



Pedagogická  
fakulta  
Faculty  
of Education

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Pedagogická fakulta  
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

# Etický kodex zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci

Vypracovala: Naděžda Hrdinová  
Vedoucí práce: PhDr. Miroslav Procházka, Ph.D.

České Budějovice 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10. 7. 2018

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své práce PhDr. Miroslavu Procházkovi, Ph.D. za odborné vedení této bakalářské práce, vstřícnost a cenné rady.

Další poděkování patří mé rodině a přátelům za jejich velkou podporu a toleranci po celou dobu studia.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma Etického kodexu zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci. Teoretická část zpracovává problematiku etiky, etického kodexu, komunikace a popis společnosti České dráhy. V praktické části jsou analyzovány a interpretovány poznatky z výzkumu, který byl proveden metodou polostrukturovaného rozhovoru. Cílem praktické části je zjištění, jak velké povědomí mají zaměstnanci Českých drah o etickém kodexu společnosti, jak se jím řídí a uplatňují jej.

**Klíčová slova:** etika, etické chování, etický kodex, České dráhy a.s., zaměstnanec, zákazník, komunikace.

## **Annotation**

This bachelor thesis focuses on the topic of the Ethical code of Czech railways Inc. employee and their application in communication. The theoretical part deals with issues of ethics, ethical code, communication and description of the company Czech Railways Inc. The practical part analyzes and interprets the findings from the research, which was done by the method of semi-structured interview. The aim of the practical part is to find out how well Czech Railways employees are well aware of the Code of Ethics of the company, how they obey and applied by it.

**Key words:** ethics, ethical behavior, ethical code, Czech Railways Inc, employee, customer, communication.

## Obsah:

Úvod .....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1 ETIKA .....	8
1.1 Význam pojmu etika .....	8
1.2 Etika a morálka a jejich vzájemný vztah.....	9
1.3 Morálka a moralita .....	9
1.4 Původ slova etika .....	10
1.5 Historie etiky.....	11
1.6 Postavení etiky ve vztahu k jiným disciplínám.....	13
1.7 Struktura etiky .....	14
2 ETICKÝ KODEX.....	16
2.1 Etický kodex.....	16
2.2 Historie a vývoj etického kodexu.....	16
2.3 Proč vznikl etický kodex?.....	18
2.4 Hlavní principy etických kodexů .....	18
2.5 K čemu slouží etický kodex? .....	19
2.6 Etický problém a etické dilema.....	19
2.7 Proč mít etický kodex?.....	20
2.8 Důvody k vytvoření etického kodexu .....	20
2.8.1 Mobbing a bossing .....	21
2.9 Přínosy etického kodexu a jeho začlenění do firmy.....	22
2.9.1 Klady etického kodexu .....	23
2.9.2 Zápory etického kodexu .....	24
2.10 Cíle etického kodexu.....	24
2.11 Tvorba etického kodexu.....	24
3 ČESKÉ DRÁHY – CÍLE A VIZE.....	26
3.1 Cíle společnosti ČD.....	26
3.2 Vize dříve .....	28
3.3 Vize nyní .....	29
4 KOMUNIKACE .....	31
4.1 Komunikační proces.....	32
4.2 Dělení komunikace.....	33
4.2.1 Verbální komunikace.....	34
4.2.2 Neverbální komunikace.....	35

4.3	Funkce komunikace .....	36
4.4	Komunikační dovednosti .....	37
4.5	Efektivní komunikace .....	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST .....		40
5	KVALITATIVNÍ VÝZKUM .....	40
5.1	Výzkumný problém.....	41
5.2	Metoda výzkumného šetření .....	41
5.3	Cíle výzkumu .....	43
5.4	Výzkumný soubor .....	43
5.5	Výzkumné otázky.....	44
5.6	Rozhovory, informanti a místo šetření.....	44
5.6.1	Informant 1 .....	45
5.6.2	Informant 2 .....	45
5.6.3	Informant 3 .....	45
5.6.4	Informant 4 .....	46
5.6.5	Informant 5 .....	46
6	INTERPRETACE DAT.....	48
6.1	Kategorie: Úvodní otázky .....	48
6.2	Kategorie: Pracovní pozice .....	48
6.3	Kategorie: Znalost a povědomí o etickém kodexu.....	50
6.4	Kategorie: Vzniklá situace, reakce a řešení .....	51
6.5	Kategorie: Návrhy a dodatky k etickému kodexu.....	53
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	55
Závěr.....		58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		60
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....		62
PŘÍLOHY .....		63
Příloha č. 1. – ETICKÝ KODEX ČD.....		63
Příloha č. 2. – OTÁZKY ROZHOVORU .....		66
Příloha č. 3. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTKOU 1. ....		68
Příloha č. 4. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTKOU 2. ....		72
Příloha č. 5. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTEM 3.....		76
Příloha č. 6. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTKOU 4. ....		80
Příloha č. 7. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTEM 5.....		84

## Úvod

Touto bakalářskou prací se chci zaměřit na problematiku etického kodexu zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci se zákazníkem. Budou vysvětleny pojmy etika a morálka, etický kodex, co to znamená, co přináší, jaké jsou jeho výhody a nevýhody.

Etika zaměstnance a etický kodex je v dnešní době velmi aktuální téma. Přináší informace o vzájemných vztazích, jaké by měly na pracovišti panovat, a to, jak mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. A též naplnění kladných očekávání ve vztahu k zákazníkovi.

Teoretická část bude zpracovávat problematiku etiky, etického kodexu, komunikace a uvedení do prostředí společnosti České dráhy.

V praktické části budou analyzovány a interpretovány poznatky z výzkumu, který plánuji provést metodou polostrukturovaného rozhovoru. Na základě získaných informací chci zjistit, jak velké povědomí mají zaměstnanci Českých drah o etickém kodexu společnosti, jak se jím řídí. V praktické části práce chci též zjistit, zda etický kodex společnosti ČD pomáhá zaměstnancům orientovat se v komunikaci se zákazníkem.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ETIKA

### 1.1 Význam pojmu etika

*„Etika je filosofická disciplína, jejímž předmětem jsou hodnotící soudy, které se týkají rozlišování dobrého a zlého... Etika reflektuje morálku a táže se na její založení, zdůvodnění legitimizaci a legalizaci. Klade si otázky typu: Co je dobré? Jaký je smysl mého chování? Jak mám jednat? Co je ctnost? Co je spravedlnost? Proč mám jednat tak a tak? Obsahuje též řadu hypotéz o člověku a jeho povaze. Během dějin se na základě různých přístupů k řešení těchto otázek vyčlenila široká škála směrů, jež lze rozdělit na tři základní proudy: etika deskriptivní, etika preskriptivní a metaetika.“<sup>1</sup>*

Velmi stručně, ale ve svém jádru dosti výstižně, na etiku nahlíží Ivan Blecha jako na filosofickou disciplínu, zabývající se vztahem lidského jednání k morálním normám, původem a povahou těchto norem, jakož i smyslem lidského života a problémem jeho štěstí.

Když se zaměříme na to, kde je počátek systematického studia etiky, dostaneme se až do filozofie starověkého Řecka k Aristotelovi. Ten vytvořil rozsáhlý etický systém. Z tohoto pohledu nelze etiku považovat jen za disciplínu, která by se měla vyučovat v rámci studia jednotlivých oborů. Je to věda, která zkoumá morální vývoj, příčiny a chování jedinců. Zabývá se lidskou praxí z morálního hlediska a není rozvíjena kvůli vědě, ale kvůli jednání.

Etiku si zjednodušeně vykládáme jako daná pravidla dobrého chování a pravidla zdvořilosti. Tyto zdvořilostní pravidla nemají žádné automaticky vynutitelné sankce – např. trest, který by přišel, když je porušíme. Při porušení etiky na daného jedince nahlížíme jako na nevychovaného a nezdvořilého, ale nepovažujeme jej za mravně špatného. Pod pojmem mravně špatné si můžeme představit porušování mravního chování – chování, zvyků, ale i mravního vědomí – subjektivní stránka mravních jevů, přesvědčení a citění.

---

<sup>1</sup> BLECHA, Ivan. *Filosofický slovník*. 2. opr. a rozš. vyd. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 1998, s. 152. ISBN 80-7182-064-4.



Teoretická stránka mravních jevů – kodexy, ideje a mravní hodnoty a normy tu byly už dříve než samotná věda o nich. Mravní principy se nejdříve zaměřovaly na zvyky, na prakticky účinné a potřebné formy chování. Nyní se zdá, že spíše korigují chování společnosti.

Etiketu, tedy pravidla dobrého chování, vnímáme jako dodržování konvencí, které vyžaduje daná společnost, sem můžeme především zařadit: držení těla a gesta, mimiku a body language, oblékání, účes, pozdrav při setkání, loučení a při společenské konverzaci.

## 1.2 Etika a morálka a jejich vzájemný vztah

Pojmem etika označujeme vědní disciplínu, která studuje mravní rozhodování, mravní chování, mravní hodnoty a mravní cítění. Pojem morálka je předmět výzkumu etiky jako vědy. Etika je věda o morálce, mohli bychom říci, že etika je teorie, zatímco morálka praxe, která nám ukazuje lidské jednání a rozhodování.

*„Etika není pouze naučnou a výukovou disciplínou, ale oborem, který zkoumá stav a vývojové tendence morálního chování jedinců, všímá si motivů tohoto chování a pokouší se analyzovat příčiny poruch v chování.“<sup>2</sup>*

Etika zkoumá formy chování a odvozuje z nich chování lidí v minulosti i dnes a pokouší se předpokládat chování lidí v budoucnu. *„Morálka je skutečný projev individua či většího celku v oblasti morálních soudů, norem a pravidel jednání“.*<sup>3</sup> Tedy můžeme říci, že morálka je „stav, který je“, zatímco etika „stav, který by měl být“.

## 1.3 Morálka a moralita

Pojem morálka pochází z latinského slova *mós*, který znamená zvyk, obyčej a mrav. Morálka je považována za souhrn pravidel jednání, která jsou platná v určitém společenství lidí. Je to

---

<sup>2</sup> FIALA, Bohumil. *Podnikatelská etika*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, s. 16. ISBN 8024412411.

<sup>3</sup> ČANÍK, Petr, Libuše ŘEZBOVÁ a Tomas van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, s. 11. ISBN 8024511436.

něco, co je spojeno s obecným nárokem na platnost. Jsou to normy jednání, které rozdělují činy na správné a nesprávné.

Morálka procházela mnoha proměnami v průběhu dějin, určovala a dále i určuje společnosti, kultuře, co bylo a co je v dané době správné a co ne.

Pojem moralita si vykládáme jako kvalitu jednání a je to jakési použití osobní svobody pro dosažení dobra. Na rozdíl od morálky neprochází změnami v čase. Oba dva pojmy - morálka a moralita - jsou předmětem etiky.

Mravnost je schopnost člověka řídit se svým svědomím na základě posuzování lidských činů z hlediska dobra a zla, norem, principů a ideálů.

Morální chování je vlastnost a schopnost jednat podle určitých morálních hodnot společnosti, ve které jedinec žije. Lze to posoudit pouze z hlediska dodržování daných norem. Samostatný vznik norem odpovídá požadavkům společnosti, které jsou společností nadále regulovány.

#### **1.4 Původ slova etika**

Etika pochází z řeckého slova *éthos* čili mrav a tím můžeme považovat etiku za teorii morálky, která zkoumá morálku jako takovou a morální chování jedinců. Slovo *éthos* neznamenovalo jen mrav, ale také životní prostor, tedy můžeme s jistotou říci, že se jednalo o způsob života – obyčej. Výklad slova *éto*s byl také brán jako mravnost, postoje, kdy zásadní roli určoval sám charakter člověka. Bylo to považováno jako vědomé spoluvytváření dobra pro jednotlivce i pro celou společnost.

Dnes na etiku nahlížíme jako na vědu, která se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot, principů, které usměrňují lidské jednání a chování v různých situacích, kde máme možnost volby na základě svobodné vůle. Každý jedinec je jiný, má tudíž v sobě zakódovanou rozdílnou představu o tom, co se smí, co by se mělo a co se nesmí, co je dobro a co zlo. Tedy etika se zabývá obecnými základy, na kterých je postavena morálka, ale morálka se zabývá přímo pravidly chování jedince v dané situaci.

## 1.5 Historie etiky

V období antiky se etika zabývala otázkami, co je dobré a co je špatné, ale také se snažila zodpovědět otázku o způsobu lidského života. Sokrates popisuje tuto vědu jako vědu zabývající se svědomím a věřil, že poznání je ctnost a neřest, že je důsledkem neznalosti. Platón vidí, že je jednání člověka řízeno třemi stránkami: žádostivostí, vůlí a rozumem. Rozum má ovládat žádosti za použití vůle. Na otázku, proč je lepší být spravedlivý, odpovídá takto: „*Rozum se zabývá věčnými hodnotami, žádostivost dočasnými, proto má mít rozum přednost.*“<sup>4</sup> Dobrý a spravedlivý je pro Platóna totéž.

Za zakladatele etiky je pokládán jeden z nejvýznamnějších filozofů – Aristoteles. Napsal tři spisy o etice: *Etika Nikomachova*, *Etika Eudemianova*, *Magna moralia (Velká etika)* Aristoteles je zastáncem „zlaté střední cesty“, špatné jsou podle něj pouze extrémy. Např. hněv je dobrý, pokud člověka podněcuje, ale hněv ve svých extrémních podobách, jako jsou zášť a nenávisť, je špatný, stejně jako v opačných extrémech netečnost a apatie. Mezi extrémy se nalézají harmonie.<sup>5</sup>

„*Epikurejci věřili, že jediným cílem a ctností člověka je blaho. Stoikové se shodli s Aristotelem a domnívali, že cílem člověka je eudamonia (štěstí, blaženost, stav, kam nás dovede náš rozum). Věřili, že vesmír uspořádala inteligentní bytost a že tedy má smysl. Uznávali realitu takovou, jaká je. Člověk musí umět přijmout, že některé věci může změnit a některé ne. A za ty, které může změnit, musí umět přijmout odpovědnost.*“<sup>6</sup>

Ve středověku měla největší vliv křesťanská etika, která vidí základ mravního chování v touze vyrovnat se osobě Ježíše Krista ctností, dobrotou, láskou a sebeobětováním se bližním. Ježíš Kristus se tak stal vzorem ctnostného člověka. Proto je zdůrazňováno

---

<sup>4</sup> *Etika: Historie etiky*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation, 2018 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>

<sup>5</sup> ČECKÁ, Markéta. *Malé okénko do mého života: Informační etika* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.sweb.cz/marketa.cacka/infetik.html>

<sup>6</sup>*Etika: Historie etiky*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation, 2018 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>

svědomí, jímž byl člověk obdařen, aby mohl sám rozhodovat o tom, co je dobré a co špatné.

7

Středověká etika se plně nese v duchu křesťanství, i když se jedná o poměrně dlouhé období, není etika v rámci celé doby neměnná. Na ctnosti, jako jsou spravedlnost, moudrost, umírněnost, statečnost, láska, víra a naděje, je vždy kladen důraz. V průběhu období středověku se však jejich váhy mění. Ve starším období se do popředí staví víra v Boha, v mladším středověku se autoři navracejí k duchu Aristotelovy filozofie. Jejich pojetí klade větší důraz na logiku a rozum.<sup>8</sup>

Tomáš Akvinský vycházel z křesťanské tradice a položil základy racionální křesťanské etiky. Rozum, který člověk od Boha dostal, je východiskem morálky. Mravní posouzení jednání závisí na účelu, ke kterému směřuje.

V novověku se etika vypořádávala s otázkou, co tvoří základ morálky. Thomas Hobbes míní, že cestou k vytvoření norem má být dohoda mezi vládcem a jedinci, aby nebyla obava z anarchie. Dohoda má být prosazována za účelem omezení sobeckých lidských emocí a má vést k vzájemnému prospěchu. Také John Locke v *Pojednání o vládě* z roku 1690 uznává potřebu společenské smlouvy, jako atribut pro nestranné řešení sporů. Jeremy Bentham hledal teorii morálky ve prospěch občanů, a to jej přivedlo k principu užitečnosti. Akce je užitečná, pokud vede k co největšímu a nejtrvalejšímu štěstí velkého počtu lidí. Záleží na následcích každého činu, a to, zda je čin v souladu s normami, je druhořadé. Immanuel Kant říká, že nepoznáváme věci, jaké jsou, ale jak se nám jeví. Morálku proto zakládá na dobré vůli. Ta může být jediným správným východiskem dobrého jednání. V *Kritice praktického rozumu* (1788) poznamenal: „*Jednejte tak, aby maxima vaší vůle mohla vždy být současně*

---

<sup>7</sup> ČECKÁ, Markéta. *Malé okénko do mého života: Informační etika* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.sweb.cz/marketa.cacka/infetik.html>

<sup>8</sup> GLUCHMAN, Vasil a kol. *Dejiny etiky*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2003. ISBN 8080681805.

*uplatněna jako princip vytvářející univerzální zákon. Druhý člověk nemá být pro nás prostředkem našeho prospěchu. Cílem je lidskost.“<sup>9</sup>*

Arthur Schopenhauer klade důraz na vůli jako Immanuel Kant, ale zdůrazňuje i motivaci, spravedlnost a nesobeckost. Také upozorňuje na lidskou tendenci ke zlému. Friedrich Nietzsche svojí teorií panské a otrocké morálky vyvolal velkou odezvu nacistického hnutí, které jeho teorii zneužilo. Výrokem „Bůh je mrtev!“. Toto všechno má nahradit nadčlověk, jehož cílem je směřování ke zdokonalení lidstva. Karel Marx chápal etické normy jako třídně podmíněné.<sup>10</sup>

Sören Kierkegaard, představitel existencialismu, považuje za stěžejní vztah člověka s Bohem. Bůh dal člověku svobodnou vůli a s tou je svázaná odpovědnost. Nezáleží jen na výsledku naší volby, ale na tom, zda byla myšlena zodpovědně a upřímně. Jean-Paul Sartre tvrdí, že neexistuje žádný účel nebo smysl lidské existence. Podle něj člověk nejdříve existuje a pak teprve určuje, čím bude. Je důležité „být sám sebou“ a ne jen přijímat role. Byl přesvědčen, že „není na co se upnout, jsme tím, co ze sebe uděláme.“ Podle představitele situační etiky Josepha Fletchera není moudré postupovat od pravidel k situacím. Tvrdí, že jediné a absolutní pravidlo je pravidlo lásky k bližnímu. Navazuje tak na křesťanskou morálku, která by měla být tím hlavním etickým vodítkem v různých situacích.<sup>11</sup>

## **1.6 Postavení etiky ve vztahu k jiným disciplínám**

Etika jako věda je provázaná s mnoha dalšími vědami. Pojí se s právem, politikou, ekonomikou, antropologií a také s pedagogikou.

---

<sup>9</sup> VOLNÍKOVÁ, Eva. *Manažerská etika pro informační profesionály*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2009, s. 10. Vedoucí diplomové práce PhDr. Michal Lorenz.

<sup>10</sup> ČECKÁ, Markéta. *Malé okénko do mého života: Informační etika* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.sweb.cz/marketa.cacka/infetik.html>

<sup>11</sup> VOLNÍKOVÁ, Eva. *Manažerská etika pro informační profesionály*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2009, s. 10-12. Vedoucí diplomové práce PhDr. Michal Lorenz.

Se vznikem právních norem a hodnot se zde objevuje základní uznání člověka jako morální osoby, nacházíme zde etický základ. Právní normy jsou dané a jejich porušení se trestá. Immanuel Kant viděl porušení práva jako porušení souhrnu pravidel, která se týkají pouze vnějšího chování člověka. Naopak, ale vlastní hodnotu praktického rozumu spatřil ve vnitřní svobodě člověka.

Podle Aristotela patří etika a politika k sobě a nelze ji rozdělit na dvě odlišné vědy. Politika vidí moralitu jako podmínku spravedlnosti, která je považována za základ zákonů. Machiavelli politiku odděluje od etiky ve svém díle *Vladař*. Do popředí staví princip násilí v boji o moc, místo ideje spravedlnosti se tu postupně vytrácí. Kantova politika nastoluje opět moralitu. Politika jako samotná se neobejde bez etických kompromisů, které jsou důležité k dosažení požadovaného výsledku. Etika je totiž jednou ze základních věd, na které je postavena politická filozofie.

Nelze rozdělit ani etiku a hospodářství, tak tvrdil Aristoteles. Ten, kdo dělá důležitá rozhodnutí ve státních záležitostech, by neměl obcházet základní etické a morální otázky.

Antropologie je empirická a aplikační věda, která zkoumá a popisuje stav, přizpůsobování, změny u člověka v souladu s jeho kulturou v daném čase a prostoru. Immanuel Kant na člověka v antropologii nahlíží jako na „jednající bytost, sám za sebe činí nebo co ze sebe činit může a má“, specifičnost lidského bytí se ukazuje v tom, jak člověk jedná a koná.

Propojení etiky s pedagogikou vidíme v tom, že člověk není od přírody morální bytost, ale musí k moralitě být vychován. Působení výchovy na jedince jej ovlivňuje v pozitivním i negativním smyslu. Poznáme, zda byl člověk vychován dobře. Pokud ano, dodržuje etické a morální zásady a jedná z vnitřního přesvědčení nebo naopak, nedodržuje etické a morální pravidla.

## **1.7 Struktura etiky**

Filozofickou etiku můžeme rozdělit na čtyři základní kategorie: metaetiku, deskriptivní etiku, normativní etiku a aplikovanou etiku.

Metaetika je věda, která se věnuje analýze etických pojmů a rozlišuje čtyři proudy normativního myšlení.<sup>12</sup> Etiku ctnosti, etiku povinnosti, etiku užitku a etiku dovednosti. Je to odvětví etiky, která zkoumá povahu morálních pojmů a postojů.

Deskriptivní etika popisuje etické normy u jednotlivých sociálních struktur a faktory, které ovlivňují jednání a chování jedinců.<sup>13</sup> Tento druh etiky, nám přibližuje mravní hodnoty a soudy, které platí v dané společnosti. Neurčuje co přesně je dobré a co špatné, ale nahlíží na celkový stav společnosti. Deskriptivní etika souvisí s mnoha dalšími společenskými vědami, jako je sociologie nebo sociální a kulturní antropologie.

Normativní etika nám poskytuje jakýsi praktický návod zásad jednání a chování profesních skupin.<sup>14</sup> Správné jednání a chování jednotlivých skupin je zaneseno v etických kodexech firem, společností a organizací. Tento druh etiky se zabývá otázkami povinností (deontologické otázky), co by člověk dělat měl a poté otázkami hodnot (axiologické otázky), co je to, co utváří dobrý život.

Aplikovaná etika se zabývá konkrétními a praktickými otázkami, které se zaměřují na etické rozhodnutí.<sup>15</sup> V současné době se snaží aplikovat normativní teorie na morální problémy. Například na lidská práva a spravedlnost, nové vědecké objevy v různých oborech a otázky spojené s interrupcemi a eutanáziemi.

---

<sup>12</sup> BAROŤÁKOVÁ, Tereza. *Historie a současnost etického kodexu v pomáhajících profesích: Etický kodex tlumočnicků znakového jazyka*. Praha, 2013, s. 11. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Doc. PhDr. Lea Květoňová, Ph.D.

<sup>13</sup> BAROŤÁKOVÁ, Tereza. *Historie a současnost etického kodexu v pomáhajících profesích: Etický kodex tlumočnicků znakového jazyka*. Praha, 2013, s. 12. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Doc. PhDr. Lea Květoňová, Ph.D.

<sup>14</sup> BAROŤÁKOVÁ, Tereza. *Historie a současnost etického kodexu v pomáhajících profesích: Etický kodex tlumočnicků znakového jazyka*. Praha, 2013, s. 12. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Doc. PhDr. Lea Květoňová, Ph.D.

<sup>15</sup> BAROŤÁKOVÁ, Tereza. *Historie a současnost etického kodexu v pomáhajících profesích: Etický kodex tlumočnicků znakového jazyka*. Praha, 2013, s. 12. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Doc. PhDr. Lea Květoňová, Ph.D.

## 2 ETICKÝ KODEX

### 2.1 Etický kodex

*„Etický kodex je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích.“<sup>16</sup>*

Etický kodex by měl dát vedoucím profesím a zaměstnancům jasnou představu o tom, jak mají jednat v obtížných situacích a v situacích, které by mohly poškodit značku a jméno firmy. Radí, jak by měla organizace fungovat, jak se prezentovat k veřejnosti a jaké hodnoty uznává.

Etický kodex by měl působit jako směrnice organizace a vést lidi k dobrému chování a neporušování pravidel. Měl by tedy přimět zaměstnance, aby se chovali podle určených norem.

### 2.2 Historie a vývoj etického kodexu

Etický kodex je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce. Etický kodex je jeden z nejstarších nástrojů etiky. Například u lékařů najdeme Hippokratovu přísahu, se kterou se dostáváme na samý počátek, a to 400-300 let před Kristem. Už tehdy měl být etický kodex jednoduchý, účinný, přijatelný a především akceptovatelný.

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let 20. století probíhaly četné diskuse o etice podnikání. Společnosti zveřejňovaly své etické postoje. Tyto dokumenty patřily do některé ze tří kategorií: firemní kréda, etické kodexy a deklarace hodnot. Mnohé z těchto etických postojů byly určeny pro vytváření příznivého obrazu organizace na veřejnosti. Demonstrovaly svůj vztah k etice samotným zavedením etických prohlášení a postojů. Důraz na etiku ovšem není nový. J. C. Penney Comp. vyhlásila základní kodex obchodního postupu, nazývaný krédo podniku, už v r. 1913. Ten se skládal ze zásad, odrážejících filosofii

---

<sup>16</sup> *Etický kodex*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation, 2018, 2009 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD\\_kodex](http://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD_kodex)



podnikání, kterou zastával zakladatel podniku. „Každý svůj postup, metodu či akci musíme posuzovat podle toho, je-li v souladu s tím, co je správné a spravedlivé.“<sup>17</sup>

Společnost Johnson & Johnson vydala své etické prohlášení už ve čtyřicátých letech minulého století. Mnoho společností reagovalo na rostoucí kritiku, jak na mezinárodní, tak i na domácí půdě, zavedením formálních etických kodexů a postupů; např. Caterpillar zavedl svůj známý kodex v r. 1974.

Ke zdůvodnění potřeby formulovat svůj etický postoj, byla uvedena řada argumentů, od ryze morálních až k argumentům právní povahy.

*„Kenneth Arrow, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z r. 1974 upozornil, že externality a informační nerovnováhy vyvolávají potřebu, aby společnost regulovala etickou povahu podnikatelské činnosti. Profesor práva Christopher Stone požadoval ve své knize *WheretheLawEnds* (1975), aby omezení tržních a právních systémů, byla překonána větším důrazem na etické principy.“<sup>18</sup>*

Etické kodexy jsou původem z anglosaského systému, jsou tedy nejrozšířenější ve Velké Británii a v USA. V poslední době je evidováno, že etický kodex má přibližně 90% amerických společností. Ve Velké Británii jsou přesná čísla neznámá, ale odhaduje se, že etický kodex má až 50% společností.

Podle provedených výzkumů v padesátých a šedesátých letech v USA je patrné, že v padesátých letech přibližně 15% amerických společností přijalo etický kodex, v šedesátých letech to bylo podle průzkumů už 40% a v sedmdesátých a osmdesátých letech je vidět rapidní nárůst zavádění etických kodexů do firem, který přibližně pokrývá ¾ velkých amerických společností. V roce 1968 mělo etický kodex zavedeno už 90% amerických firem, jak vyplývá z výzkumu Centra pro etiku na Bentley College. V roce 1992 byl výzkum proveden znovu Centrem pro etiku a výsledek byl stejný jako v roce 1986.

---

<sup>17</sup> KUNÁŠEK, Josef. *Advokátní a rozhodčí kancelář* [online]. Praha, 2012, 2012 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kunasek-josef-vznik-a-vyvoj-eticky-kodexu/>

<sup>18</sup> KUNÁŠEK, Josef. *Advokátní a rozhodčí kancelář* [online]. Praha, 2012, 2012 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kunasek-josef-vznik-a-vyvoj-eticky-kodexu/>

Můžeme se domnívat, že mít etický kodex je běžná věc u velkých amerických společností. Jak je tomu ale v Evropě? Čísla nejsou u nás tak vysoká, z výzkumů vychází, že přibližně 65-70% velkých společností má etický kodex.

### 2.3 Proč vznikl etický kodex?

Podle empirické analýzy je nejčastěji řešeným problémem v etických kodexech střet zájmů, poté přijímání darů a zneužívání informací a firemního know-how. Etické kodexy vznikly jako reakce na aféru Watergate v sedmdesátých letech.

Aféra Watergate je jedním z největších politických skandálů v historii Spojených států. Politická špionáž nebyla v americké politice žádnou novinkou, ale nikdy nevedla k aféře, která by vyvolala krizi důvěry veřejnosti v celý politický systém. Případ Watergate, přerostl v politický skandál, když se ukázalo, že do aféry jsou zapleteni zaměstnanci Bílého domu a možná i prezident Nixon. Nixonova snaha zamezit vydání důkazů, jenž jeho spoluúčast dokazovala, vedla politické kruhy, tisk i veřejnost k názoru, že jedině impeachment může aféru vyřešit. Prezident Nixon byl pod hrozbou ústavní žaloby donucen k rezignaci.<sup>19</sup>

Na konci osmdesátých let byla provedena podrobná analýza etických kodexů. Byly definovány tři hlavní principy kodexů. Dále se došlo k závěru, že většina kodexů je založena na pravidlech než na hodnotách.

### 2.4 Hlavní principy etických kodexů

Za hlavní principy etických kodexů je považováno:

- dobré chování vůči zákazníkovi,
- vyvarování se všeho nezákonného a nesprávného, co by mohlo poškodit organizaci,

---

<sup>19</sup> STAŇKOVÁ, Lenka. *Aféra Watergate: Postoj Američanů k možnosti impeachmentu prezidenta Nixona* [online]. Praha, 2009 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/dtdownload/8800034334/?lang=cs>, s. 23. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Mgr. Jana Sehnálková.

- moto „Organizace má být dobrým a spolehlivým občanem.“.

Ideální etický kodex by měl být dostatečně specifický (být jakýmsi vodítkem), měl by být komunikován (mezi zaměstnanci i navenek), měl by být vhodný pro daný obor, obsahovat sankce a být periodicky aktualizován.<sup>20</sup>

## **2.5 K čemu slouží etický kodex?**

Vznik etických kodexů můžeme označit jako odpověď na otázky veřejnosti ohledně odpovědnosti, etických standardů a lidského porozumění dané organizace. K čemu tedy etický kodex slouží? Tento soubor konkrétních pravidel vymezuje standard profesionálního jednání dané organizace a vychází z hodnot a principů firemní kultury. Tím zajišťuje každodenní poklidné prostředí a jednání na pracovištích, ve vztahu k ostatním spolupracovníkům i ve vztahu k zákazníkovi, které se řídí zásadami etických norem.

Kodex nenabývá právní platnosti, proto za jeho porušení nemůže být dotyčný právně stíhán, pouze může být napomenut, popřípadě může dojít k určitému finančnímu postihu.

## **2.6 Etický problém a etické dilema**

Když nastane konflikt, může se člověk setkat se dvěma typy konfliktů, které od sebe dělí jen náročnost rozhodování. A to jsou etický problém a etické dilema.

Etický problém je považován za konflikt, který souvisí s morálkou. Z morálního hlediska zde máme jen jedno nejlepší řešení. Daný problém je obecného charakteru a lze jej snadno pojmenovat a vyřešit odpovědí „ano / ne“.

Složitější podoba konfliktu nese název etické dilema. Je to dilema, které nemá to jedno jediné řešení typu „ano / ne“. Jedinec v této situaci se musí sám rozhodnout, co je správné, co je pro danou situaci potřeba udělat. Výsledek má vliv i na další osoby. V této situaci má

---

<sup>20</sup> KUNÁŠEK, Josef. *Advokátní a rozhodčí kancelář* [online]. Praha, 2012, 2012 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kunasek-josef-vznik-a-vyvoj-eticky-kodexu/>

volbu vlastního výběru. Ta proběhne na základě životních zkušeností jedince, jeho zažitých morálních postojů a úcty k ostatním lidem.

## **2.7 Proč mít etický kodex?**

Toto je velmi dobrá otázka, se kterou se potýká mnoho firem, podniků a organizací. Přijetí takového kodexu staví organizaci do lepšího světla, společnost na ni nahlíží lépe než na organizaci bez etického kodexu. Je vidět, že usiluje o etické jednání, chování a postupy. Určením norem vymezuje určité hranice chování, které zaměstnance směřují, aby se chovali mravně a eticky ke svému okolí - pracovnímu kolektivu či týmu. Takový etický kodex má za úkol usnadnit orientaci v jednání a chování a vytvářet prostředí, které napomáhá k prosazování etických norem a principů v momentech, kdy se zaměstnanci setkají s problémem, nepřijatelnými požadavky a nabídkami, tváří v tvář. Dodržování těchto pravidel je společností sledováno a interně vyhodnocováno pro vlastní přehled, ale je možné, že i tyto informace mohou být zveřejněny.

## **2.8 Důvody k vytvoření etického kodexu**

*„V etických kodexech hledáme odpovědi a řešení etických problémů, pomoc hledáme zejména při řešení základních etických dilemat, při odvolávání speciálních požadavků zákazníků, při odvolávání nerozumných požadavků podřízených i nadřízených, také při odhalování podvodů a korupce a při podpoře procesu identifikace a harmonizace zájmů a hodnot, které se objeví při účasti více manažerů na formulování kodexu.“*<sup>21</sup>

Etický kodex je dokument, který chrání zaměstnance při spravedlivém zacházení, zakazuje zneužívání moci a braní úplatků. Zakazuje šíření nepravdivých informací a zatajování skutečností, konfliktů, zájmů a zvýhodňování určitých zájmových skupin.

---

<sup>21</sup> Profesní etika pro kompetentní pracovníky sociálních zařízení: *Rozvoj a prohlubování pokročilých andragogických dovedností lektorů a rozšiřování dovedností lektorů v nových tématech* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: [http://petrotahal.cz/file/Profesni\\_etika\\_pro\\_kompetentni\\_pracovniky\\_socialnich\\_zarizeni.pdf](http://petrotahal.cz/file/Profesni_etika_pro_kompetentni_pracovniky_socialnich_zarizeni.pdf)

V poslední době je diskutováno téma mobbing a bossing v souvislosti s etickými kodexy.

### 2.8.1 Mobbing a bossing

Výrazy z anglického jazyka - mobbing a bossing je jednání spočívající v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance. Za prvé - kolega je šikanován spoluzaměstnanci a za druhé – nadřízeným, tedy vedoucím pracovníkem. Tento způsob šikany vede k tomu, aby zaměstnanec co nejdříve sám ukončil pracovněprávní vztah s organizací.

*„Oběť je systematicky znejišťována a vyřazována z kolektivu. Součástí takového jednání je rovněž postih či znevýhodnění zaměstnance za to, že se zákonným způsobem domáhá svých práv (ochrany) vyplývajících z pracovněprávního vztahu.“*<sup>22</sup>

*„Definice jsou různé, každopádně jde o jednání v rozporu s pracovněprávními předpisy a dobrými mravy.“*<sup>23</sup> Jedná se o dlouhodobé a soustavné jednání. Šikanující používá různé, rafinované triky a intriky, které navenek vypadají banálně a neškodně. Toto jednání je, ale těžko dokazatelné.

Mobbing může mít různé podoby a různou intenzitu. Můžeme sem zařadit ponižování, osočování, ironizování, podceňování, obviňování a jiné závadné jednání. Pokud vytváří psychický nátlak nadřízený, pak hovoříme o bossingu. Jedná se o shodný scénář, který ale

---

<sup>22</sup> BORSKÁ, Ilona. *Mobbing a bossing: - jak se bránit*. Personální a sociálně právní kartotéka č. 11/2005. Praha: Linde, 2005. ISSN 12119482.

<sup>23</sup> Z judikatury Nejvyššího soudu ČR k výkonu práva a zneužití práva (šikaně): „Protože výkon práva vylučuje protiprávnost (stejný stav nemůže být současně stavem právním i právu se přičítícím), je třeba, chování, které směřuje k zákonem předpokládanému výsledku, považovat za dovolené i tehdy, je-li jeho (eventuálním) vedlejším následkem vznik určité újmy (majetkové, popř. nemajetkové) na straně dalšího účastníka právního vztahu. Jestliže však jednajícím sice koná v mezích svého práva, ale prostřednictvím realizace chování jinak právem dovoleného sleduje poškození druhého účastníka právního vztahu, jedná se sice o výkon práva, ale o výkon práva závadný. Toto zneužití výkonu subjektivního práva (označované rovněž jako šikana), kdy je výkon práva ve skutečnosti toliko prostředkem umožňujícím poškodit jiného účastníka pracovněprávních vztahů, zákoník práce nepřipouští.“ (Podle rozsudku Nejvyššího soudu ČR spis. zn. 21 Cdo 2842/2004. ze dne 10. února 2018).

nahrává pravomocím nadřízeného. Oběť může být přetěžována prací nebo ji můžou být zadávány náročné úkoly, které není schopna zvládat. Vše může doprovázet ironické, kritické a degradující jednání a hodnocení vykonané práce.<sup>24</sup>

*„Šikanování se projevuje pomluvami, zesměšňováním, ponižováním, přehlížením, zahanbováním, zastrašováním, ústrky, finanční újmou atd.“<sup>25</sup>*

Obrana proti mobbingu a bossingu je velmi složitá. Vyžaduje nutnou míru osobní statečnosti a vytrvalosti. Je zřejmé, že útoky, kterým musí oběť čelit, a s nimi spojený stres, se dříve či později, projeví také ve snížení pracovního výkonu a spolehlivosti zaměstnance, což dosti často bývá důvodem k jeho oprávněnému postihu. V tomto případě je dosaženo cíle šikany.

*„Ve velké většině případů je oběť mobbingu stejně propuštěna z pracoviště, například z organizačních důvodů, pro nadbytečnost.“ (k tomu je však třeba dodat, že to v lepším případě... odchází oběť s odstupným; mnohdy je však nucena iniciovat ukončení zaměstnání sama)<sup>26</sup>*

## **2.9 Přínosy etického kodexu a jeho začlenění do firmy**

Hlavní přínos můžeme spatřit v napomáhání při každodenním rozhodování firmy, společnosti nebo organizace, kdy je třeba řešit různé typy konfliktů, vytváření příznivého prostředí, vytvoření pracovního prostředí pro odhalování nelegálních praktik jako je korupce, mobbing a lobbing a také eliminace nežádoucího chování a řešení krizových situací.

Před vstoupením etického kodexu v platnost, musí firma nebo organizace podporovat celkovou myšlenku uplatnění etického kodexu, to je chtít etický kodex do firmy zavést,

---

<sup>24</sup> BORSKÁ, Ilona. *Mobbing a bossing: - jak se bránit*. Personální a sociálně právní kartotéka č. 11/2005. Praha: Linde, 2005. ISSN 12119482.

<sup>25</sup>KOCÁBEK, Pavel. *Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti?* [online]. Praha: MPSV, 2008, 25. 02. 2008 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/5162>

<sup>26</sup> Jak se vypořádat s mobbingem na pracovišti? *Jak se vypořádat s mobbingem na pracovišti?* [online]. Praha: MPSV, 2010, 04. 01. 2010 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8040>

praktikovat a dodržovat. Etický kodex se tímto stává součástí firemních dokumentů. Je uveden do oběhu a musí se počítat se zpětnými reakcemi a připomínkami k jeho znění. Zaměstnanci jsou podrobni školení a seznámení s kodexem. Po seznámení, nastává proces distribuce. Poté se firma musí ujistit, že etický kodex je uplatňován. Po dokončení aktivizace etického kodexu by měla firma vydat každoroční zprávu o jeho fungování a uplatňování.

### **2.9.1 Klady etického kodexu**

Organizace vytváří etický kodex na základě určitých požadavků, které by měly být pro organizaci stěžejní. Postoj organizace, jak vůči zákazníkovi, tak i mezi zaměstnanci by měl být kladný, morální a srozumitelný. Klady etického kodexu by měly přinášet firmě kladnou odezvu, jak z vnitřního firemního prostředí, tak i z prostředí vně firmy. Mezi klady etického kodexu můžeme zařadit tyto body:

- Lepší definování firemní politiky.
- Omezení nekonzistentnosti v subjektivním rozhodování.
- Zlepšení reputace na trhu - u zákazníků i široké veřejnosti.
- Jednání firmy v souladu s dobrými mravy, právními normami a předcházení obvinění z neetického jednání.
- Napomáhá vytvářet příznivé pracovní prostředí.

V případě neetického jednání vedoucích zaměstnanců, mají podřízení zaměstnanci možnost se na etický kodex odvolat.

Dále je možno mezi klady etického kodexu zařadit možnost, že etický kodex může být i pomocným faktorem při potřebě rozvíjení hodnot u některých typů zaměstnanců, kteří si jisté dobré mravy nebo etický způsob jednání neosvojili ve svém dosavadním životě. Je možné za klad etického kodexu považovat možnost působení vhodnější morální spolupráce v pracovním kolektivu, popřípadě v pracovních skupinách.

V zájmu kladného přínosu etického kodexu je pravidlem, že čím víc bude etický kodex konkrétnější a stručnější, tím se lépe dosáhne jednotného výkladu a správné účinnosti. A tím dokáže ve složitějších situacích pomáhat, jednat správně, účinně a rychle.

Etický kodex je dokument, na který se zaměstnanci mohou odvolat, když někdo jedná v rozporu s jeho obsahem.

### **2.9.2 Zápory etického kodexu**

Je zřejmé, že má-li určitá věc klady, má i zápory či stinné stránky. Za možnost stinné stránky bych považovala, že některé části kodexů mohou působit příliš obecně, nemusejí plně vystihovat specifikum oboru firmy a nemusejí být periodicky aktualizovány.

Je třeba si také uvědomit, že jednání a chování jednotlivce, a to v jakémkoliv postu působení ve firmě, je ovlivňováno zažitými způsoby jednání a chování, které si jedinec osvojil v průběhu života. Pokud nemá jedinec způsob jednání slučitelný s normami etického kodexu a ani nemá vnitřní morální přesvědčení, ani vůli k jednání podle kodexu, je těžké takového jedince pouhým psaným textem kodexu donutit ke správnému etickému jednání. Použitím sankcí organizace nepřinutí v mnoha případech, jednat takového člověka podle etických zásad.

### **2.10 Cíle etického kodexu**

Hlavním cílem etického kodexu je zlepšit vnímání organizace veřejností. Cílem etického kodexu je i ochranná funkce organizace při obvinění z porušení etického chování, neetického jednání anebo porušení zákona. Cílem je ukázat snahu organizace jednat v souladu s platnými normami a dobrými mravy. Dále zvyšovat loajalitu zaměstnanců a usnadňují získávání kvalifikovaných a uznávaných pracovníků, kteří budou hrdí, že jsou zaměstnancem dané organizace. Důležitým cílem je i napomáhání k vytváření příjemného a příznivého pracovního prostředí bez vzniku negativních sociálních jevů, předpoklad pro dobré vedení, dosahování vysokého standartu v jednání a tím pozitivně ovlivňovat zaměstnance. Napomáhají k dobré a otevřené komunikaci na pracovišti. Také určují nadřízeným, aby se k podřízeným chovali s úctou a respektem, nepožadovali po nich neetické jednání a chování. Na závěr můžeme říci, že zvyšují i výkonnost organizace a její úroveň.

### **2.11 Tvorba etického kodexu**

Při tvorbě etického kodexu bychom měli zohlednit pár základních pravidel. Měl by se zaměřit na klíčové etické otázky, se kterými se zaměstnanci mohou dostat do kontaktu a dále poskytnout či alespoň navrhnout jejich řešení. Určitě by etický kodex neměl být příliš



obecný a nahrazovat jiné dokumenty firmy. Zvláštní pozornost by měla být věnována řízení lidských zdrojů, protože je to stále aktuálnější otázka.

Zohlednit by firma měla například, jak moc etický kodex je potřeba. U malých a rodinných podniků se setkáváme spíše s neformálním jednáním a vzájemným respektem zaměstnanců a zaměstnavatelů. Etický kodex je u větších firem doporučován, ale je to zcela na zvážení vedoucích zaměstnanců. U korporací, mít etický kodex je nutnost.

Neměl by být opomenut i účel samotného kodexu. Jaké konkrétní normy by měl upravovat a na jaké konkrétní problémy se zaměřit? To jsou otázky, které si vedoucí zaměstnanci musejí položit a jasně definovat při vytváření etického kodexu. Vlastní implementace etického kodexu do praxe by měla být v souladu s každodenní praxí a činností firmy. Zaměstnanci by měli být seznámeni a proškoleni ohledně zásad etického chování a jednání, tedy nejlépe s celým zněním etického kodexu. