

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kristýna Moulisová

Firemní etika a její vliv na chování zaměstnanců

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Kristýna Moulisová

Business ethics and Its influence on employees behavior

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Jméno autorky

Poděkování

Mé poděkování patří PhDr. Bohumíru Fialovi za cenné rady při psaní této práce, doporučení výborné literatury a v první řadě za nabídnutí praxe, která se nejen stala podkladem pro tuto práci, ale byla jednou z nejlepších pracovních zkušeností, které jsem kdy měla možnost získat.

Anotace

Bakalářská práce zpracovává téma firemní etiky a jejího vlivu na chování zaměstnance. Mapuje důležité pojmy související s problematikou, historii a metody firemní etiky. Práce také rozebírá Corporate social responsibility. Součástí práce je také výzkum, jehož výsledky ukazují míru dodržování firemní etiky zaměstnanci firmy Horoskop s.r.o.

Klíčová slova

CSR, etika, etické dilema, etický kodex, firemní etika, firemní kultura, morálka, mystery shopping

Annotation

The Bachelor Thesis processes the topic of Business ethics and its influence on employees behavior. The Thesis charts the important concepts related with the topic issues, history and methods of Business ethics. The Thesis also analyzes Corporate social responsibility. A constituent part of this Thesis is a research, whose results show how do employees of company Horoskop s.r.o., follow the company's business ethics.

Keywords

Corporate culture, CSR, business ethics, ethics, ethical codex, ethical dilemma, morality, mystery shopping

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ETIKA.....	10
1.1 Vymezení pojmu	10
2 FIREMNÍ ETIKA.....	12
2.1 Vymezení pojmu	12
2.2 Etické chování firmy	13
2.3 Přínosy etického chování.....	15
2.4 Faktory ovlivňující etické jednání ve firmě	15
2.5 Etické dilema	17
2.6 Modely etického rozhodování	18
2.7 Pohled na firemní etiku v ČR.....	19
3 HISTORIE FIREMNÍ ETIKY	21
3.1 Historické vymezení etiky	21
3.2 Historický vývoj etiky v podnikání	22
4 METODY A NÁSTROJE FIREMNÍ ETIKY.....	24
4.1 Etický kodex	24
4.2 Etický a sociální audit.....	27
4.3 Tréninkové kurzy.....	29
5 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	30
5.1 Vymezení pojmu	30
5.2 Náležitosti csr	30
5.3 Společenská odpovědnost v praxi	32
PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 MYSTERY SHOPPING V PRAXI.....	35
6.1 Úvod do mystery shoppingu.....	35
6.2 Mystery shopping s.r.o.	37
6.2.1 O firmě	37
6.2.2 Průběh mystery shoppingu a vyhodnocování výsledků	38
7 VÝZKUM	42
7.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	42

7.2	REALIZAČNÍ FÁZE	44
7.3	HODNOTÍCÍ FÁZE.....	44
7.4	Přílohy- Zvolené techniky výzkumu	44
7.5	Signální zpráva	46
7.5.1	Preambule.....	46
7.5.2	Vyhodnocení individuálních rozhovorů	46
7.5.3	SWOT analýza	49
7.5.4	Hypotézy	50
7.5.5	Výsledky dotazníkového šetření	50
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
	SEZNAM ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	65

ÚVOD

V současné době je kladen velký tlak na zvyšování výkonnosti firmy a to hlavně díky vysoce konkurenčnímu prostředí. Firmy proto aplikují nové způsoby plánování, vedení, organizování a kontroly aby firma uspěla na trhu práce. Tyto efektivnější formy provozního řízení ale nutí podnikatele a manažery vyvíjet mnohem vyšší tlak na jedince uvnitř i vně firmy. Mnohdy se ale stává, že díky tomuto tlaku dochází k neetickému jednání jak mezi manažery a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a zákazníky. Toto neetické jednání se zrcadlí ve vnímaném obrazu firemní kultury, a může zkazit veškeré snahy jakoukoliv konkurenční výhodu firmy na trhu.

Ve své bakalářské práci se budu věnovat právě tématu firemní etiky, které jsem zvolila proto, že je velice aktuální, ale také dle mého názoru poměrně málo diskutované téma. Cílem práce je přiblížit problematiku firemní etiky. V teoretické části nejprve vymezím pojmy etika a firemní etika. Následně přejdu k etickému chování ve firmě, jeho přínosům, faktorů, kterými je ovlivněno, zastavím se u etického dilematu a u pohledu na firemní etiku v českém podnikatelském prostředí. Rozhodla jsem se také zapojit kapitolu, pojednávající o historii etiky podnikání. Čtvrtá kapitola je věnována metodám a nástrojům firemní etiky, konkrétně etickému kodexu, etickému a sociálnímu auditu a tréninkovým kurzů. Metody a nástroje jsou velice obsáhlým tématem, budu se jim věnovat pouze na teoretické úrovni. V poslední kapitole čtenáře seznámím s pojmem Corporate social responsibility, tedy společenskou odpovědností firmy. Vysvětlím základní náležitosti CSR a vysvětlím její používání na praktickém příkladu a to na společnosti IKEA.

Praktická část je věnována mystery shoppingu. Rozhodla jsem se ji rozdělit do dvou kapitol. V první kapitole popíšu mystery shopping a jak probíhá v praxi. Druhá kapitola je zaměřena na výzkum, který jsem prováděla v červnu roku 2015 a ve kterém jsem zjišťovala pohled zaměstnanců a vedení na samotný mystery shopping, ale také na firemní etiku v organizaci. V rozhovorech s vedoucími pracovníky jsem zjišťovala jaký vliv má podle nich jak mystery shopping tak firemní kultura na chování zaměstnanců a jejich pracovní výkon. Praktická část bude doplněna o grafy, které jsem zpracovala pro účely výzkumu. V závěru práce bych se ráda blíže vyjádřila k některým poznatkům uvedených v práci a práci bych zhodnotila.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ETIKA

1.1 VYMEZENÍ POJMU

Etika jako vědní disciplína nemá jednu stanovenou definici. Každý z autorů ji definuje trochu jinak. Přesný překlad slova etika je mravouka nebo mravověda, základní definice tedy většinou zní – nauka o morálce.

Podle Vaňka je etika: „*nauka o lidských záměrech a konání z hlediska dobra a zla, o štěstí a smyslu života. Je tedy teorií morálky...a mravnosti...*“¹

Šmajš, Binka a Rolný tvrdí, že etika: „*je teoretickou reflexí morálky, je tradiční filosofickou teorií kritiky, zdůvodnění a obhajoby morální regulace ve společnosti. Jako univerzální regulativ lidské aktivity je tvořena hodnotami, normami a pokyny pro dobré (mravné) chování. V etice však jde nejen o vysvětlení, zdůvodnění a kritiku morálky, ale také o její kultivaci, o její vedení určitým směrem.*“ Ve své knize také definují pojem morálky, který s etikou blízce souvisí. Morálka je popisována: „*... jako neteoretická součást duchovní kultury zahrnuje nejen pragmatické vědění, ale i zvyky, předsudky, mýty a rozpoznaná pravidla kulturního života lidí.*“²

Další definici uvádí Seknička, Putnová a Uhlář v publikaci Etické řízení ve firmě: „*Pojem „etika“ je odvozen od řeckého „éthos“, což znamená mrav, zvyk. Etika je v současnosti společenská věda, jejímž předmětem zkoumání je morálka.*“³

Většina autorů se ovšem shoduje na tom, že etika je filozofická disciplína, zkoumající principy a hodnoty, které řídí lidské jednání tehdy, kdy existuje možnost svobodné vůle. Etika hledá obecné základy, na nichž stojí morálka. Morálka představuje

¹ Vaněk, J. *Základy sociální a ekonomické etiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1992, s. 7. ISBN 80-7079-344-9

² Šmajš, J., Binka, B., Rolný, I. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14-15. ISBN 978-80-247-4293-9

³ Seknička, P., Putnová, A., Uhlář, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 38. ISBN 987-80-247-1621-3

reálný stav, tedy souhrn standardů a principů, které jsou uznávány členy dané kultury. Etika tedy zkoumá morálku, ale nemůže ji přímo utvářet. Může ale doporučovat, aby byly jisté normy chování přijaty a naopak, v závislosti na tom, jsou-li považovány za správné.

Rozlišujeme čtyři metodologické přístupy v etice:

- deskriptivní etika – zaměřuje se na popis hodnot a mravních rozhodnutí,
- normativní etika – zabývá se normami, kterými se jedinci při rozhodování řídí,
- metaetika – zkoumá jazyk morálky,
- aplikovaná etika – popisuje vztahy rozhodnutí ke konkrétní situaci⁴.

⁴ Seknička, P., Putnová, A., Uhlář, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 168 s. ISBN 987-80-247-1621-3

2 FIREMNÍ ETIKA

2.1 VYMEZENÍ POJMU

Pojem firemní etika vychází z anglického názvu Business Ethics, který je základem pro překlady v dalších jazycích. V českém jazyce se nejčastěji setkáváme s tímto pojmem přeloženým jako firemní či podniková etika nebo podnikatelská etika či etika v podnikání. Podnikatelská etika pomáhá přenášet etické principy do podnikání, a to například pomocí nástrojů jako jsou etické tréninky, etické kodexy nebo etické audity. O nástrojích podnikatelské etiky budu hovořit blíže v dalších kapitolách. Firemní etika klade velký důraz na dobré vztahy se všemi subjekty zapojenými do její činnosti (zákazníky, zaměstnanci, dodavateli,...), dále na bezpečnost výrobků a bezpečnost na pracovišti, ochranu životního prostředí, apod.

„ Etika v podnikání používá etické zdůvodnění specificky pro situace a činnosti v podnikání. Jde o snahu řešit nebo alespoň objasnit takové morální problémy, k nimž v podnikání charakteristicky dochází.“⁵

V podnikovém prostředí je za morální považováno takové jednání, které vylučuje veškeré nezákonné činnosti, lhaní či podvádění. Základními pilíři pro firemní etiku jsou tedy spravedlnost a poctivost.

Spravedlnost ve firemním prostředí vyjadřuje zásady stejného zacházení. Spravedlivé jednání se orientuje především na reálné sliby, protože ty nereálné vzbuzují dojem nespravedlivého jednání. Spravedlivá firma dodržuje veškerá pravidla a závazky, ke kterým se písemně či ústně zavázala.

Poctivost neboli čestnost, vyjadřuje v podnikatelském prostředí zákaz lhaní a podvádění. Poctivá firma je pravdomluvná, a na pravdě také buduje vztahy, se svými obchodními partnery, společníky, zaměstnanci i zákazníky.⁵

⁵ Šroněk, I. Etiketa a etika v podnikání. 1. vyd. Praha: Management press, 1995, s. 174. ISBN 80-85603-94-2

Etiku v podnikání můžeme rozdělit do třech úrovní:

1. mikroúroveň (prvek systému) – podnikatelská etika, je zaměřena na jednotlivce,
2. mezoúroveň (soubor prvků) – podniková etika, zaměřena na chování podniků a korporací, je velmi podobná podnikatelské etice,
3. makroúroveň (systém) – hospodářská etika, cílem je nalezení vhodného hospodářského a společenského řádu⁶.

2.2 ETICKÉ CHOVÁNÍ FIRMY

Etické chování znamená pro firmu nejen zlepšení kvality života, ať už u zaměstnanců nebo zákazníků či dodavatelů. Etické chování je také velkou výhodou na trhu. Firemní etika je normativní etikou, která se snaží se aplikovat etické zásady do podnikání, a tím zlepšit podnikatelskou praxi. Zaměřuje se na pravdivé vidění skutečnosti a prosazování pravdy jako takové.

Firemní etika je chápána ve dvojitým smyslu. Je rozlišováno zaprvé: „morální chování lidí v podniku či v celé společnosti, kde se prosazuje spíše spolupráce a spoluúčast a kde je vzájemné soupeřivé chování záměrně potlačováno.“, a zadruhé: „morální chování podniků jako právních subjektů, mezi nimiž se zatím soupeřivé chování předpokládá. V této oblasti jde vlastně o soupeřivé chování znovu na dvou úrovních: mezi podniky v rámci kultury a mezi podniky a přírodou.“⁷

Firemní etika je reflexí etických norem a principů do podnikatelských rozhodnutí a do specifických oblastí podnikání. V praxi se firemní etika primárně zaměřuje na procesy a výsledky podnikatelského rozhodování a je nutné s ní pracovat již ve fázi formulací cílů podnikání.

⁶ Čaník, P., Řezbová, L., Zavrel, T. van, *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, s. 23. ISBN 80-245-0980-6

⁷ Šmajš, J., Binka, B., Rolný, I. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 192 s.. ISBN 978-80-247-4293-9

Firemní etiku můžeme rozdělit do čtyř úrovní a to na:

- individuální etiku, která je zaměřena na jednotlivce,
- podnikovou etiku, která se zabývá etikou na úrovni institucí,
- etiku hospodářství, týkající se organizace jako celku,
- etiku nadnárodních společností, související s mezinárodním podnikáním.⁸

Ševčík ve své publikaci Podnikatelská etika shrnul obecné zásady etiky podnikání:

- dodržování etických zásad a standardů při podnikání (dodržování je dobrovolné nikoliv vynucené),
- zachovávání důvěrných informací o znalostech a zkušenostech,
- snaha o eliminaci jakýchkoliv střetů zájmů (zejména ve vztahu jednatelce a nadřízený subjekt),
- dostatečná péče o vlastní práci na řádné profesionální úrovni,
- poctivé jednání a obchodní praktiky,
- osoby a instituce se zvláštním pověřením či prostředky by měly jednat se zvláštní péčí a opatrností⁹.

To aby mohla být firemní etika efektivně zavedena, ovlivňuje především správná volba institucionálních platforem etického dialogu v podniku. Stěžejním bodem je: „...zavedení třídimenzionálního systému řízení, tedy řízení operativního, strategického a eticko-normativního.“¹⁰ To znamená zavedení podnikové filozofie jejímž cílem je dlouhodobé usměrňování podnikatelské činnosti. Obsahuje principy, zákonitosti, ideje a etické hodnoty, které jsou pro firmu zásadní. A také kodexu etiky, který vysvětluje rozdíly mezi organizačními a etickými motivy. Dále ustanovuje etické hodnoty a principy, které bude firma využívat. Jsou v něm popsána mravní východiska pro všechny skupiny, podílející se na podnikatelském procesu.⁹

⁸ <http://www.vsb.cz/711/cs/projekty/CVVVP/slovnicek-pojmu/>

⁹ Ševčík, S. podnikatelská etika. Brno: Vysoká škola aplikovaného práva 2005, 143 s. ISBN 978-80-86775-06-2

¹⁰ Ševčík, S. podnikatelská etika. Brno: Vysoká škola aplikovaného práva 2005, s. 101 ISBN 978-80-86775-06-2

2.3 PŘÍNOSY ETICKÉHO CHOVÁNÍ

Etické jednání je přínosem nejen pro samotné podniky, ale mělo by mít užitek i pro celou společnost. Firmy, které se chovají eticky, jsou mnohem atraktivnější pro zákazníky i zaměstnance, což zvyšuje konkurenceschopnost podniku, a udržování kvalitních podnikatelských vztahů pomáhá podniku dosahovat významných přínosů.¹¹

Některé publikace vyčleňují dvě skupiny přínosů etického chování pro firmu:

1. Přínos etického chování v rámci mikroúrovně a mezoúrovně (tedy u samotného podniku) – mezi hlavní přínosy patří: zlepšení reputace podniku, ochrana před nelegálním jednáním a případnými sankcemi, zvyšování konkurenceschopnosti, udržení příjmů a zisku, růst/rozvoj podniku, možnost nových trhů, zahraniční kapitál,...

