřejnosti, může se jednat o tzv. předstíranou etiku, která se označuje někdy jako *white-washing* či *blue-washing* (Palmer, 2015).

### 2.1. Etický kodex

Mezi prvními tématy, kterým se výzkum věnoval, je míra implementace EK. Kodexy jsou buď závazné (zaměstnanec může dostat při smlouvě EK k podepsání a na základě jeho porušení mu hrozí výpověď) nebo nezávazné (jejichž dodržování je dobrovolné). EK je někdy označován dalšími termíny, jako např. *profesionální kodex chování* (ani anglická nejrozšířenější terminologie není jednotná, EK se objevuje pod názvy *Code of Conduct*, *Code of Ethics*, *Code of Practice* aj.).

EK ve veřejné instituci v podstatě zastává funkci jednak regulativního nástroje, jehož smyslem je stanovit normy etického jednání instituce a zároveň se zavázat k dodržování těchto norem, ale také vzorového nástroje pro komunikaci s veřejností. EK je silný marketingový nástroj v privátním sektoru, který ukazuje na míru etického chování instituce a tím i důvěryhodnost instituce. Zavedením EK si tedy instituce nejenom vymezuje, jaké jednání je od ní a jejich zaměstnanců očekáváno a vyžadováno, ale zejména tím komunikuje veřejnosti, že právě takové etické jednání může očekávat a vyžadovat i ona. Zisk, který pro instituci z implementace EK plyne, je tedy garance toho, že si zaslouží důvěru veřejnosti. Aby byl tento záměr naplněn, měla by instituce:

- Komunikovat svůj EK transparentně tak, aby veřejnost věděla, že je instituce zavázána dodržováním stanovených normativních pravidel;
- Formulovat takové normy, které srozumitelně a konkrétně vyjadřují, k jakému typu jednání jsou instituce a její zaměstnanci zavazováni a jaké jednání je naopak považováno za nepřijatelné;
- Stanovit procedury, které dodržování těchto norem umožňují a podporují (např. penalizací porušení EK, nebo naopak odměňováním příkladného jednání);
- Stanovit indikátory, na jejichž základě může instituce demonstrovat, že stanovený EK dodržuje.

V případě, že některá z těchto podmínek není realizována, hrozí, že zavedení EK nepovede ke zvýšení důvěryhodnosti instituce. Nebudou-li EK a indikátory jejich dodržování dostatečně prezentovány, veřejnost se o jejich eventuálním (ne)dodržování nedozví. Pokud EK prezentovány jsou, ale nevyplývá z nich, k jakým normám se instituce konkrétně zavazuje a co z jejich zavedení pro chod instituce plyne, pak má tento dokument pouze symbolickou funkci. Přijetím takového symbolického dokumentu možná instituce splňuje formální požadavek, ale ve skutečnosti svou morální kulturu nemusí dodržovat či podporovat, pokud není EK provázán s dalšími nástroji managementu CSR (viz 2.2).

EK pomáhají zabezpečit, že všichni členové instituce znají firemní kulturu a její závazky a že se podle nich vždy řídí (Wulf, 2012). Firemní kultura se tak odráží v EK a dává informaci veřejnosti o vnitřním prostředí organizace (Simha, Cullen, 2012). Zejména zahrnuje ustanovení, která se dotýkají transparentnosti, férovosti a poctivosti (Kaptein, 2004). Tak se odbourá nedůvěra v instituci, aniž by musela být schvalována zákonná norma (Pitt, Groskaufmanis, 1990).

Vliv EK může být přímý – daný zaměstnanec souhlasí s kodexem a koná podle něj – nebo nepřímý – v případě že jej jiný zaměstnanec upozorní, že jedná v rozporu s kodexem, a on následně jednání modifikuje (Schwartz, 2001). EK jsou efektivní tehdy, když jsou zakotvené v organizační kultuře a dostatečně komunikované. Zaměstnanci musejí být s obsahem kodexu obeznámeni a musí ho považovat za sobě vlastní, ne jen vynucený vedením (Stevens, 2008).

Podpora EK plyne i z usnesení vlády ČR v roce 2012 v podobě schválené normy pro Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy (Usnesení Vlády ČR č. 331, 2012). Je otázkou, do jaké míry instituce toto nařízení vlády respektují. Implementování EK je postupný proces – nařízení vlády nevynechává dobu, do kdy má být EK přijatý. Často se proto děje, že je implementována vzorová podoba. Pro širší podporu CSR mluví i další nařízení vlády ČR o Národním akčním plánu pro CSR v ČR (Usnesení Vlády ČR č. 49, 2016). Tímto dokumentem vláda ČR dala CSR a etickým přístupům v podnikání i veřejné správě najevo plnou podporu. V součinnosti s tímto rozhodnutím vznikl v červenci 2016 i Etický kodex zaměstnanců Úřadu vlády ČR, který může sloužit svým podrobným obsahem jako vzor pro vznik etických kodexů na ostatních veřejných institucích (Úřad vlády ČR, 2016). Podobně o tlaku na rozvoj CSR svědčí i iniciativy typu ČR 2030 z úrovně Vlády ČR.

EK patří mezi interní nástroje, tedy metodiku implementace si určuje nezávisle každá instituce zvlášť. V ČR není zavedená tradice formy a obsahu EK. Záleží tak na každé instituci, jak si EK vytvoří. Jednotlivým významem EK je informace pro veřejnost a klienty instituce. V ČR neexistuje zatím judikatura, která by na nedodržení EK postavila své rozhodnutí.

## 2.2. Interní nástroje etického managementu

Míru etického managementu lze posuzovat podle počtu a míry implementace několika etických nástrojů dohromady (Singh, 2011). Etické jednání tak vychází z celkového vnitřního nastavení firemní kultury a managementu instituce. Mezi další významné nástroje etického managementu patří vhodně nastavená psychologická kritéria při posuzování etických a morálních kompetencí při nábore nových zaměstnanců v oblasti lidských zdrojů. Dále např. školení a vzdělávání zaměstnanců v oblasti CSR, dobrovolné zavedení odborného testování zaměstnanců na etickou integritu při přijímání či po určitém intervalu v zaměstnaneckém poměru či při přestupu na vyšší manažerskou pozici. Mezi jiné nástroje patří vlastní projekty CSR, nejčastěji v sociální oblasti.

## 2.3. Externí nástroje etického managementu

Mimo tyto interní dobrovolné nástroje můžeme analyzovat implementaci tzv. externích etických nástrojů. Externí etický nástroj se liší tím, že míra etického managementu a CSR uvnitř instituce je posuzována nezávislým garantem zvnějšku mimo instituci. Mezi tyto externí etické nástroje patří např. etický audit. Ten je orientovaný především na systematické hodnocení etického programu ve firmě a prověřování etických standardů (Kreikebaum, 2000). Mezi další externí nástroje můžeme zařadit implementaci standardu kvality managementu (např. ISO, AA, SA aj.) či vnější ocenění výkonu managementu CSR v nějaké národní, krajské či mezinárodní soutěži vyhlášené institucí nezávislou na veřejné organizaci (např. TOP Odpovědná firma roku, Zaměstnavatel roku, Otevřeno x Zavřeno aj.).

Kombinací interních a externích prvků se etické vedení a důvěryhodnost instituce zvyšují. Pokud má instituce zavedený jen jeden nástroj (nejčastěji EK), bez návaznosti na jiné etické nástroje managementu, můžeme hovořit o podezření z tzv. předstírané etiky. Zavedení EK je v takovém případě spíše marketingovým nástrojem než důvěryhodnou firemní kulturou (Lynne, 2015).

## 3. Výzkum etického managementu

Míra a četnost využití etických nástrojů byla prozkoumána dotazníkovým šetřením, které proběhlo na přelomu let 2017/2018 pomocí elektronické aplikace sběru dat google+. Byly osloveny všechny úřady ministerstev ČR, všechny úřady krajských samospráv ČR, všechny úřady statutárních měst ČR a všechny státní podniky či podniky s majetkovou účastí státu. Sběr dat byl vyhodnocen u 69 institucí.

### 3.1. Etický kodex a dokumenty CSR

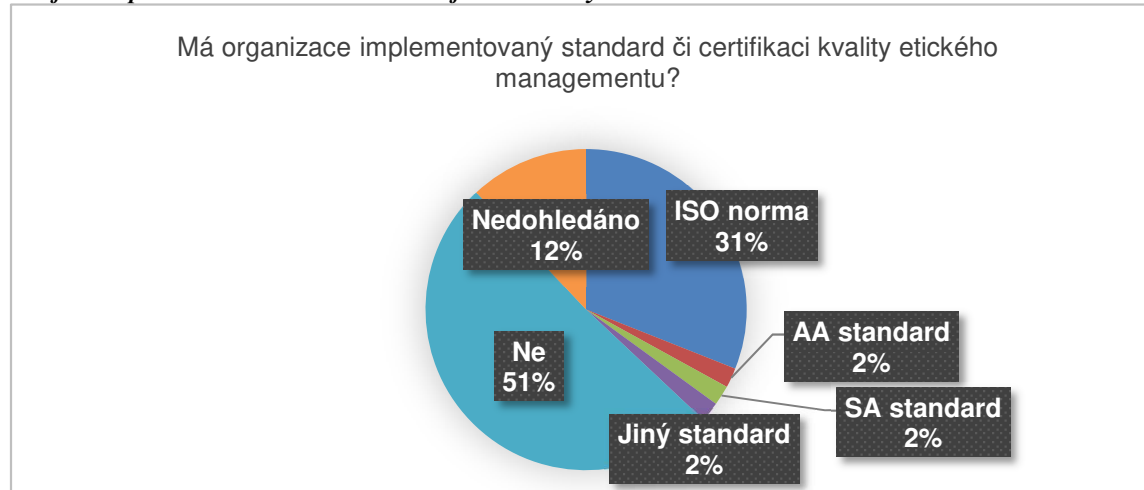
Dotazník zjišťoval, v jakých materiálech či interních předpisech organizace pracuje s etickým managementem a managementem CSR. Dle zjištěných faktů většina zkoumaných veřejných institucí CSR management nepodporuje (56 %), podporu uvedlo jen 38 % zkoumaných institucí. Ty v otevřené formě odpovědi doložily, v jakých svých dokumentech CSR management využívají: Nejčastějším nástrojem byly EK (viz níže), ale kromě nich veřejné organizace za CSR dokumenty pokládaly statisticky nesourodý soubor vzájemně se prolínajících dokumentů, jako jsou strategické plány, strategie úřadu, politiky kvality, compliance programy, pracovní pravidla a pravidla v sociální podpoře zaměstnanců, směrnice, pracovní řády atd. Množství nejrozličnějších dokumentů upozorňuje na fakt, že o možnostech managementu CSR neexistuje silné povědomí a jednotná metodika. Tento závěr potvrzují i další zjištěné skutečnosti.

Dotazník dále zkoumal, zda organizace mají svůj EK a zda je veřejně dostupný (nejlépe na internetu). EK je základním, nákladově nejméně náročným a efektivním nástrojem CSR, proto nepřekvapí, že 71 % organizací schválený, implementovaný a na webových stránkách zveřejněný EK uvádí. Tento fakt stojí v rozporu s předchozím zjištěným údajem, že 56 % institucí ve svých dokumentech CSR nepodporuje – EK je jedním z hlavních pilířů CSR. Tato skutečnost svědčí o neznalosti významu etického managementu ve vedení veřejných institucí: Pokud veřejné instituce nepovažují EK za nástroj etiky (ačkoliv je to jeden z nejrozšířenějších nástrojů etického managementu), pak nemohou mít přesně definované strategické cíle CSR. Nejsou tak seznámeni s vládní politikou a Národní akčním plánem pro CSR.

### 3.2. Etické standardy a certifikace

Dalším zkoumaným nástrojem výzkumu byla míra implementace nějakého standardu etického managementu. K implementaci tohoto nástroje se přihlásilo 37 % dotazovaných institucí (viz Graf 1). Dotazník nicméně ukazuje, že instituce považují za nástroj CSR zejména mezinárodní standardy řady ISO 9000, 1400 či 27000, které se sice CSR dotýkají, ale jen okrajově. Nejdůležitější nástroje etického managementu jako např. ISO 26000 nemá dle výzkumu v ČR implementovaná zatím žádná instituce. Podobně jen jedna instituce implementovala národní standard etického managementu ČSN 010391.

Graf 1: Implementace standardu či certifikace kvality



Zdroj: vlastní zpracování

Lze tedy konstatovat nízkou míru využívání těchto standardů a certifikací veřejnými institucemi. To opět kontrastuje s faktem, že EK využívají téměř ¾ zkoumaných organizací. Nabízí se otázka, jaké faktory brání smysluplnější implementaci tohoto nástroje. Mezi nejčastější důvody budou patřit patrně vysoké nákladové položky při zavádění, omezená nabídka služeb, časová organizační náročnost implementace, či omezená možnost proškolení managementu instituce. Často lze vnímat i obavu z omezení výkonnosti organizace, což má souvislost s neznalostí funkce certifikací.

### 3.3. Personalistika, školení a ocenění CSR

Dotazník dále zkoumal management CSR v oblasti lidských zdrojů a nábory nových zaměstnanců. Výsledky v této oblasti mluví ještě výrazněji v neprospěch CSR managementu. Zaměstnavatelé morální integritu svých uchazečů zpravidla nezkontrolují (viz Graf 2). Výjimkou jsou ty instituce, ve kterých zákon vyžaduje speciální test osobnosti pro práci ve veřejné správě, např. v podobě osobní prověrky (např. zaměstnanci MZV musí disponovat osvědčením Národního bezpečnostního úřadu). K testování či zkoumání etických osobnostních charakteristik a osobnostní integrity přihlíží jen 21,5 % dotazovaných institucí. Téměř 67 % nepoužívá žádné odborné testovací metody.

**Graf 2: Test etických vlastností při přijímacím řízení**

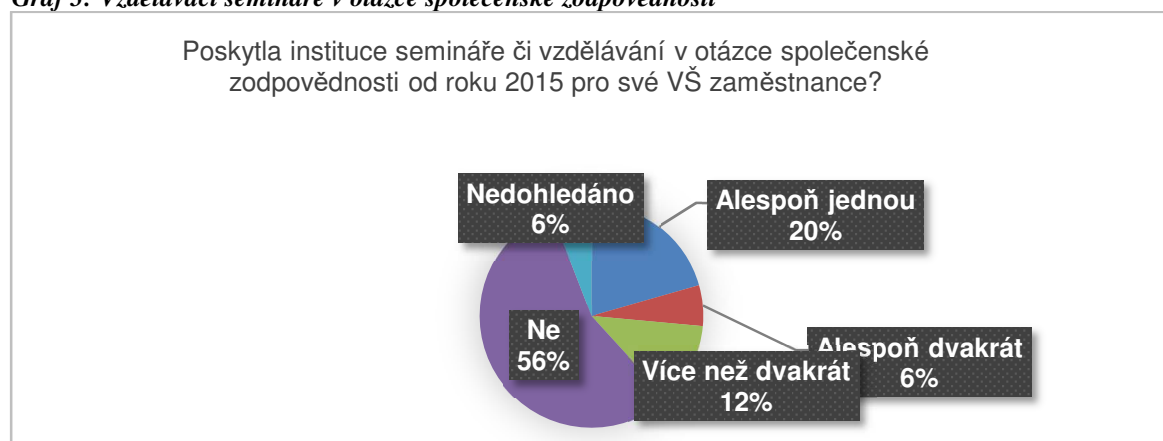


Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu je patrné, že ¼ institucí, která implementaci nástroje etického managementu CSR v personalistice uvádí, má o její podobě dosti obecnou představu. Řada institucí považuje za testování etické integrity uchazeče podmínky zákona o státní službě, či ústní pohovor při přijímacím řízení bez odborného psychometrického základu. Je třeba uvést, že do výzkumu nebyly zařazeny státní instituce bezpečnostních složek státu (státní zastupitelství, policie, soudní instituce), kde tento nástroj součástí personální strategie implementován je.

Potvrzení související hypotézy, že personální politika institucí nezahrnuje výzkum etické integrity osobnosti, potvrzuje další zjištěný údaj, zaměřený na míru školení a vzdělávání stávajících zaměstnanců v problematice CSR. Dotazník zkoumal, zda za poslední 3 roky poskytla vůbec organizace školení či seminář v otázce CSR svým zaměstnancům (viz Graf 3).

**Graf 3: Vzdělávací semináře v otázce společenské zodpovědnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

Více než 55 % organizací žádné školení či seminář svým zaměstnancům neposkytuje. Naproti tomu jen 12 % poskytlo takovýto druh školení více než dvakrát. Zaměstnanci se řídí tím, co vyplývá z jejich profesionální vzdělávací povinnosti či z povinnosti zákona o státní službě; problematika etiky je však evidentně vnímaná jako dobrovolná, a tudíž nevyžadovaná nadstavba. Otázka nízké implementace školení se týká problémů s náklady na



provoz této služby, nedostatečně zajištěné nabídky v této oblasti, či nepropojenost mezi různými složkami státních organizací.

Výzkum externích nástrojů etického managementu CSR doplňuje otázka, zda instituce obdržely nějaké ocenění za etické jednání. 26 % dotazovaných institucí uvedlo, že od roku 2015 za etický či CSR management nějaké ocenění skutečně obdrželo (viz Graf 4), ale o podobě toho, co za něj lze považovat, mají různé představy. Za taková ocenění jimi byly označeny ceny např. Ministerstva vnitra Prívětivý úřad, ocenění za respekt k rovným příležitostem Půl na půl, ocenění za nejtransparentnějšího zadavatele, za nejvyšší etický rating, za obdržení modelu excelence EFQM, či různé ceny za ekologicky šetrný provoz. Protože řada cen není nijak registrovaná a neexistuje žádná databáze či statistika takovýchto ocenění, firemní důvěru, a tak i jejich marketingové využití, si získávají jen ty soutěže, které probíhají již delší dobu a mají tak mediální či odbornou podporu.

**Graf 4: Ocenění za etický management**



Zdroj: vlastní zpracování

Lze tvrdit, že EK, standard kvality, testování integrity osobnosti, školení zaměstnanců či obdržení nějakého ocenění jsou hlavními nástroji, které nyní lze zkoumat ve veřejných institucích ČR. Otázka managementu CSR je ale širší, týká se problematiky sociální a ekologické politiky, spolupráce s tzv. stakeholdery (participující skupiny), či etickými ratingy neziskového sektoru. Ucelený výzkum v ČR zatím chybí, nicméně vládní politika v této oblasti začala prosazovat konstruktivní přístup související s dlouhodobým plánováním strategie rozvoje ČR, kam CSR nepochybně patří (viz např. vládní iniciativa Česká republika 2030).

#### 4. Interpretace výzkumu

Veškerá shromážděná data poukazují na to, že podle zvolených indikátorů veřejné instituce spíše nepovažují implementaci nástrojů etického managementu CSR za svoji prioritu. Jediným nástrojem, který je více rozšířen, je implementace EK. Zde lze poukázat na to, že se jedná o nástroj nejvíce využívaný v těch institucích, které působí na lokální úrovni a jsou sledovány veřejností a občanskými iniciativami (krajské úřady, úřady statutárních měst, případně ministerstva ČR). Naopak státní úřady či podniky s majetkovou účastí státu nástroje CSR nemají implementovány skoro vůbec a prakticky nekomunikují s veřejností ohledně této problematiky.

Dodatečným zjištěným údajem je to, že pouhých 5, 8 % dotazovaných institucí připustilo, že od schválení svého EK přijalo nějakou sankci za jeho porušení. Tato skutečnost může vést k optimistické interpretaci, že valná většina dotazovaných veřejných institucí zaměstnává pracovníky s vysokým morálním profilem, kteří EK neporušují. Nebo ji lze poněkud méně optimisticky interpretovat tak, že zaměstnanci institucí podle svého morálního profilu posuzování nejsou, popř. instituce nedisponuje nástrojem, kterým může zaměstnance za porušení EK sankcionovat. V takovém případě kontrola dodržování EK neprobíhá a hodnota takového dokumentu není vnímána s náležitou prioritou.

Vzhledem k tomu, že nařízení vlády vyžaduje implementaci EK (Usnesení Vlády ČR č. 331, 2012), potom se i 71 % institucí s EK jeví jako nedostatečných. Politika managementu CSR je nejvíce integrována u krajských úřadů, statutárních měst a ministerstvech. Veřejnost a zástupci veřejnosti zde fungují jako kontrolní mechanismus a jako záruka implementace CSR. Paralelu můžeme vidět v privátním sektoru, kdy soukromé instituce a korporace pod tlakem veřejnosti začaly CSR zavádět do svého managementu v mezinárodním měřítku. S tímto na zřeteli můžeme na základě výzkumných dat tvrdit, že veřejné instituce nemohou být vzorem pro soukromý sektor: Skutečnost v ČR svědčí o opaku.

## 5. Závěr

Tento příspěvek zkoumal míru implementace managementu CSR ve veřejných institucích ČR podle četnosti implementace etických nástrojů. Autoři se soustředili na relativní četnost zkoumaných nástrojů vzhledem k celkovému počtu zkoumaných institucí. Mezi etické nástroje patří EK, etický standard či certifikace, testování na integritu osobnosti v personalistice a rozsah školení v oblasti CSR, či obdržené ceny za etický management. Následně autoři přicházejí s hodnocením a kvalitativní analýzou, kdy konstatují, že oblast CSR ve veřejných institucích je zatím nerozvinutým nástrojem managementu. Mezi nejčastější překážky při implementaci managementu CSR je nedostatečný tlak na přirozenou kontrolu instituce od veřejnosti či stakeholders. Díle mezi překážky patří finanční náklady se zavádění CSR managementu a časová náročnost při implementaci. Svoji roli hraje i neznalost této problematiky, slabá provázanost se strategickými zájmy veřejných institucí. Je ale třeba konstatovat, že zkoumaná oblast prochází pozitivním vývojem. Ukazuje se, zejména u vládních iniciativ v roce 2017 a v rámci přirozeného tlaku veřejnosti na samosprávu (krajské a úřady statutárních měst), že nové prvky CSR managementu se postupně implementují. Tento trend pokračuje i do roku 2018. Ze slabé kontroly veřejnosti vyplývá, že nejslabší je implementace managementu CSR u státních podniků a podniků s majetkovou účastí státu, jejichž management je jmenován a veřejnost (stakeholders) o těchto institucích není detailněji informována.

## Literatura

- [1] KAPTEIN, M., (2004). Business codes of multinational firms: What do they say? *Journal of Business Ethics*, vol. 50, no. 1, pp. 13-31. ISSN 1573-0697. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da.
- [2] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V., (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [3] KREIKEBAUM, H., (2000). Business Ethics and Management. In Kosolowski, P. (ed). *Contemporary Economics and Business Ethics*. Berlin: Springer-Verlag. ISBN 978-3-662-04072-0.
- [4] LYNNE, E., (2015). *Marketing Ethics and Society*. London: Sage Publications Ltd. ISBN 978-1-4462-9662-2.
- [5] NESIBA J., ALANOVÁ M., (2017). Efektivita etických nástrojů na vysokých školách v České republice. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Region v rozvoji společnosti 2017*. Brno: Mendelova univerzita, pp. 590-600.
- [6] NESIBA, J., KOVANIČ, M., (2017). Etické kódexy parlamentních politických stran v České republice a Slovenskej republice. In *Jazyk a Politika. Na pomezí lingvistiky a politologie II*. Bratislava: Ekonóm, pp. 567-577. ISBN 978-80-225-4424-5.
- [7] NESIBA, J., KOVANIČ, M., (2017). Etické kodexy samosprávy v Brně. In *XX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, pp. 898-903. ISBN 978-80-210-8587-9.
- [8] PALMER, D. E., (2015). *Handbook of Research on Business Ethics and Corporate Responsibilities*. Kent State University. ISBN 146-66-747-68.
- [9] PITT, H. L., GROSKAUFMANIS, K. A., (1990). Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct. *The Georgetown Law Journal*, vol. 78, no. 1, pp. 1559–1654. ISSN 0016-809-3.
- [10] PLANT, J., (2001). Codes of Ethics. In *Handbook of Administrative Ethics*. New York and Basel: Marcel Dekker, Inc. ISBN 0-8247-0405-3.
- [11] SCHWARTZ, M., (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, vol. 32, no. 3, pp. 247-262. ISSN 1573-0697. DOI: 10.1023/A:1010787607771.
- [12] SIMHA, A., CULLEN, J. B., (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of Management Perspectives*, vol. 26, no. 4, pp. 20-34. ISSN 1558-9080. DOI: 10.5465/amp.2011.0156.
- [13] SINGH, J. B., (2011). Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, vol. 101, no. 3, pp. 385–395. ISSN 1573-0697. DOI: 10.1007/s10551-010-0727-3.
- [14] STEVENS, B., (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*, vol. 78, no. 4, pp. 601–609. ISSN 1573-0697. DOI: 10.1007/s10551-007-9370-z.
- [15] ÚŘAD VLÁDY ČR, (2016). *Etický kodex zaměstnanců Úřadu vlády ČR, 2016*. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/eticky-kodex/eticky-kodex-zamestnancu-uradu-vlady-cr-100436/>.
- [16] USNESENÍ VLÁDY ČR č. 331, (2012). *Usnesení Vlády České Republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: [https://www.eru.cz/documents/10540/462988/331\\_2012.pdf/424030eb-0218-493a-9402-919f37009b82](https://www.eru.cz/documents/10540/462988/331_2012.pdf/424030eb-0218-493a-9402-919f37009b82).



- [17] USNESENÍ VLÁDY ČR č. 49, (2016). *Usnesení Vlády České Republiky ze dne 26. ledna 2016 č. 49 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/djv-agenda?date=2016-01-25>.
- [18] WULF, K., (2012). *Ethics and Compliance Programs in Multinational Organizations*. Berlin: Springer Gabler. ISBN 978-3-8349-3495-6.