2. Přínos etického chování v rámci makroúrovně (tedy na celý systém) – hlavními přínosy jsou: snížení míry korupce a zefektivnění celého hospodářství, zvýšení vyšší důvěry ve společnost a s tím spojené snížení nákladů systému, vyšší produktivita práce, větší možnosti získání zahraničního kapitálu, snížení hospodářské kriminality,...

Etické chování podniku tedy prospívá nejen okolí podniku ale i vnitřní firemní kultuře. Podnik by se měl chovat eticky protože:

- je vytvářeno pozitivní klima uvnitř firmy,
- dochází k úspoře nákladů,
- firma získává obrovskou konkurenční výhodu (hlavně v marketingu),
- aby mohl očekávat etické jednání i od ostatních, musí se sám chovat eticky.¹²

2.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ETICKÉ JEDNÁNÍ VE FIRMĚ

Etické jednání je ovlivňováno třemi hlavními faktory, mezi které patří vnější podmínky, vnitřní podmínky a individuální vlivy.

¹¹ Krymláková, H. a kol., *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2009, 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7

¹² Čaník, P., Řezbová, L., Zavrel, T. van, *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 86 s. ISBN 80-245-0980-6

Mezi vnější podmínky patří:

- životní prostředí,
- veřejnost,
- politicko-správní prostředí (státní správa, finanční úřady,...),
- právní prostředí,
- kulturní a výchovné prostředí,
- média,
- podnikatelské prostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence).

Do organizačních podmínek patří:

- organizační struktura,
- organizační normy a směrnice,
- organizační kultura,
- systém odměn a trestů,
- etické kodexy,
- úroveň manažerů v organizaci.

Individuální vlivy obsahují:

- hodnoty a postoje jednotlivce,
- umístění kontroly (zaměstnanci, jejichž pozice má vyšší míru kontroly, jsou citlivější vůči důsledkům svého jednání),
úroveň morálního vývoje,
- svědomí,
- vnitřní přesvědčení o významu etického jednání.¹³

¹³Bláha, J., Dyrtr, Z. Manažerská etika. 1. vyd. Praha: Management press 2003, 155 s. ISBN 80-7261-084-8

2.5 ETICKÉ DILEMA

Rozhodnutí a chování manažerů, které prospívá jedné straně a poškozují druhou, vyúsťuje v etické problémy a manažeři se díky nim dostávají do situace etického dilematu. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, ve své knize Personalistika pro malé a střední firmy, popisují průběh a postup řešení etických dilemat:

„Jestliže jsou manažeři konfrontováni se situací, která od nich vyžaduje, aby zvolili jeden ze dvou směrů postupu, mnohdy se dostávají do situace etického dilematu. Dochází k tomu zvláště tehdy, když zvolený směr postupu může sloužit zájmům jedné zainteresované skupiny a způsobit újmu jiné skupině. Neetické jednání podnikatelů a manažerů může být jak úmyslné, z určité vypočítavosti, tak neúmyslné, z neschopnosti rozlišit, co je etické a co nikoliv. Aby manažeři dělali eticky správná rozhodnutí, musejí podle Jonese a kol. (1998), brát v úvahu rivalizující nároky a práva různých skupin zainteresovaných osob. Někdy bývá takové rozhodnutí snadné, neboť je možno vzít v úvahu samozřejmě uplatňované standardy, uznávané hodnoty, panující zvyklosti, normy chování, precedenty. Někdy je však obtížné stanovit hranice mezi tím, co je etické a co neetické. Etické problémy bývají zřídka jasně vymezené a ohraničené. Do rozlišení mezi etickým a neetickým jednáním se samozřejmě promítá i hodnotová struktura společnosti a národní kultury. Co v jisté době a v jistém prostředí je hodnoceno jako etické, může být jinde a jinde hodnoceno jako vysoce neetické. Manažeři proto musejí, podle zmíněných autorů, rozhodně odolávat tlaku na to, aby se chovali neeticky a ignorovali široce akceptované standardy a hodnoty dané společností a v současnosti a stále více nadnárodního prostředí, neboť škody plynoucí z neetického jednání postihují druhé a mohou mít dalekosáhlé důsledky.“¹⁴

Nástrojem pro řešení zmíněných etických dilemat je manažerská etika. Manažerská etika je etika řízení, jejíž úroveň ovlivňuje nejen kvalitu rozhodování, ale i kvalitu mezilidských vztahů. Jedná se o druh profesní etiky, která obsahuje standardy rozhodování v situacích, kdy není jasný způsob řešení. Etika obecně, jak jsem již

¹⁴ Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 244. ISBN: 80-251-0374-9

zmínila v předchozí části své práce, obsahuje morální principy a přesvědčení o tom, co je správné (morální) a co špatné (nemorální). Základním předpokladem pro etické rozhodování je osvojení si základních morálních hodnot. Mezi morální hodnoty jsou řazeny například smysl pro spravedlnost, senzitivnost vůči nespravedlnosti, úsilí nezištně pomoci či cit pro odpovědnost. Autoři píšící o etice se shodují, že morální etické hodnoty uznávané jedincem řídí jeho jednání. Pokud tedy manažer zná stupnici hodnot svých podřízených, může předvídat, jak budou jednat. Hodnotovou stupnici jedince může manažer odvodit z osobních hodnotových preferencí, ale také z pozorování a vyhodnocování jednání zaměstnance. Stejně tak mohou zaměstnanci dedukovat hodnoty zákazníků.

2.6 MODELY ETICKÉHO ROZHODOVÁNÍ

Můžeme se setkat se třemi klasickými modely etického rozhodování, které ve své publikaci *Contemporary management* zmiňují Jones, Goergová a Hill (1998). Tyto modely mají svůj původ ve filozofii, kde sloužily k posuzování toho, co je a co není etické.

- Utilitaristický model – etické je rozhodnutí, které přispívá k co největšímu dobru pro co nejvíce jedinců. Manažer se ale musí rozhodnout, která zúčastněná strana je důležitější.
- Morálně právní model – prosazuje takové rozhodnutí, které v co největší míře chrání práva a výsady jedinců, kteří budou konkrétním rozhodnutím ovlivněni (klade důraz na soukromí, svobodu, bezpečnost a život jedince). Manažer musí stejně jako u Utilitaristického modelu vybrat stranu, jejíž práva budou chráněna.
- Spravedlnostní model – řešení, při kterém dochází k rozdělení kladných i negativních výnosů mezi zainteresované strany férovým způsobem. Podmínkou pro manažera je nediskriminování zainteresovaných stran.

Zmínění autoři dále doporučují manažerům následující řešení při výběru vhodného modelu. Manažer by si měl být schopen odpovědět na tři následující otázky, má-li být jeho rozhodnutí eticky přijatelné:

- Vyhovuje toto rozhodnutí normám a standardům, které jsou prosazovány v dané organizaci a v daném prostředí?
- Mohu své rozhodnutí sdělit všem stranám, kterých se týká?
- Schválily by moje rozhodnutí osoby, jejichž názoru si vážím?¹⁵

Při rozhodování manažerovi také pomáhá etický kodex (více kapitola 4), důležitý firemní dokument, který obsahuje standardy a pravidla, která vymezují co je v konkrétní firmě etické a co nikoliv. Etické kodexy významně napomáhají k ovlivňování firemní kultury.

2.7 POHLED NA FIREMNÍ ETIKU V ČR

V rámci projektu Viva Etika v roce 2005, se společnost Transparency International rozhodla zmapovat podnikatelskou situaci v České republice z hlediska etiky, přičemž zjišťovala názory podnikatelů na etiku v rámci podnikání. Výsledky ukázaly, že české podnikatelské prostředí je jednou skupinou považováno spíše za neetické, a to hlavně z důvodu složité legislativy a také absencí podpory podnikání ze strany republiky. Druhá skupina naopak tvrdí, že oproti dřívějším dobám, se situace, co se etiky týče, v českém podnikatelském prostředí zlepšila a souhlasí s pravidly, kterými stát podnikání řídí a jsou se situací spokojeni. Výsledky výzkumu však přinesly některá velice znepokojivá zjištění o stavu českého podnikatelského prostředí.

Ráda bych citovala úryvek z výroční zprávy společnosti Transparency International, který poukazuje na to, jak je vnímáno etické chování samotnými podnikateli: „*Podnikatelské prostředí je u nás podle výsledků výzkumu neetické. Kdo chce obstát, musí se přizpůsobit alespoň do určité míry. Nelze říci, že by bylo nemožné podnikat eticky. Je to však pravděpodobně těžší a je třeba se vzdát mnoha podnikatelských*

¹⁵ Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L. *Contemporary management*. 1. vyd. New York: Irwin, 1998, 672 s. ISBN 0-256-21351-8

příležitostí. Jít svou vlastní etickou cestou, je možné. Hypoteticky řečeno si to může dovolit ten, kdo má na trhu výhodu – silné nebo výjimečné postavení, velkou konkurenční výhodu. Neetické prostředí je dáno celkovou politickou i společenskou atmosférou v České republice, národní kulturou, která je stále ještě ovlivněna chováním lidí z minulého režimu, a je umožňováno složitou netransparentní legislativou. Nejvíce alarmující byl ale poznatek, že podnikatelé rozlišují mezi „dobrou“ a „špatnou“ korupcí. Ta „špatná“ škodí firmě a měla by se tedy co nejpřísněji potrestat. „Dobrá“ korupce je taková, která firmě přináší prospěch a tudíž by se neměla tak přísně trestat.“¹⁶

Závěrem lze tedy říci, že čeští podnikatelé nechtějí podnikat eticky, protože je to náročnější, a české podnikatelské prostředí je nastaveno tak, že neocenuje etický způsob podnikání, a tudíž je pro podnikatele mnohem snazší jednat neeticky a nesnažit se o zlepšení podmínek, vzhledem k faktu, že tuto snahu nikdo neocení.

¹⁶ Výroční zpráva Transparency 2005 dostupné na http://www.transparency.cz/wp-content/uploads/Transparency_vyr_zprava_2005_final.pdf

3 HISTORIE FIREMNÍ ETIKY

3.1 HISTORICKÉ VYMEZENÍ ETIKY

Než se dostanu k historii podnikatelské etiky, musím se, vzhledem k jejím bohatým dějinám, chvíli zastavit u dějin etiky jako takové. Etika jako samostatná věda vznikla již ve starověku, kde se vyvíjela jako součást filozofie. Vyvíjela se v oblastech starověkého Řecka a Říma, v centrech tehdejší vzdělanosti. Etika starověku byla v úzkém vztahu s přírodou, vzdělaností, astronomií, matematikou, a dalšími vědami. Filozofové se samozřejmě zabývali otázkou bytí a snažili se objasnit vznik života pomocí nadpřirozených sil či pralátek. V této době je etika spojována se zvučnými jmény filozofů jako Aristoteles, Sokrates či Platón. Ve starověku se rozvíjela i křesťanská filozofie, která poskytla nové mravní hodnoty, kterým řečtí filozofové nepřikládali takovou váhu. K nejvýznamnějším křesťanským filozofům patří Svatý Pavel a Svatý Augustinus.

Přesouváme se do středověku, kde bylo hlavním cílem a tématem etiky hledání a dosažení království Božího. Oproti etickému myšlení Řecka a Říma je etika středověku uzavřenější a sevřenější a izolovanější, nicméně má přesně danou posloupnost. Filozofie i etika středověku hledá harmonii mezi vírou a rozumem. Představiteli středověké filozofie jsou Augustinus Aurelius, který se zaměřoval na duchovní, intelektuální a morální evoluci a snažil se o zušlechtění lásky. Dále Tomáš Akvinský, který ve svých dílech řešil otázky štěstí a mravnosti, pravdy, moci, zla, duše, cnosti a štěstí, či přirozené lidské náklonosti. Akvinský ve svých dílech rozebíral hodnoty, které se později stanou velice důležité pro samotnou podnikovou etiku a to spravedlnost, umírněnost, síla a rozvážnost.

Novověk byl obdobím, ve kterém začali někteří filozofové odporovat křesťanskému vidění světa a kritizovat bohatství církve s pohledu etiky. Nejvýznamnější představitelé tzv. Protestantské etiky byli Martin Luther, Jan Kalvín, Thomas Hobbs nebo John Locke. Velice významným Filozofem této doby byl Francouz Jean - Jacques Rousseau. Rousseau zaměřil své studium etiky na lidskou přirozenost, svobodu a vášně, ovšem zabýval se také společenskou smlouvou, vztahem

ekonomiky a etiky a přirozeným právem. Dalšími významnými filozofy 17. a 18. století byli například Anthony Ashley Cooper, earl of Shaftesbury, David Hume či Adam Smith (Teorie mravních citů). V této době taktéž vzniklo tzv. Zlaté pravidlo morálky – vše co chceš, aby jiní činili tobě, čiň ty jim.

V následujících století vznikalo velké množství samostatných filozofickým a etických směrů. Mezi nejznámější představitele etiky 19. a 20. století řadíme Carla Emila Maxmiliána Webera (dílo *Protestanská etika a duch kapitalismu* 1904/1905), Johna Rawlse (*Teorie Spravedlnosti* 1971) či Jean – Paula Sartra (*Cahiers pour une morale – Zápisník mravnosti* 1983).¹⁷

V dnešní době funguje velké množství ekonomicko-etických koncepcí (koncepce přirozeného práva, koncept mravních citů, koncept homo economius,...), na etiku samotnou existuje mnoho pohledů, kombinujících historické poznatky s moderní dobou.

3.2 HISTORICKÝ VÝVOJ ETIKY V PODNÍKÁNÍ

Nyní tedy k historii samotné firemní etiky. Jak bylo již v předchozím textu zmíněno etické hodnoty a vztah etiky a ekonomie sahají svým vznikem do dávné minulosti, nicméně etika vztahující se na samotné podnikání se objevuje teprve na začátku 20. století v USA. Historii podnikatelské etiky dělíme do čtyř etap:

- 1. Etapa: 1900 - 1920
- 2. Etapa: 1921 - 1950
- 3. Etapa: 1951 - 1970
- 4. Etapa: 1971 - současnost

První dvě etapy probíhaly na americké půdě, do Evropy se firemní etika dostává až v padesátých letech.

¹⁷ Seknička, P., Putnová, A., Uhlář, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 168 s.. ISBN 987-80-247-1621-3

První etapa bývá označována jako proces hledání etiky v podnikání. Tento proces byl jednak spojený s úsilím vytvořit příznivý obraz podnikání, tak s rozvojem managementu jako nástroje řízení činnosti firmy a prostředku pro dosahování cílů. 20. léta v Americe znamenala růst reálných platů Američanů, rozvoj reklamy ale také nekvalitní výrobky bez záruky. Řešil se obrovský počet korupčních skandálů, odlišné pracovní podmínky žen, spotřebitelé začali klást mnohem větší pozornost na pravdivost reklam. Dochází k otevírání prvních kurzů podnikatelské etiky na univerzitách. V první etapě také vznikají první instituce na ochranu spotřebitele proti nekalým praktikám.

Druhá etapa představovala proces rozvoje profesní a podnikatelské etiky. Dochází ke stanovování základů podnikatelské etiky, spojených s kritikou kapitalistického systému. Docházelo k častým diskusím o spravedlnosti, bohatství, chudobě, apod. Tato jednání vyústila k vytvoření prvních etických kodexů. Díky častým diskusím a kritice firemní morální odpovědnosti z řad pracovníků, v této době vzniká jedna z nejvýznamnějších složek firemní etiky, a to profesní etika. Ve druhé fázi se také etika začala chápat jako záležitost managementu.

Třetí etapa byla obdobím narůstající komplexnosti podnikatelské etiky. Docházelo k rychlému růstu podnikání, které bylo spojováno hlavně s obnovou zničeného hospodářství západní Evropy. Přelomovým obdobím byla 60. léta, která byla provázena protesty spotřebitelů, což způsobovalo negativní pohled veřejnosti na společnost skrz média. Komplexnost podnikatelské etiky spočívala v tom, že se na podnik nenahlíželo z hlediska etiky jako na celek, ale větší pozornost byla věnována konkrétním oblastem a funkcím podnikání (účetnictví, finance, marketing,...). V 60. letech se též rozvíjí literatura týkající se podnikatelské etiky.

Čtvrtá etapa, která trvá dodnes, je období, kdy se podnikatelská etika stala samostatnou disciplínou. Stále více se s ní setkáváme na univerzitách, kde se vyučuje jako samostatný předmět. Je součástí výuky u většiny ekonomických oborů, ale také u manažerského oboru. V Holandském Nijenrode je univerzita přímo s oborem Firemní etika. Nyní se o podnikovou etiku začínají zajímat i postkomunistické státy.¹⁸

¹⁸ Nečadová, V. *Etika v podnikání*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2015, 271 s. ISBN 978-80-88064-04-6

4 METODY A NÁSTROJE FIREMNÍ ETIKY

V následující části se budu věnovat metodám a nástrojům, s jejichž využitím dochází k implementaci etiky do firemní kultury podniku, a to konkrétně etickému kodexu, etickému auditu a tréninkovým kurzům.

Nástroje firemní etiky, můžeme dále rozdělit na interní a externí nástroje.

- Interní nástroje jsou nástroje, které má podnik přímo pod kontrolou a jejichž používáním ovlivňuje přímo své etické chování (např. etický kodex organizace, etický a sociální audit, specifická organizační struktura apod.).
- Externí nástroje představují nástroje, které existují vně podniku a jejichž používáním může podnikatelský subjekt ovlivňovat etické prostředí ve společnosti (protikorupční linky státních organizací apod.).¹⁹

4.1 ETICKÝ KODEX

Etické kodexy nepatří mezi nové metody používané ve firemní kultuře. První etický kodex vznikl přibližně před 2400 lety. Jednalo se o Hippokratovu přísahu, která byla shrnutím zásad etického chování lékařů.

„Etický kodex je dokument, který vyjadřuje základní principy etického jednání platné pro určitý obor činnosti nebo pro určitou firmu. Etický kodex je tedy vyjádřením uznaných norem chování firmy i jednotlivých jejích představitelů – a dává jim jasný návod, jak se zachovat v různých situacích.“²⁰ Etické kodexy jsou standardní součástí firemní politiky amerických i evropských společností a představují tendenční nástroj zlepšení profesní etiky, který se v těchto vyspělých zemích osvědčil (kodexy jsou

¹⁹ Čaník, P., Čaníková, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International, 2006, 86. s. dostupné na http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf

²⁰ Zadražilová, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.126. ISBN: 978-80-7400-192-5

nejrozšířenější v USA a ve Velké Británii – v současnosti více než 90 % amerických společností má etické kodexy).²¹

Etický kodex tedy formuluje to, co podnik očekává od svých zaměstnanců, ocitnou-li se v eticky složité situaci. Kodex popisuje systém hodnot podniku, etické principy a specifické zásady a pravidla, které se firma snaží uplatňovat.²²

Etické kodexy můžeme dělit, jak uvádí Čaník, na dva typy:

- kodexy jednotlivých organizací (podnikové kodexy) - Etický kodex organizace se zabývá dodržováním etických zásad uvnitř organizace,
- profesní etické kodexy - Profesní etický kodex popisuje morální požadavky na konkrétní povolání.

Největším významem etického kodexu podniku je usměrňování činnosti zaměstnanců při konfliktu zájmů. Zároveň umožňuje zaměstnancům a managementu hodnotit cíle a praktiky z pohledu etiky. Etické kodexy nejsou důležité jen proto, že zavádějí pravidla do podnikatelských aktivit, ale také proto, že jedince u rozvíjejí cit řešit i jiné, než situace pracovní z etického hlediska. Etické kodexy tedy napomáhají k rozvoji morálního vědomí. Etický také ubezpečuje zákazníky, že se konkrétní firma chová dle určitých principů a že se v případě neetického chování mohou na kodex odvolat.²³

Etické kodexy bývají kritizovány za to, že se jedná jen o prázdná slova. Je na firmě samotné jak svůj etický kodex pojme a zdali ho zaměstnanci přijmou a budou ho respektovat, nebo stane-li se z kodexu zbytečný list papír.²⁴

²¹ <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/etika-podnikani/teoreticka-cast/>

²² Čaník, P., Řezbová, L., Zavrel, T. van, *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 86 s. ISBN 80-245-0980-6

²³ Mazák, E., Soldát, V. *Etika a etiketa podnikání v pojišťovnictví, bankovníctví a finančních službách*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola a. s., 2010, 75 s. ISBN 978-80-7265-187-0

²⁴ Čaník, P., Čaníková, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International, 2006, 86. s. dostupné na http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf

Zásady uvedené v kodexu jsou obvykle uváděny jako doporučení, nicméně pro subjekty, které na ně přistoupí, se stávají závazné a za jejich porušení bývá často stanovována sankce. Přijetím etického kodexu firma veřejně prohlašuje, že dodržuje standardní morální zásady. To zároveň slouží jako podklad pro postih, pokud se zaměstnanec nechová v souladu s normami uvedenými v kodexu. Kodexy obvykle zhotovují manažeři firmy ve spolupráci se zaměstnanci.²³

Výhody etického kodexu:

- eliminace nežádoucích praktik vně i uvnitř firmy,
- kodex definuje přijatelné a nepřijatelné jednání (korupce, úplatky, zneužívání pravomocí, apod.),
- vysvětluje politiku firmy v eticky problematických situacích,
- zlepšuje image firmy na veřejnosti,
- vytváří prostor pro jednodušší zavádění inovací,
- zaměstnanci jsou motivováni vědomím toho, že pracují ve společnosti, kde platí jasná pravidla, která platí pro všechny,
- znemožňuje nadřízeným zneužívat svého postavení.²⁴

Tyto výhody platí pouze tehdy, jsou-li všichni zaměstnanci s etickým kodexem podrobně seznámeni a hlavně v případě, že ho akceptují a řídí se jím jako normovaným předpisem.

Nevýhody a rizika

- pokud není etický kodex brán jako nástroj etického programu, stává se z něj prázdný dokument, který postrádá svou autentičnost,
- příliš obecně zpracovaný kodex,
- kodex, který se nezabývá etickými problémy, které by mohly firmu potkat,
- naopak až příliš detailně zpracovaný kodex (riziko ztráty užitelného charakteru pravidel).²⁵

²⁵ Čaník, P., Čaníková, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International, 2006, 86. s. dostupné na http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf

Vedle etického kodexu může firma vydat také například deklaraci hodnot či firemní krédo.

Deklarace hodnot je formulace hodnot, kterými se firma ve své podnikatelské činnosti řídí. Vychází z podnikatelské filozofie a udává, kam firma směřuje. Hodnoty uvedené v deklaraci musí být vyhlášeny veřejně.

Firemní krédo vyjadřuje etickou odpovědnost vůči zainteresovaným skupinám.²⁶ Znamé je například firemní krédo Johnson&Johnson, jehož hlavní myšlenkou je, že prvotní odpovědnost je vůči všem zákazníkům, dále ke spolupracovníkům a společnostem, v nichž žijeme a v neposlední řadě také k akcionářům v podobě spravedlivého zisku.²⁷

4.2 ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT

Etický a sociální audit jsou novější a komplexnější nástroje etického řízení. Etický audit je nástrojem pro uplatnění etické kontroly a je součástí rozsáhlého manažerského auditu. Cílem sociálního auditu je „poznat a zhodnotit sociální a sociálně-psychologické aspekty fungování hospodářské organizace.“²⁸ Etický a sociální audit fungují nezávisle na sobě, občas bývá etický audit součástí auditu sociálního. Sociální audit (obvyklejší forma kontroly) zahrnuje dle publikace „Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení“ analýzu a kontrolu čtyř základních podnikových dimenzí:

- zaměstnanecká politika,
- ekonomický rozvoj společnosti,
- environmentální politika,
- dobročinnost.

²⁶ Bohatá, M., Seknička, P., Šemrák, M. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: Codex, 1997, 188 s. ISBN: 80-85963-40-3

²⁷ <http://www.jnj.cz/o-spolecnosti/nase-kredo>

²⁸ Pavlica, K. a kol. Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000, s. 8, ISBN: 80-86119-25-4

Díky tomuto čtyřrozměrnému modelu, je možné popsat sociální prostředí podniku od zaměstnanců až po konkrétní zainteresované strany.²⁹

Význam etického auditu

- audit odhaluje etické problémy v podnikání a zdroje jejich vzniku,
- vede k zodpovědnějšímu přístupu subjektů ke svým podnikatelským aktivitám,
- je nástrojem pro zdokonalování profesní etiky manažerů i ostatních zaměstnanců,
- zvyšuje spokojenost zákazníků,
- zabezpečuje zpětnou vazbu,
- poskytuje celkový obraz o úrovni etických principů a zásad v organizaci a jejich integraci do firemní kultury³⁰.

Výhody etických a sociálních auditů

Audity jsou nástrojem pro analyzování a zhodnocení účinnosti jednotlivých metod a nástrojů etického programu. Napomáhají také zjišťovat sociální klima v podniku, zvyšují transparentnost, jsou pomocníkem při předvídání morálních konfliktů a při jejich eliminaci. Pomáhají zmapovat naplňování jednotné firemní strategie.

Nevýhody etických a sociálních auditů

Audity jsou časově a finančně náročné. Neexistují pro ně předdefinované šablony (na rozdíl od finančních auditů), což způsobuje ztížení možností srovnání mezi podniky či odvětvími.

²⁹ Seknička, P., Putnová, A., Uhlář, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 168 s.. ISBN 987-80-247-1621-3

³⁰ Čaník, P., Čaníková, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International, 2006, 86. s. dostupné na http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf

4.3 TRÉNINKOVÉ KURZY

Jak bylo již v textu zmíněno, samotná existence kodexu neznamená a nezaručuje etické chování jednotlivců anebo firmy. Lidé musí nejdříve pochopit, proč se mají etickými normami řídit. Důležitou roli v tomto procesu upevňování etických zásad zastávají tréninkové kurzy (programy).

Cílem kurzů je:

- učit rozlišovat etickou složku v lidském vědomí a v procesech rozhodování,
- naučit jedince překonávat morální nedostatky v práci druhých pracovníků
- vysvětlovat morální zodpovědnost,
- poskytnout poznatky a metody, které umožňují rozpoznávat typické etické chyby a překonávat jejich následky,
- vyhodnocovat morálku jako součást podnikové politiky.

Tréninkové programy se stávají významnou pomocí pro manažery a ostatní zaměstnance, v případě kdy se ocitnou v eticky složitější situaci.³¹

³¹ Nečadová, V. *Etika v podnikání*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2015, 271 s. ISBN 978-80-88064-04-6

5 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

5.1 VYMEZENÍ POJMU

V současné době je etika podnikání ovlivněna a formována dvěma směry – již zmíněnou firemní etikou a Corporate Social Responsibility – CSR. Výzkumy totiž dokázaly, že spotřebitelé si některé výrobky z etických důvodů nepořizují a k daným firmám posléze zaujímají negativní postoj. Důvody tohoto bojkotu jsou kupříkladu zaměstnávání dětí, genově modifikované výrobky, výroba znečišťující životní prostředí, nerecyklovatelné výrobky, nehumánní podmínky při chovu zvířat a podobně. Tyto výzkumy tedy dokládají to, že spotřebitelé upřednostňují podniky, které se starají o obecné blaho.³²

Od 90. let minulého století vznikl ve Velké Británii termín Corporate Social Responsibility (dále jen CSR), který je v českém jazyce překládán jako společenská odpovědnost firmy. Se zkratkou CSR se setkáváme čím dál, tím více, vzhledem ke globalizaci a mnohem větší informovanosti a zájmu populace o životní prostředí a zdravý životní styl. CSR vyjadřuje dobrovolně přijatou odpovědnost firmy za zdravé životní prostředí a společnost, ve které podniká. Evropská unie definuje CSR jako: „dobrovolné zapojování sociálních a ekonomických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery“³³.³⁴

5.2 NÁLEŽITOSTI CSR

Firmy, které se řídí CSR, si dobrovolně ustanovují vysoké etické standardy, snaží se o co nejmenší negativní dopad své produkce na životní prostředí, vytváří co nejlepší vztahy a pracovní podmínky pro své zaměstnance a podporují oblast (jak místně, tak

³² Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová., M. Meritum Personalistika 2009-2010. Praha: Aspi, 2009, 912 s. ISBN: 978-80-7357-429-1

³³ Stakeholders : skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat. To zahrnuje zákazníky, zaměstnance, akcionáře, obory i média. Při utváření CSR je důležité brát v potaz názory a potřeby právě těchto lidí.

³⁴ přeloženo z http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm

v rámci oboru), kde působí. Základní myšlenkou CSR je vždy směřovat aktivity nad rámec povinností daných zákonem. Díky CSR dochází ke zkvalitňování nejen samotné firemní kultury daného podniku, ale i podnikatelského prostředí obecně. CSR je samozřejmě i obrovskou konkurenční výhodou, protože takové firmy se stávají velmi atraktivním obchodním partnerem a zaměstnavatelem, a mají i dobrý dopad na regionální a státní správu.

V současnosti se CSR zaměřuje na tyto tři oblasti odpovědnosti:

- ekonomická odpovědnost, která představuje snahu o prosperitu a rozvoj podnikatelské činnosti v daných regionech a s tím související pozitivní rozvoj zaměstnanosti. V ekonomické rovině se CSR zaměřuje například na principy dobrého řízení firmy, odmítání korupce a transparentnost, kodex chování, ochranu duševního vlastnictví, vztahy s dodavateli, odběrateli a investory, vztahy se zaměstnanci a zákazníky, kvalitu a bezpečnost produktů a služeb, apod.,
- environmentální odpovědnost neboli ochrana životního prostředí, racionální čerpání a obnova přírodních zdrojů, tedy snaha uchovat životní prostředí regionu pro příští generace. V environmentální rovině se CSR zaměřuje na: ekologickou výrobu, ochranu přírodních zdrojů, investování do ekologických technologií, recyklace, šetření energie, efektivnější využívání obnovitelných zdrojů, apod.
- sociální odpovědnost tj. zvyšování kvality života společnosti v regionu kde firma působí, participace na kulturním a sportovním vyžitím dětí i dospělých, zvyšování vzdělanosti, apod. V sociální rovině je CSR zaměřena na: zaměstnaneckou politiku, péči o zdraví zaměstnanců, vzdělávání a rekvalifikace, zaměstnávání minoritních skupin obyvatelstva, genderovou rovnost, striktní odmítání dětské práce a dodržování lidských práv a svobod.

Tyto tři odpovědnosti bývají označovány zkratkou „3P“ – People (lidé), Planet (země) a Profit (zisk). Šmajs, Binka a Rolný ve své knize také uvádějí souhrn charakteristik CSR:

- univerzálnost, definice společensky odpovědného podnikání platí pro všechny typy podnikání,
- zdůrazňování dobrovolnosti. Společensky odpovědné podnikání by mělo být založeno na dobrovolném závazku firem a jejich managementu podnikat způsobem, který překračuje rámec právních ustanovení a povinností vyplývajících z dodržování obchodních smluv,
- aktivní spolupráce se zainteresovanými subjekty (stakeholders), tedy s těmi, kteří mohou ovlivňovat činnost podniku nebo jsou sami jeho činností ovlivňováni,
- závazek přispívat k rozvoji kvality života, která vyjadřuje celkový blahobyt jednotlivců a celé společnosti, zahrnuje životní podmínky a možnosti kontroly zdrojů,
- zdůrazňování rozvoje, ne jen růstu, ústup od výhradního posuzování úrovně společnosti pouze produktivitou a jejími ukazateli,
- pojmenování tří oblastí, ve kterých se odpovědné podnikání konkrétně projevuje, ústup od chápání podnikání jako činnosti zaměřené výhradně na zisk, ale jeho začlenění do širšího rámce společenských a ekologických vztahů.³⁵

5.3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST V PRAXI

Jako praktický příklad zapojení CSR do firemní strategie jsem zvolila firmu IKEA. IKEA je firma zabývající se prodejem nábytku. Byla založena v roce 1943 ve Švédsku a jejím zakladatelem je Ingvar Kamprad. Jeho hlavní myšlenkou bylo celkové zjednodušení prodeje, které by bylo ekonomicky výhodné. Od roku 1963 IKEA expanduje po celé Evropě i mimo ni, v roce 1991 je otevřen první obchodní dům

³⁵ Šmajs, J., Binka, B., Rolný, I. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 192 s.. ISBN 978-80-247-4293-9

v Praze. V současné době provozuje IKEA 315 obchodních domů ve 27 zemích světa, z toho 3 v České republice, dva v Praze a jeden v Brně. Konkurenční výhodou IKEA Group není pouze nabídka kvalitního nábytku za příznivé ceny, ale také zájem IKEA o životní prostředí, lepší zpracovávání dřeva, využívání obnovitelných zdrojů, používání alternativních zdrojů energie, či spolupráce s UNICEF.³⁶

IKEA veškeré dokumenty, ať už se jedná o Strategie udržitelného rozvoje, kodexy chování, zprávy o udržitelnosti či roční přehledy, publikuje na svých stránkách, kde si je zákazníci mohou přečíst. Všechny materiály jsou velice poutavě zpracovány, doplněny například o videa, což dle průzkumů, daleko více přitahuje pozornost čtenáře. IKEA má spoustu stanovených cílů, které hodlá splnit do konce roku 2020. O výsledcích svého snažení informuje zákazníky ve zprávách o udržitelnosti.

Jedním z nejvýznamnějších dokumentů je materiál týkající se strategie udržitelného rozvoje – Lidé a planeta. IKEA si klade za cíl mít dobrý vliv na společnost i na planetu. Aktivity pro podporu udržitelnosti jsou rozděleny do třech bodů – udržitelný život doma, energie a zdroje, a lidé a komunity.

Udržitelný život doma

IKEA si dává za cíl svými výrobky usnadňovat šetření energií, vody a recyklace odpadu. Šetření energie IKEA prosazuje například přechodem na LED osvětlení, které šetří elektrickou energii (led žárovky spotřebují až o 85% méně energie), zajišťuje lepší kvalitu světla a hlavně má menší dopad na životní prostředí. IKEA proto již dále neprodává klasické žárovky, ale pouze široký sortiment LED žárovek, které jsou kompatibilní i se starými modely svítidel. Vyjma LED žárovek IKEA nabízí energeticky úsporné spotřebiče jako ledničky, pračky, varné desky apod. Dále se IKEA věnuje úspoře vody, nabízí koupelnové a kuchyňské baterie, které šetří vodu, což je velkým lákadlem pro zákazníka. V neposlední řadě se IKEA věnuje třídění odpadu. Nejen, že v každém obchodním domě najdete nespočetné množství košů na tříděný odpad, IKEA nabízí i integrované boxy na odpad, předem určené ke třídění. Veškeré

³⁶ <http://www.ikeacz.cz/historie-ikea>

ekologické a úsporné produkty jsou vystaveny přímo v roomsetech (výstavních prostorech), aby zákazník viděl jejich užití v praxi..³⁷

Energie a zdroje

IKEA se snaží o co nejmenší dopad její výroby na životní prostředí. V tomto směru se věnuje například globálnímu oteplování a změnám klimatu, na jehož záchranu IKEA poskytla 1 miliardu eur. Čtenář se v materiálu seznámí se všemi enviromental friendly (prospěšný životnímu prostředí) postupy, které IKEA používá: třídění odpadu, 3XR (Redukuj, renovuj, recykluj – využívání odpadu jako nového zdroje surovin), papírové palety (které jsou užší, tudíž se do kamionů vejde více nákladu, plus se mohou recyklovat), čerpání energie ze solárních panelů (instalovaných na střechy obchodních domů) nebo větrných elektráren, či přechod na hybridní automobily.³⁸

Lidé a komunity

V České republice IKEA každý rok podpoří 20 organizací částkou 1 milion korun³⁹, podporuje zhruba 300 škol v rámci projektu Euroškola, nebo pomáhá Diakonii Broumov se sběrem nepotřebného textilu. IKEA taktéž provozuje nadaci IKEA Foundation, která spolupracuje s organizacemi jako UNICEF a Clinton Foundation, a společně pomáhají dětem v nejchudších oblastech světa. Ke konci roku 2015 IKEA Foundation pomohla asi 100 milionům dětí. IKEA pomáhá 3 hlavními způsoby – podporuje ženy a dívky v rozvojových oblastech (podporuje vzdělávání, a snaží se o zlepšení postavení žen v těchto oblastech), snaží se zlepšovat život dětí uprchlíků a finančními prostředky se zasazuje o potírání dětské práce v oblastech jako Indie či Pákistán.⁴⁰

³⁷ http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/people-and-planet/sustainable-life-at-home/index.html

³⁸ http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/index.html

³⁹ projekty, které IKEA podporuje, jsou dostupné na stránkách <http://www.spolusvami.cz/deti>

⁴⁰ http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/index.html

PRAKTICKÁ ČÁST

6 MYSTERY SHOPPING V PRAXI

6.1 ÚVOD DO MYSTERY SHOPPINGU

Mystery Shopping je manažerský nástroj, s jehož pomocí dochází k určování a popisování nedostatků v procesech obsluhy na veškerých místech, kde dochází k přímému kontaktu obsluhy a zákazníka.

Cílem mystery shoppingu je pomocí různých způsobů zjišťovat informace o tom, jak zaměstnanci komunikují a jak se chovají k zákazníkovi. Mystery shopping se zaměřuje na zjišťování hlavních klíčových prvků v obsluze zákazníka. Přináší informace o důležitých činnostech a nabídce společnosti tak, jak je chápe běžný zákazník a jak na něj působí. Zaměstnavatele informuje o přístupu zaměstnanců k zákazníkovi. Informuje management o tom, zdali zaměstnanci pečují o zákazníky v souladu se všemi standardy společnosti a trhu (etický kodex společnosti, společenská smlouva, apod.). Jsou taktéž zdrojem informací o schopnostech a znalostech zaměstnance. Mystery shopping funguje jako kontrola znalostí a schopností zaměstnanců získaných na školeních či workshopech, které organizace pořádá. Může sloužit také jako motivační nástroj pro zaměstnance, nejlépe ohodnocení zaměstnanci získávají většinou finanční odměnu. Naopak při špatných výsledcích jsou stanoveny sankce.

Existuje mnoho typů mystery shoppingu, každá firma si tedy může zvolit model, který se nejvíce hodí do jejích podmínek, případně daný model upravit dle své potřeby.

1. Mystery Visits

Při mystery visits dochází k hodnocení prodejny a personálu z hlediska obsluhy zákazníka. Mystery shopper sleduje plnění standardů organizace, vzhled a čistotu prodejny, vzhled a chování zaměstnance, jeho komunikační dovednosti, nápaditost při prodeji a etiku vystupování.

2. Mystery Buying

Často bývá kombinován s Mystery Visits. Mystery Buying sleduje nabídku zboží či produktů a doplňkových služeb. Zaměřuje se na slevové nabídky, způsob balení zboží, nabídky zákaznické karty, plnění pracovních postupů, budování vztahu se zákazníkem, apod.

3. Mystery Calls + Emails

Monitorování telefonní a emailové obsluhy. Zaměřuje se na úroveň komunikace se zákazníkem, dobu čekání na odpověď, obsah a užitečnost sdělení, prodejní drive, aj.

4. Complaint Mystery Shopping

Velice důležitý způsob kontroly stížností. Kontroluje se rychlost a způsob vyřízení, ale hlavně komunikace a přístup jak u oprávněných, tak u neoprávněných reklamací, zachovávání etiky vystupování a vstřícnost.

5. Mystery Shopping retenčních aktivit

Toto hodnocení se zaměřuje na schopnost zaměstnance udržet zákazníka, který přestat využívat produkt či službu-sleduje se nabídka bonusů, či slev, zjišťování důvodu odchodu zákazníka od společnosti, nasměrování na specialisty apod.

6. Mystery delivery

Hodnotí se kvalita doručovacích služeb – doba dodání, stav zásilky, vystupování kurýra aj.

7. Mystery audit

Zjišťuje se zásobovanost a vybavenost prodejny letáky s aktuální nabídkou a dalšími promo materiály.⁴¹

⁴¹ <http://www.mysteryshopping.cz/#!o-mystery-shoppingu/c1jvm>

6.2 MYSTERY SHOPPING PRO HOROSKOP S.R.O.

6.2.1 O FIRMĚ

HOROSKOP je společnost s ručením omezeným, v jejím čele stojí 2 jednatelé. Společnost HOROSKOP s.r.o. se zabývá prodejem dárkového zboží, přírodní kosmetiky a zdravé výživy. Působí na trhu již 15 rokem. Hlavním krédem je prodej nabízeného zboží širokému spektru zákazníku v příjemném prostředí prodejen.

Je kladen velký důraz na milou a kvalifikovanou obsluhu, která bude nápomocna při výběru dárku, bylinného čaje nebo přírodní kosmetiky.

Zaměstnanci jsou také školeni k provádění vkusných dárkových balení, které vám provedou přímo na prodejně. Prodejny jsou situovány především ve velkých obchodních center. Nově HOROSKOP zpřístupnil možnost nákupu prostřednictvím elektronického obchodu, který by mohl oslovit širší veřejnost.

Firma HOROSKOP působí na českém trhu již patnáctým rokem, začínala s jednou prodejnou, nyní jich má deset. Sedm z nich je v Praze, převážně ve velkých obchodních centrech – Flora, Smíchov, Eden, DBK Budějovická, Novodvorská plaza, OC Hostivař a hlavní nádraží. Tři prodejny jsou mimo Prahu a to v Hradci králové, Kladně a Teplicích, tato prodejna je nejnovější a nahradila prodejnu v Brně.

Nyní k personální struktuře firmy. Vedení tvoří dva jednatelé, dále je tu provozní ředitelka, účetní a grafik. Na každé pobočce je přítomna vedoucí prodejny, prodavačky, případně brigádníci na výpomoc. Celkově má HOROSKOP zhruba 45 zaměstnanců.

HOROSKOP využívá HACCP systém (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP)) a vlastní příručky se zásadami chování zaměstnanců. HOROSKOP dvakrát čerpal dotace EU na vzdělávání zaměstnanců OPPA v letech 2010-2011 a 2013-2014. Dále také firma provádí školení zaměstnanců o nových produktech a rozšiřuje jejich schopnosti tvořit dárková balení.

Firma se neustále snaží o udržení dobrého klima na pracovišti. Velký důraz je kladen na hlavně na tyto body:

- pracovní motivace,
- pracovní spokojenost,
- soudržnost týmu,
- konfliktní situace na pracovišti,
- spolupráce v týmu,
- pracovní výkon a výkonnost,
- mezilidské vztahy na pracovišti,
- osobní život pracovníků.

Firma pořádá školení a teambuildingy aby neustále podněcovala týmovou spolupráci.

Zaměstnanci jsou motivováni k lepším pracovním výsledkům nejen finanční odměnou ale i spoustou dalších benefitů. Pravidelně se vybírá pracovník měsíce, který získává finanční bonus. Dále firma uděluje benefity v podobě Flexipassů, stravenek či slevových kuponů. Vzhledem k počtu žen zaměstnaných ve firmě, firma vychází vstříc matkám na mateřské dovolené – mají jistotu, že se po mateřské dovolené mohou vrátit na stávající pracovní místo.

6.2.2 PRŮBĚH MYSTERY SHOPPINGU A VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ

Samotný průběh kontroly je stanoven tím, jakou formou probíhá (způsoby provádění mystery shoppingu jsem rozebrala v předchozí kapitole). Firma zajišťující mystery shopping vybere ze svých pracovníků vhodné adepty pro firmou zvolený průběh kontroly. Mystery shoppeři poté o výsledcích kontroly informují vysílající organizaci a ta poté výsledky zpracuje a předá firmě, ve které mystery shopping probíhal. Vzhledem k tomu, že já osobně jsem nebyla vysílána žádnou společností zajišťující mystery shopping, byl průběh kontroly trochu jiný. Tomu bych se ráda věnovala v této části práce.

Do firmy Horoskop s.r.o. jsem se dostala v lednu roku 2015 prostřednictvím praxe, kterou mi nabídl PhDr. Bohumír Fiala. První kontrolu pro firmu se mnou prováděla ještě další kolegyně z mého oboru. V prvním měsíci jsme pracovaly s podklady, které jsme si samy zajistily, a vedení nám sdělilo stručně body, na které bychom se měly více zaměřit. Po přednesení výsledků první kontroly mi tato práce byla nabídnuta brigádně, a od měsíce února jsem sama začala spolupráci s firmou Horoskop s.r.o. Tato spolupráce trvala do konce roku 2015. V momentu, kdy jsem měla začít mystery shopping provádět sama jsem se lépe chtěla seznámit s firmou, abych si mohla vybudovat vlastní systém kontroly. V první řadě jsem se chtěla seznámit s pracovní náplní zaměstnanců, s prodejními strategiemi a celkově se zaměřením firmy Horoskop s.r.o. Následně jsem spolu s vedením vypracovala body kontroly, které byly pro firmu nejdůležitější.

Hlavní body kontroly:

- pozdravení,
- dotaz na pomoc s výběrem,
- doporučení zboží,
- nabídnutí dárkové tašky, nebo zabalení - doplňkový prodej,
- dotaz na věrnostní kartu, pokud ji zákazník nemá, nabídnutí karty,
- poděkování,
- pozdrav,
- rozhovor mezi prodavačkami – osobní téma,
- jídlo, pití, žvýkačka – je povolen hrníček s nápojem u pokladny,
- vybalování zboží před zákazníkem – tolerance 1 prodavačka pouze v případě, že jsou přítomny v prodejně 2 prodavačky.

Tyto body jsme následně přepracovali do podoby tabulky, kde jsme zvolili formu bodového ohodnocení každé části. Body se při hodnotící fázi poté sečetly a převedly na procenta, která představovala úspěšnost prodejny za daný měsíc. (záznamový list viz příloha B.)

Samotná kontrola poté probíhala následovně. Sama jsem si zvolila čas a den, kdy jsem prodejnu navštívila. Každou prodejnu jsem kontrolovala daný měsíc dvakrát, abych měla možnost ohodnotit směny pracující jak krátký, tak dlouhý týden. Čas kontrol byl náhodný, občas jsem kontrolovala včasné otevření prodejny, nebo naopak zavírání obchodu.

Prvním bodem, který jsem sledovala, bylo uvítání zákazníka na prodejně, což je z hlediska etiky jeden z nejdůležitějších bodů. Pozorovala jsem chování zaměstnanců, vůči mně i ostatním zákazníkům (to hlavně v období od září, kdy jsem již byla přesvědčena, že pracovníci musí tušit, že bych mystery shopper mohla být já, nicméně tato domněnka se mi nepotvrdila). Tato fáze kontroly byla, dle mého názoru ta nejdůležitější, protože někteří pracovníci ve mně nevzbudili dojem, že bych byla já, nebo ostatní zákazníci v obchodě vítání. Dále jsem se zaměřovala na nabídnutí pomoci od zaměstnanců, jejich nadšení pro práci, schopnost poradit, nápavitost při výběru zboží, dodržování dress code, a samozřejmě i komunikační schopnosti a celkové vystupování. Za celý rok, kdy jsem kontroly prováděla, jsem se setkala s případy, kdy prodavačky nevěnovaly pozornost zákazníkům, někdy ani nepozdravily, v rámci pracovní doby měly na prodejně návštěvy, vyřizovaly soukromé telefonáty nebo byly dokonce drzé na zákazníky. Tyto faktory jsem pokládala za nejdůležitější, protože dělaly špatnou image firmě a odrazovaly zákazníky. Dále jsem kontrolovala také znalosti pracovníků, jejich schopnosti a um prodat zboží.

Všechny poznatky jsem pečlivě zapisovala a na konci měsíce jsem je sdělila na meetingu vedení, kde jsem jim přímo mohla popsat problematiku z vlastního pohledu, což je podle mě výrazně lepší, než kdyby tyto informace byly sdělovány přes prostředníka. Díky tomu si vedení přímo mohlo zapsat, který ze zaměstnanců udělal kde chybu a naopak kteří zaměstnanci byli daný měsíc nejlepší a podle toho je puď ocenit nebo jim strhnout určitou částku ze mzdy (v závažných případech). S vedením jsme se

shodli na tom, že mystery shopping měl velice kladný vliv na motivaci zaměstnanců k lepším výkonům a taktéž podnítl jejich přirozenou soutěživost. Prodejny se předháněly v tom, která z nich si udrží nejdéle sto procentní skóre, a kteří zaměstnanci budou kladně ohodnoceni, což se odrazilo i na tržbách konkrétních obchodů.

Porovná-li výsledky z prvního měsíce, kdy mystery probíhalo a z posledního, je vidět radikální zlepšení. Přesto musím říci, že někteří zaměstnanci si svou motivaci neudrželi dlouho, jeden měsíc vylepšili své výsledky, ale následující opět propadli.

Celkově si troufám tvrdit, že etika a morálka zaměstnanců se s neustálými kontrolami v nadpoloviční většině případů zlepšila, a že body, které jsem v posledních měsících strhávala, se nevztahovaly na chování zaměstnanců k zákazníkovi.

7 VÝZKUM

Výzkum je zpracován jako empirický výzkum, dle předlohy Newtoncentre⁴². Dělí se na 4 části:

- 1. část – přípravná fáze (analýza kontextu, stanovení cílových skupin, metod a hypotéz)
- 2. část – realizační fáze (postup a způsob realizace)
- 3. část – závěrečná (hodnotící) fáze (způsob vyhodnocení - signální zpráva)
- 4. část – přílohy (použité nástroje šetření, teze otázek)

Poslední částí bude signální zpráva, ve které se čtenář seznámí s výsledky výzkumu.

7.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Projekt bude rozdělen na kvalitativní a kvantitativní výzkum

CÍL

Cílem je zjišťování významu Mysteryshoppingu pro zaměstnance a zaměstnavatele.

Projekt zjistí znalosti zaměstnanců o mysteryshoppingu a jak mysteryshopping ovlivňuje jejich pracovní nasazení, chování a morálku a jaký význam má mysteryshopping pro zaměstnavatele

CÍLOVÁ SKUPINA

Pro kvantitativní výzkum

1. Skupina bude vybrána ze zaměstnanců firmy pracujících na pozici asistent/ka
2. Skupina bude vybrána ze zaměstnanců pracujících na pozici manažer prodejny

⁴² <http://www.newtoncenter.cz/>

Pro kvalitativní výzkum

1. Vedoucí pracovníci a vrcholový management firmy

Prvky, které bude každá skupina obsahovat

- Věk nad 18 let
- V 90% budou dotazovanými subjekty ženy
- Minimální odpracovaná doba dotazovaného subjektu u dané firmy bude 6 měsíců

Průzkum bude probíhat formou anonymního dotazníku a individuálních rozhovorů. Bodou osloveni všichni zaměstnanci splňující kritéria cílové skupiny.

HYPOTÉZY

- Všichni zaměstnanci vědí co je náplní mysteryshoppingu a vědí, že v jejich firmě probíhá.
- Výsledky mysteryshoppingu ovlivňují platové ohodnocení zaměstnanců.
- Výsledky mysteryshoppingu motivují zaměstnance k lepším pracovním výkonům.
- Výsledky mysteryshoppingu jsou významnou zpětnou vazbou pro zaměstnavatele.

METODY

I. Kvantitativní výzkum – anonymní dotazníkové šetření (40 respondentů)

II. Kvalitativní výzkum – individuální rozhovor (5 respondentů)

7.2 REALIZAČNÍ FÁZE

POSTUP A ZPŮSOB REALIZACE

- Vytvoření otázek pro dotazník
- Seznámení vedení firmy s účelem výzkumu
- Pilotní ověření dotazníku
- Obeznamení vybraných respondentů vedoucím pracovníkem
- Sběr dat v určitém termínu
- Zpracování získaných dat

7.3 HODNOTÍCÍ FÁZE

ZPRACOVÁNÍ SIGNÁLNÍ ZPRÁVY

- Interpretace dat
- Potvrzení/vyvrácení hypotéz
- Shrnutí výsledků
- Návrh dalších postupů

ZPRACOVÁNÍ MANAŽERSKÉ PREZENTACE

- Popis šetření
- Nejdůležitější zjištění
- Návrh opatření

7.4 PŘÍLOHY- ZVOLENÉ TECHNIKY VÝZKUMU

- Kvantitativní výzkum - ANONYMNÍ DOTAZNÍK (40 respondentů)–
struktura dotazníku
 - Teze otázek
- Víte co je to mysteryshopping?
- Víte, zdali ve vaší firmě probíhá?
- Jste pravidelně seznamováni s výsledky MS za dané období?

- Domníváte se, že výsledky MS ovlivňují ekonomické ukazatele ve vaší firmě?
- Zaznamenali jste zlepšení pracovní morálky a kázně od doby, kdy MS začal probíhat častěji?
- Ovlivňují výsledky MS vaše platové ohodnocení?
- Motivují vás výsledky MS ke zlepšování vašeho pracovního výkonu?
- Myslíte si, že jste schopni poznat, kteří zákazníci by mohli být mystery?
- Mohou dlouhodobě špatné výsledky v MS vést k ukončení pracovního poměru?
- Jsou ve vaší firmě kladeny vysoké požadavky na znalost nabízeného sortimentu?
- Nabízí váš zaměstnavatel možnost kurzů a seminářů ke zdokonalování schopností (např. dárkové balení zboží)
- Myslíte, že se chováte eticky?
- Zaznamenali jste zlepšení firemní etiky, od doby, kdy se kontroly provádějí častěji?
 - Možnosti odpovědí

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
--------------	-----------	----------	-------------	-------

- Základní demografické ukazatele zaměstnanců

I. Muž x žena

II. Věková skupina

a)20-30 let b)30-40 let c)40-50 let d)50-60 let

III. Délka pracovní činnosti u Horoskop s.r.o.

a)1 rok a méně b)2 roky c)3 roky d)4 roky a více

- Kvalitativní výzkum – INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR (5 respondentů) -
Struktura rozhovoru
 - Teze otázek
 - I. Co je podle Vás nejdůležitějším přínosem mysteryshoppingu?
 - II. Zaznamenali jste zlepšení od doby kdy se mystery provádí pravidelně každý měsíc?
 - III. Jakým způsobem se výsledky mystery projevují na ohodnocování zaměstnanců?
 - IV. Který z jevů sledovaných mysteryshoppingem je pro Vás nejdůležitější m ukazatelem chování zaměstnance (znalost sortimentu, dárkové balení,...)?
 - V. Mají výsledky mystery shoppingu vliv na chování Vašich zaměstnanců?

7.5 SIGNÁLNÍ ZPRÁVA

7.5.1 PREAMBULE

Šetření probíhalo se zaměstnanci a vedením firmy Horoskop. Individuální rozhovory probíhali v konferenční místnosti na hlavním ústředí firmy 12 června 2015. Dotazníky byly zaměstnancům rozdány sales manažerem 20 června a odevzdány vyplněné o týden později.

7.5.2 VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ

V této části přesně cituji průběh rozhovorů, pro porovnání jsou uváděny odpovědi všech pěti respondentů za sebou, respondenti jsou označeni RESP. 1-5. Ke každému setu odpovědí je též připojen můj komentář, ve kterém se sama vyjadřuji k odpovědím.

- I. Co je podle Vás nejdůležitějším přínosem mystery shoppingu?
- RESP. 1: „Zpětná vazba pro vedení firmy.“
 - RESP. 2: „To, že můžeme zjistit, jak naši zaměstnanci působí na zákazníky, jak se k nim chovají, co dovedou, tedy jak všechny vlastnosti, které podle nás mají, opravdu v praxi používají“
 - RESP. 3: „Rozhodně zpětná vazba pro nás, a doufám, že i motivující faktor pro zaměstnance“
 - RESP. 4: „Největším přínosem pro firmu je zpětná vazba, ale pro mě osobně je největším přínosem to, když zaznamenáme zlepšení, protože to znamená, že si zaměstnanci vzali k srdci to, co jsme jim vysvětlovali, a snaží se zlepšit.“
 - RESP. 5: „To, jak působí naši zaměstnanci na zákazníka. Možnost vidět celý obraz očima zákazníka.“
 - KOMENTÁŘ: Všichni respondenti se shodli, že největším přínosem MS je zpětná vazba pro zaměstnavatele a možnost vidět chování zaměstnanců očima zákazníka, což potvrzuje hypotézu č. 4.
- II. Zaznamenali jste zlepšení od doby kdy se mystery provádí pravidelně každý měsíc?
- RESP. 1: „Ano, i když je stále co dohánět.“
 - RESP. 2: „Ano, ale jsou časté výkyvy. Například jeden měsíc je výsledek u jedné prodejny katastrofální, druhý měsíc následuje obrovské zlepšení, ale další měsíc je opět viditelný pokles“
 - RESP. 3: „Ano, ale výsledky stále nejsou perfektní.“
 - RESP. 4: „Myslím, že ano“
 - RESP. 5: „Určitě je vidět zlepšení a větší snaha“
 - KOMENTÁŘ: Dle odpovědí, vedení zaznamenalo zlepšení, ale stále chce dosáhnout lepších výsledků. Vidinou firmy je, aby měli všichni pracovníci 100% výsledky.

- III. Jakým způsobem se výsledky mystery projevují na ohodnocování zaměstnanců?
- RESP. 1: „Projevují se na platovém ohodnocení“
 - RESP. 2: „Ve formě finanční odměny. Funguje to ale i opačně, za špatné výsledky dochází ke strhávání z výplaty.“
 - RESP. 3: „Projevuje se na výši mzdy.“
 - RESP. 4: „Na peněžním ohodnocení.“
 - RESP. 5: „Na výši výplaty.“
 - KOMENTÁŘ: Odpovědi respondentů korespondují s hypotézou č. 2.
- IV. Který z jevů sledovaných mysteryshoppingem je pro Vás nejdůležitější m ukazatelem chování zaměstnance (znalost sortimentu, dárkové balení,...)?
- RESP. 1: „Znalost sortimentu.“
 - RESP. 2: „Rozhodně slušné chování, i když se to zdá jako samozřejmost. Mohou chybět znalosti, ale ty se dají dohledat a doučit. Pokud naši zaměstnanci nebudou mít příjemné vystupování, zákazníci se k nám nebudou vracet.“
 - RESP. 3: „Schopnost zákazníkovi poradit a schopnost dárkového balení, u kterého zaznamenáváme stále nedostatky i přes neustálé přeškolovací kurzy.“
 - RESP. 4: „Profesionální vystupování a znalosti.“
 - RESP. 5: „Pro mě jsou důležité všechny body.“
 - KOMENTÁŘ: U této otázky je viditelná velká variace odpovědí, dle toho, kterému, ze sektorů se dotazovaný věnuje. Odpověď RESP. 2 se přímo vztahuje na etické chování zaměstnanců.
- V. Májí výsledky mystery shoppingu vliv na chování Vašich zaměstnanců?
- RESP. 1: „ Snažíme se, aby měly. Po každé měsíční kontrole sdělujeme zaměstnancům výsledky, a to jak dobré, tak špatné. Chceme tím docílit toho, aby zaměstnanci věděli, kde udělali, nebo by mohli udělat chybu. Dále se při každé této schůzi snažíme více upevňovat firemní hodnoty.“
 - RESP. 2: „Věřím, že ano, protože od prvního MS uběhlo již půl roku, a myslím si, že co se chování zaměstnanců vůči zákazníkovi týče, dospěli pracovníci ke zlepšení. Dle výsledků je viditelné, že zaměstnanci jsou přátelštější a lépe komunikují se zákazníkem.“

- RESP. 3: „Pravdou je, že v dnešním světě musí pravděpodobně zaměstnavatel pohrozit sankcemi, aby někteří zaměstnanci odváděli dobré pracovní výkony. Myslím si, že mystery shopping je perfektním nástrojem pro zlepšování chování zaměstnanců, vzhledem k tomu, že kontroluje někdo cizí a ne vedení, tudíž zaměstnanci nemají pocit, že by mohlo být někomu nadřezováno.“
- RESP. 4: „Rozhodně ano, protože od doby, kdy je mystery prováděno pravidelně, vznášeni zaměstnanci častěji dotazy, týkající se správného chování ať už z hlediska etiky, či etikety.“
- RESP. 5: „Myslím, že některým zaměstnancům výsledky mystery přinášejí velkou míru sebeuspokojení, plus se setkáváme i se zdravou soutěživostí mezi prodejny. Co se chování týče, dovoluji si tvrdit, že více jak polovina zaměstnanců zlepšila své chování vůči zákazníkům.“
- KOMENTÁŘ: Respondenti se shodují na tom, že chování zaměstnanců se zlepšilo, po zavedení pravidelného mystery shoppingu.

7.5.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je technika, která identifikuje vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují úspěšnost daného záměru. SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Ve svém výzkumu jsem provedla SWOT analýzu účinného průběhu mystery shoppingu.

- CO PODPORUJE ZE VNITŘ
 - správná informovanost o mystery shoppingu
 - dobrá komunikace mezi vedením a zaměstnanci
 - dobré finanční ocenění
 - možnost zpětné vazby
- CO BRÁNÍ ZE VNITŘ
 - špatná komunikace
 - špatné finanční ohodnocení
 - neangažovanost zaměstnanců

- CO PODPORUJE ZVNĚ
 - spokojenost zákazníků
 - dobrá tržba
- CO BRÁNÍ ZVNĚ
 - špatná reklama
 - málo zákazníků

7.5.4 HYPOTÉZY

- H1 : Všichni zaměstnanci vědí co je náplní mystery shoppingu a vědí, že v jejich firmě probíhá.
- H2 : Výsledky mystery shoppingu ovlivňují platové ohodnocení zaměstnanců.
- H3 : Výsledky mystery shoppingu motivují zaměstnance k lepším pracovním výkonům.
- H4 : Výsledky mystery shoppingu jsou významnou zpětnou vazbou pro zaměstnavatele

7.5.5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Šetření probíhalo formou anonymního dotazníku, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci firmy Horoskop s.r.o. pracující na pozici asistent/ka nebo manažer prodejny – celkem 40 respondentů. Jako první uvedu demografické rozdělení respondentů. Následně přejdu k hlavním otázkám.

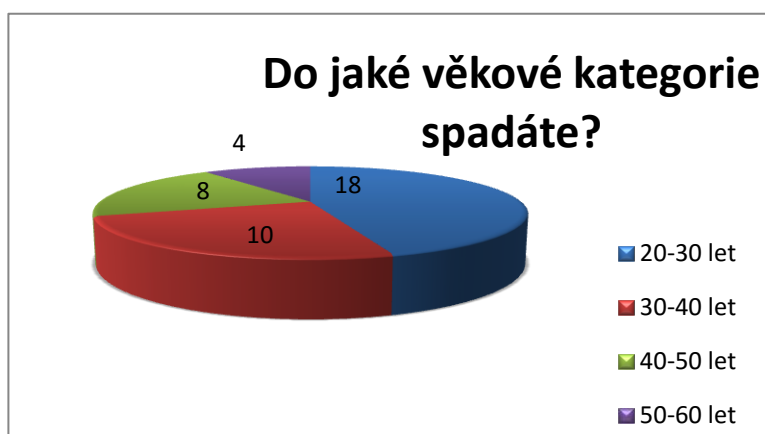
(Toto Dotazníkové šetření nemá reprezentativní charakter)

Graf č.1: Pohlaví respondentů



98 % dotazovaných tvoří ženy, pouze 2% muži.

Graf č. 2: Věk respondentů



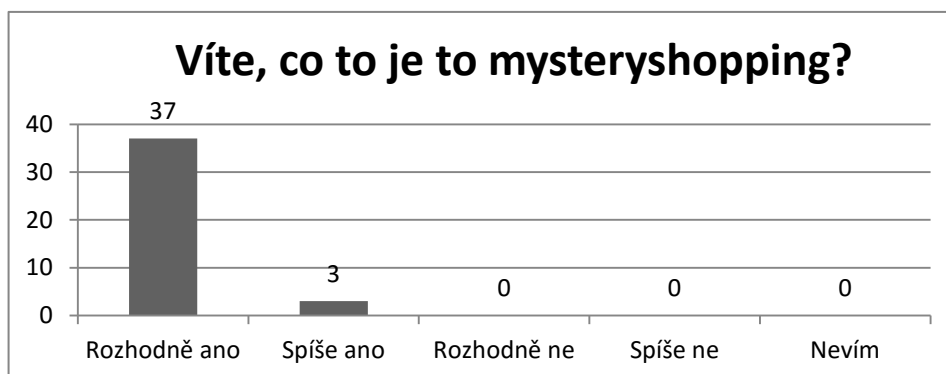
Většina dotazovaných je ve věku 20-30 let, druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 30 až 40 let, pouze 4 jsou v rozmezí 50-60 let.

Graf č. 3: Délka pracovního poměru



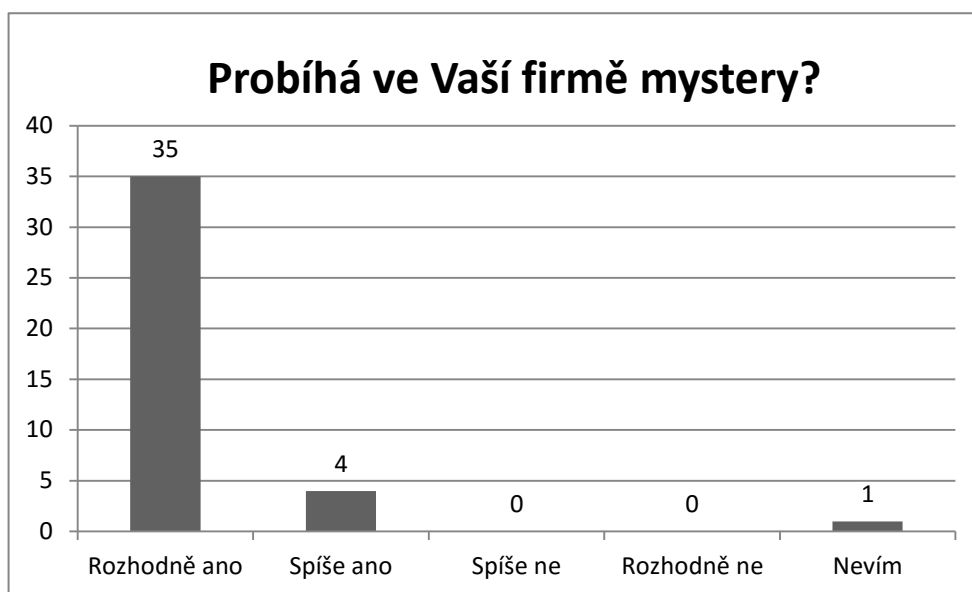
Největší počet zaměstnanců pracuje pro Horoskop s.r.o. 1 rok a méně, pouze 9 z dotazovaných pracuje pro firmu 4 roky či více.

Graf č. 4: Znalost mystery shoppingu



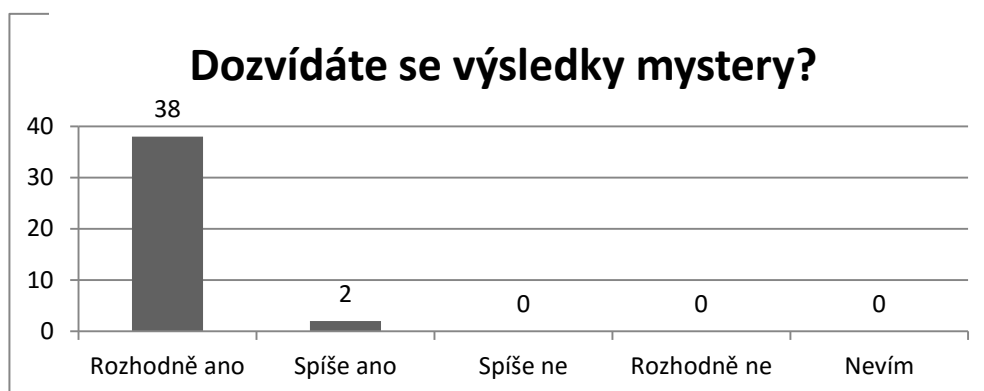
Všichni zaměstnanci vědí co je to mystery shopping, což koresponduje s mým očekáváním a hypotézou 1. Jedinci, kteří zaškrtili odpověď spíše ano, pravděpodobně jen neumí přesně formulovat definici, nicméně vědí, co si mají pod pojmem mystery shopping představit.

Graf č. 5: Povědomí o provádění kontroly



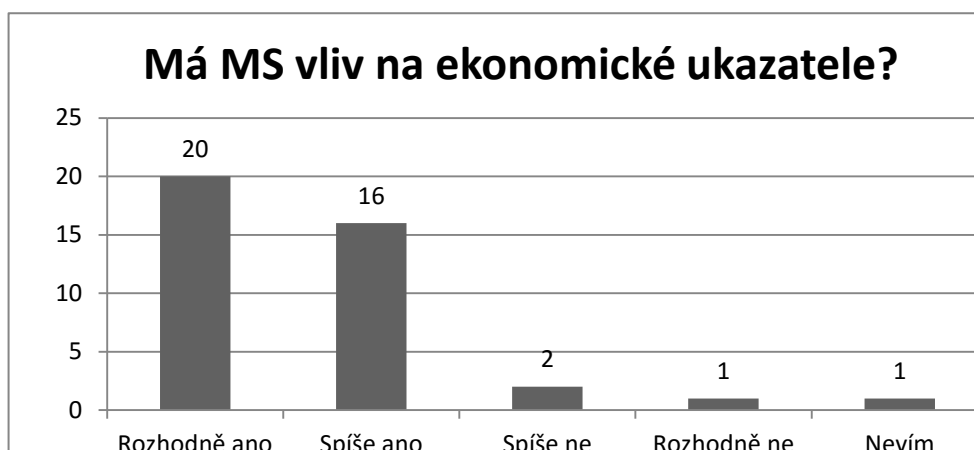
Pouze jeden zaměstnanec nevěděl, zdali mystery shopping ve firmě probíhá. Tento údaj je ovšem nelogický, vzhledem k tomu, že ani jeden z respondentů nezaškrtl, že by nebyl informován o výsledcích mystery (viz otázka VI.). Proto usuzuji, že daný respondent nepochopil otázku, případně neposkytl pravdivou odpověď.

Graf č. 6: Informovanost o výsledcích



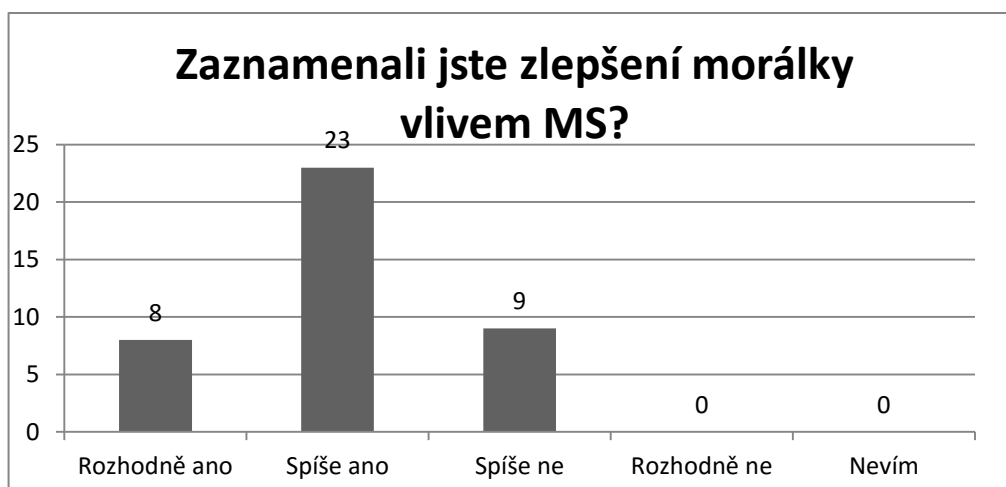
Všichni zaměstnanci jsou obeznámeni s výsledky mystery shoppingu za dané období. Tento výsledek jsem také předpokládala, i přesto, že nebyl uveden v hypotézách, jelikož jsem byla informována vedením, že své podřízené o výsledcích informují.

Graf č. 7: Vliv MS na ekonomiku firmy



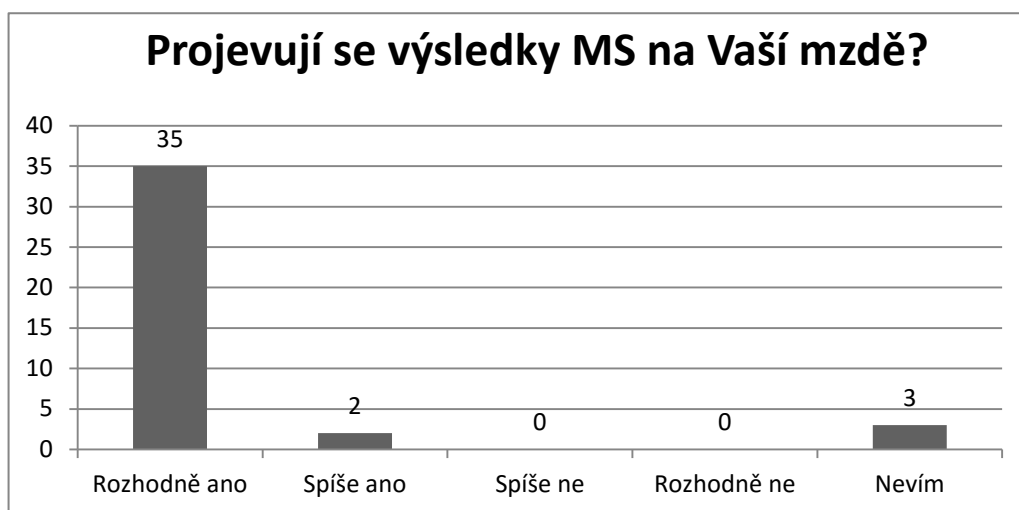
3 respondenti se domnívají, že výsledky MS, nejsou pro ekonomické ukazatele směrodatné.

Graf č. 8: Vliv MS na morálku



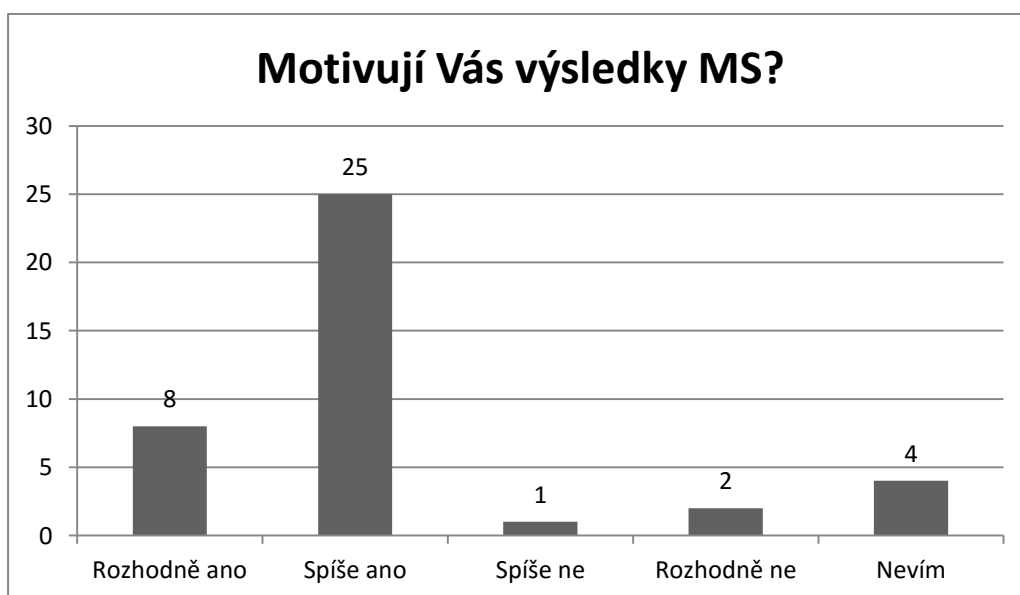
Nadpoloviční většina respondentů má pocit zlepšení pracovní morálky, pouze 9 respondentů nezaznamenalo jakoukoliv změnu.

Graf č. 9: Vliv výsledků MS na mzdu



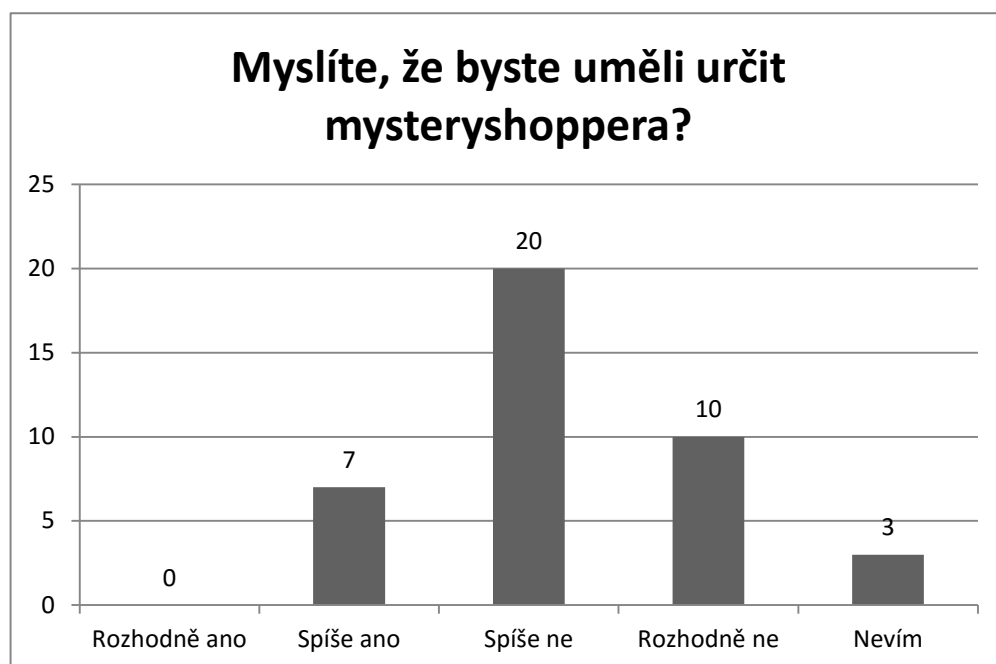
3 z respondentů neví, zdali výsledky MS ovlivňují jejich mzdu, což by opět mohlo být ukazatelem špatného pochopení otázky, či nepravdivým zaškrtnutím odpovědi vzhledem k faktu, že zaměstnanci vědí o možných bonusech nebo naopak srážkách na mzdě, v závislosti na výsledcích mystery shoppingu.

Graf č. 10: MS jako forma motivace



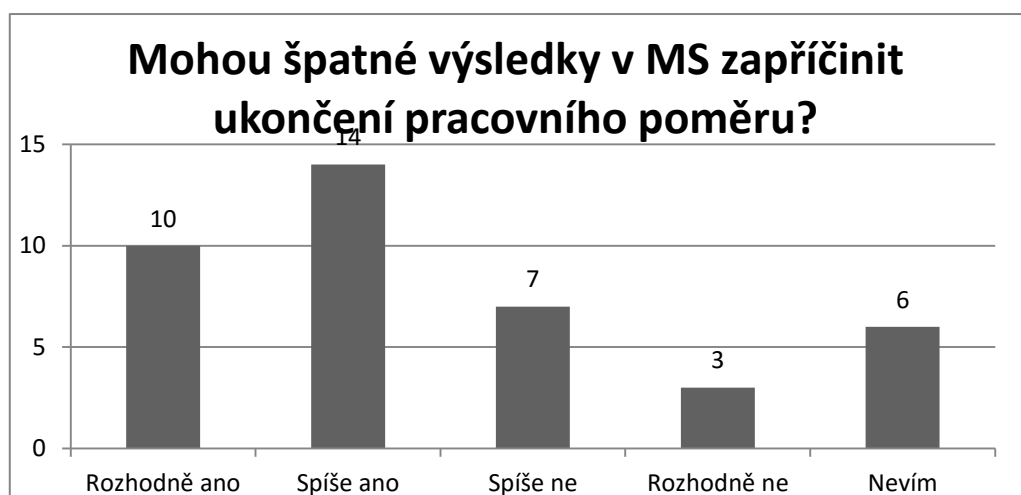
Pouze 2 z respondentů se necítí vůbec motivováni výsledky MS. Oproti tomu nadpoloviční většina se cítí motivována, což potvrzuje hypotézu č. 3.

Graf č. 11: Rozpoznání mystery shoppera



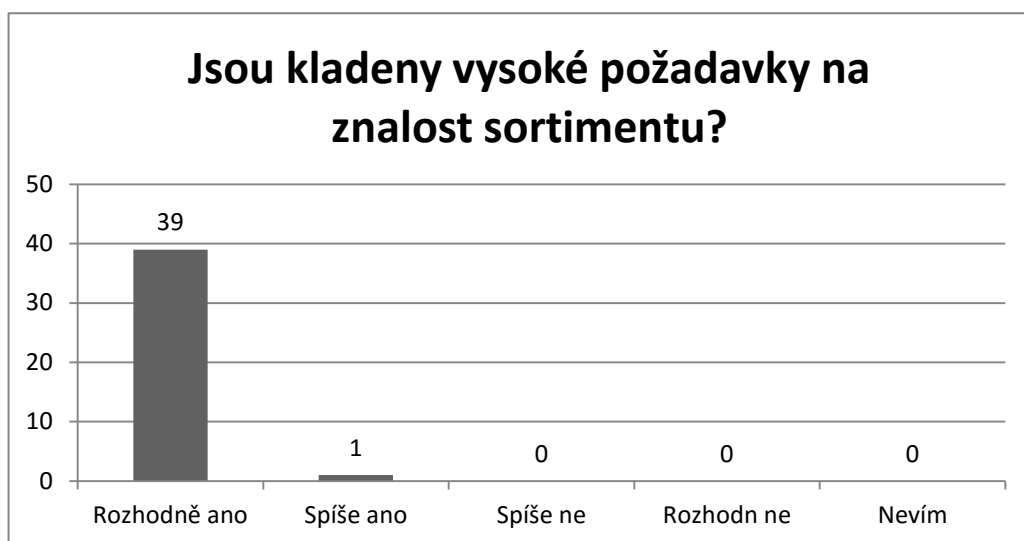
Nadpoloviční většina respondentů není s jistotou schopna určit, kteří zákazníci by mohli provádět mystery shopping.

Graf č. 12: Dopad špatných výsledků MS



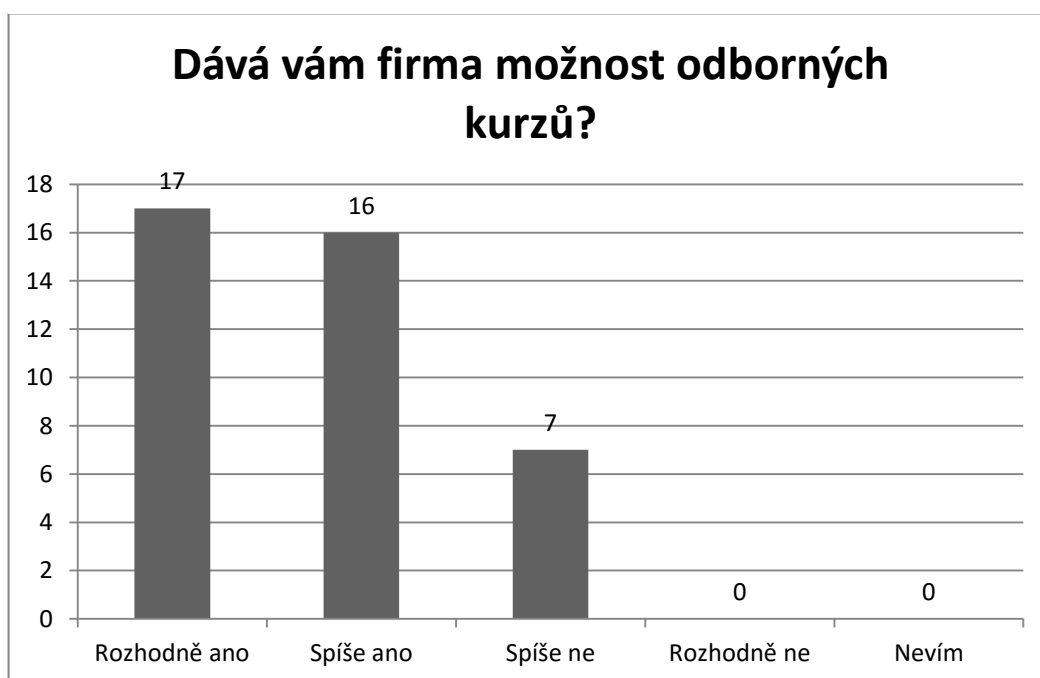
10 z dotázaných je přesvědčeno, že špatné výsledky v MS nejsou důvodem k rozvázání pracovního poměru, což bylo důležitým zjištěním, vypovídajícím o informovanosti zaměstnanců.

Graf č. 13: Znalostní požadavky



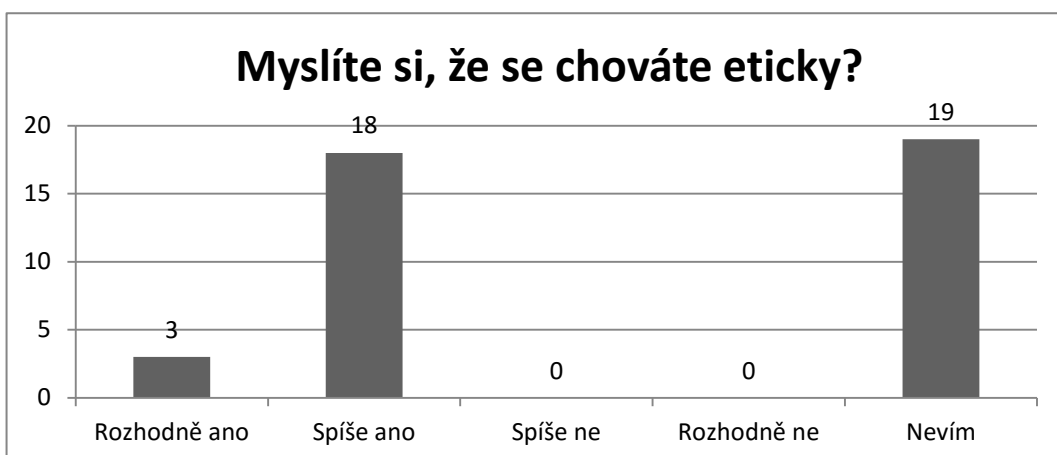
Všichni z respondentů tvrdí, že firma klade vysoké požadavky na odborné znalosti sortimentu.

Graf č. 14: Nabídka odborných kurzů



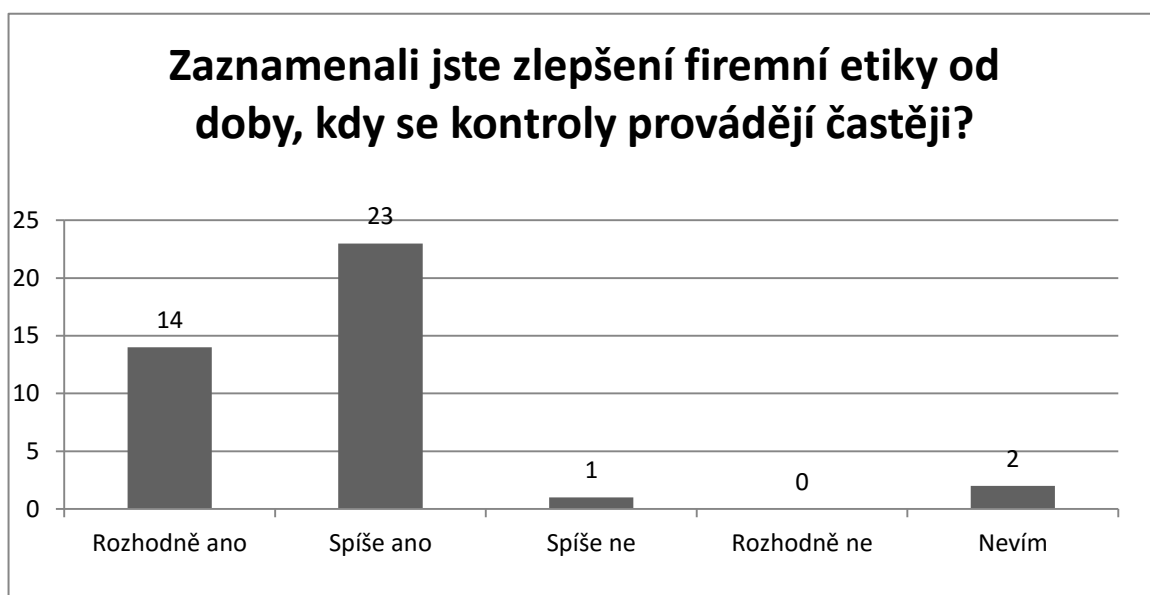
7 z dotázaných má pocit nedostatečného množství odborných kurzů. V dalším šetření bych se nejspíše zaměřila na přesné zjištění požadavků zaměstnanců a jejich představě kurzů.

Graf č. 15: Etické chování



19 zaměstnanců neví, zdali se chová eticky či ne, to může být způsobeno neznalostí etického chování, ale spíše si pravděpodobně neumějí představit situaci, při které se mohli zachovat neeticky. Při dalším šetření by bylo nejspíše lepší nastínit dotazovaným situaci a dát jim možnost otevřené odpovědi, aby bylo možné zjistit jak by se v dané situaci zachovali.

Graf č. 16: Vliv MS na firemní kulturu



Pouze jeden ze zaměstnanců nezaregistroval zlepšení firemní kultury.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se proto snažila přiblížit celou problematiku firemní etiky. V teoretické části práce jsem se věnovala vysvětlení základních pojmů etiky a firemní etiky.

Rozvinula jsem také pojem Corporate social responsibility, neboli společenskou odpovědnost firem, která je důležitým ukazatelem etiky podniku. Při zpracovávání této části práce jsem se seznámila s CSR například firmy Scanska nebo Avon, ovšem rozhodla jsem se více se zaměřit na firmu IKEA, jejíž pojetí CSR se mi zdálo nejzajímavější, a vzhledem k tomu, že někteří mí rodinní příslušníci pro IKEA pracují již od roku 1991, měla jsem možnost nejen si přečíst CSR, ale také zjistit jak je dodržována v praxi. V dnešní době, kdy se lidé čím dál, tím více přeorientovávají na zdravý životní styl a kdy se více zajímají o životní prostředí a planetu Zemi, je strategie IKEA výborným nástrojem pro získání nové klientely, potažmo financí. Ve velké míře IKEA čerpá i z velice poutavé reklamy, kterou je schopna přesvědčit zákazníka o tom, že bude chtít sám od sebe daný produkt pořídit. Právě díky bližšímu zkoumání CSR společnosti IKEA, jsem si uvědomila obrovskou sílu správně mířené reklamy, díky které jsem si nespočetněkrát poříдила určitý produkt, aniž bych si všimla toho, že na mě reklama zapůsobila. Myslím, že by bylo velice zajímavé zpracovávat v další práci téma reklamy v souvislosti se šířením etických či společenských zásad. IKEA je jedním z příkladů správného dodržování CSR, protože svými nápady opravdu pomáhá životnímu prostředí i společnosti. Její obchodní strategie je natolik vyspělá, že je firma schopna bez nátlaku přesvědčit zákazníka k tomu, že sám od sebe začne šetřit.

Domnívám se, že se mi v této práci povedlo rozebrat nejdůležitější pojmy, které souvisejí s tématem, přesto, že byly některé zmíněny pouze okrajově. Osobně jsem se přesvědčila, že téma etiky v podnikání je velice obsáhlé a skýtá spoustu možností jak ho zpracovat. Například na téma etického kodexu bych bývala potřebovala větší prostor. Během tvorby práce jsem se nejen seznámila s řadou kodexů, ale díky přednáškám UJAK jsem měla možnost si zkusit vytvořit vlastní kodex pro mnou vymyšlenou firmu. V průběhu práce jsem objevila v publikacích spoustu velice atraktivních témat, na

které mi nezbylo místo v této práci, nicméně se jimi rozhodně budu chtít zabývat v jiných pracích.

Praktickou část jsem věnovala mystery shoppingu. Faktem je, že jsem jako první zvolila obsah praktické části a až poté vymýšlela teoretickou část s ní související. Mystery shopping se pro mě stal zdrojem obrovských zkušeností a nově získaných vědomostí, což byl hlavní důvod, proč jsem ho chtěla do této práce zapojit. V České republice je velice obtížné sehnat publikace, které se přímo věnují mystery shoppingu, z toho důvodu jsem se ve své práci nemohla věnovat pouze jemu. Samotný výzkum v praktické části byl velice zajímavou zkušeností, protože jsem měla šanci dozvědět se, jak kontroly vnímají zaměstnanci. Vzhledem k faktu, že jsem si způsob kontrol prodejen měla možnost vymýšlet sama, mohla jsem s ním pracovat a upravovat ho, tudíž jsem viděla, jací zaměstnanci jsou nejen v klidových situacích, ale například i ve chvílích, kdy jsem hrála rozčileného zákazníka. Všechny tyto poznatky mi velice pomohly ve vytvoření osobního stylu kontrol.

Je smutné jak neeticky některé firmy v současnosti jednají. Proto je dobré vidět, že si i menší firmy jako například Horoskop s.r.o. berou příklad z gigantů jako IKEA a snaží se o zlepšování etiky svých zaměstnanců. Myslím si, že by tento přístup ocenili zákazníci nespočetně obchodů, protože se stává velice často, že je se zákazníky jednáno hrubě. Etické jednání by se ale nemělo vztahovat jen na zaměstnance či vedení firmy, nýbrž na celou firmu obecně. Firmy by se měli sami participovat na vytváření etického a spravedlivého prostředí pro podnikání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. Bláha, J., Matecius, A., Kaňáková, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN: 80-251-0374-9
2. Bláha, J., Dytrt, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management press 2003, 155 s. ISBN 80-7261-084-8
3. Bohatá, M., Seknička, P., Šemrák, M. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha: Codex, 1997, 188 s. ISBN: 80-85963-40-3
4. Čaník, P., Čaníková, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International, 2006, 86. s. dostupné na http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf
5. Čaník, P., Řezbová, L., Zavrel, T. van, *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 86 s. ISBN 80-245-0980-6
6. Krymláková, H. a kol., *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2009, 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7
7. Mazák, E., Soldát, V. *Etika a etiketa podnikání v pojišťovnictví, bankovníctví a finančních službách*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola a. s., 2010, 75 s. ISBN 978-80-7265-187-0
8. Nečadová, V. *Etika v podnikání*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2015, 271 s. ISBN 978-80-88064-04-6
9. Pavlica, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000, 160 s., ISBN: 80-86119-25-4
10. Seknička, P., Putnová, A., Uhlář, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 168 s. ISBN 987-80-247-1621-3

11. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová., M. Meritum Personalistika 2009-2010. Praha: Aspi, 2009, 912 s. ISBN: 978-80-7357-429-1
12. Ševčík, S. *Podnikatelská etika*. Brno: Vysoká škola aplikovaného práva 2005, 143 s. ISBN 978-80-86775-06-2
13. Šmajš, J., Binka, B., Rolný, I. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 192 s. ISBN 978-80-247-4293-9
14. Šroněk, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management press, 1995, 214 s. ISBN 80-85603-94-2
15. Vaněk, J. *Základy sociální a ekonomické etiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1992, 236 s. ISBN 80-7079-344-9
16. Zadražilová, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s. ISBN: 978-80-7400-192-5

Seznam použitých zahraničních zdrojů

1. Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L. Contemporary management. 1. vyd. New York: Irwin, 1998, 672 s. ISBN 0-256-21351-8

Seznam použitých internetových zdrojů

1. www.slovník-cizích-slov.abz.cz
2. CRS definition, definice CSR http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm
3. CSR společnosti AVON <http://www.avoncompany.com/corporate-responsibility/>
4. CSR společnosti IKEA http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/index.html
5. CSR společnosti IKEA http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/people-and-planet/sustainable-life-at-home/index.html

6. CSR společnosti IKEA http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/index.html
7. Etika v podnikání <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/etika-podnikani/teoreticka-cast/>
8. Historie IKEA <http://www.ikeacz.cz/historie-ikea>
9. Krédo společnosti Johnson & Johnson <http://www.jnj.cz/o-spolecnosti/nase-kredo>
10. www.mysteryshopping.cz
11. www.newtoncenter.cz
12. Sborník etiky podnikání a podnikové kultury
http://www.spcr.cz/cz/hlavni/projekty/etika_podnikani/sbornik_best_practice_s.pdf
13. Slovník pojmů <http://www.vsb.cz/711/cs/projekty/CVVVP/slovnicek-pojmu/>
14. www.spolusvami.cz
15. Stakeholders <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>
16. SWOT analýza <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
17. Výroční zpráva Transparency 2005 http://www.transparency.cz/wp-content/uploads/Transparency_vyr_zprava_2005_final.pdf

SEZNAM ZKRATEK

CSR - Corporate social responsibility (společenská odpovědnost firmy)

MS - Mystery shopping

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	51
Graf 2: Věk respondentů	51
Graf 3: Délka pracovního poměru.....	52
Graf 4: Znalost mystery shoppingu.....	52
Graf 5: Povědomí o provádění kontroly	53
Graf 6: Informovanost o výsledcích	53
Graf 7: Vliv MS na ekonomiku firmy	54
Graf 8: Vliv MS na morálku	54
Graf 9: Vliv MS na mzdu	55
Graf 10: MS jako forma motivace	55
Graf 11: Rozpoznání mystery shoppera	56
Graf 12: Dopad špatných výsledků MS	56
Graf 13: Znalosti a požadavky	57
Graf 14: Nabídka odborných kurzů.....	57
Graf 15: Etické chování.....	58
Graf 16: Vliv MS na firemní kulturu.....	58

Seznam příloh

Příloha A - DotazníkI

Příloha B - Záznamový listIV

Příloha A – Dotazník

DOTAZNÍK – MYSTERY SHOPPING VE FIRMĚ HOROSKOP S.R.O.

Nejdříve, prosím, zaškrtněte následující údaje sloužící pro demografické rozdělení.

Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:

muž žena

Do jaké věkové kategorie spadáte:

20 až 30 let 30 až 40 let 40 až 50 let 50 až 60 let

Jak dlouho pracujete pro společnost Horoskop s.r.o.?

1 rok nebo méně 2 roky 3 roky 4 roky a více

- Víte co je to mysteryshopping?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím
- Víte, zdali ve vaší firmě probíhá?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím
- Jste pravidelně seznamováni s výsledky MS za dané období?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím

- Domníváte se, že výsledky MS ovlivňují ekonomické ukazatele ve vaší firmě?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím
- Zaznamenali jste zlepšení pracovní morálky a kázně od doby, kdy MS začal probíhat častěji?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím
- Ovlivňují výsledky MS vaše platové ohodnocení?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím
- Motivují vás výsledky MS ke zlepšování vašeho pracovního výkonu?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím
- Myslíte si, že jste schopni poznat, kteří zákazníci by mohli být mystery?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím
- Mohou dlouhodobě špatné výsledky v MS vést k ukončení pracovního poměru?
 - Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím
- Jsou ve vaší firmě kladeny vysoké požadavky na znalost nabízeného sortimentu?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím
- Nabízí váš zaměstnavatel možnost kurzů a seminářů ke zdokonalování schopností (např. dárkové balení zboží)
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím
- Myslíte, že se chováte eticky?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím
- Zaznamenali jste zlepšení firemní etiky, od doby, kdy se kontroly provádějí častěji?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím

DĚKUJI VÁM ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Příloha B – Záznamový list

Záznamový list Mystery shopping HOROSKOP s.r.o.	
Zákazník je naše priorita	
Prodejna: Datum: Popis personálu, Jméno:	
Ohodnocení jednotlivých bodů 0-2body 100% = 30 bodů	
Chování personálu 0-1 pozdrav, uvítání zákazníka, 0-2 komunikace se zákazníkem (oslovení zákazníka „ Mohu vám s něčím pomoci, hledáte něco konkrétního? prohřešky v chování : 0-2 telefonování, nebo sms, 0-1 jídlo v prodejně, žvýkačka, 0-2 vybavování se, nevěnování pozornosti zákazníkovi	Procentuální ohodnocení + zdůvodnění
Oblečení personálu (standart: 0-2 jednobarevné tričko, zástěra, placka se jménem)	
Znalost nabízeného sortimentu, zejména bylinek, kosmetiky, polodrahokamů 0-2 Položit odborný dotaz – jeho zvládnutí personálem Máte českou keramiku? Je vhodná do myčky? Dá se přiojednat další zboží do sady? Trápí mě suchá pokožka, co by jste mi doporučila? Mám žaludeční problémy, jaký čaj nebo bylinky jsou vhodné na zklidnění? Sestra se narodila 20. Února, jaké je	

znamení?		
<p>0-2 Schopnost zákazníkovi poradit s výběrem zboží</p> <p>0-2 Pokud by zboží nebylo na prodejně, tak by měla nabídnout alternativu dodavatele či výrobku popř. nabídnout dodání z jiné prodejny nebo přímo objednání na zakázku od poptávaného dodavatele výrobku</p>		
<p>Doplňkový prodej</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0-2 Nabídnutí doplňkového sortiment - 0-2 Nabídnutí balení nebo dárkové tašky - 0-1 Dotaz a nabídnutí věrnostní karty 	Ano	Ne
<p>Vybalování a doplňování zboží</p> <p>0-1 Na úkor zákazníka. Je povoleno aby jedna prodavačka vybalovala zboží z košíku, druhá se musí věnovat zákazníkům.</p> <p>0-1 Prázdné krabice od zboží v prodejně</p>	Ano	Ne
<p>Dárkové balení – schopnost prodavaček dárek hezky zabalit, přidaná kartička s logem</p> <p>0-2</p>	Vzorek k posouzení	
<p>0-1 Markování, vystavení účtenky</p> <p>0-1 poděkování +rozloučení</p> <p>0-1 Dodržování otvírací doby</p> <p>Zaměřit se na ráno a večer !</p>	Ano	Ne
<p>Další poznámky (např.: čistota prodejny, výlohy, návštěvy apod.)</p> <p>0-2</p>		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kristýna Moulisová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Firemní etika a její vliv na chování zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 17

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala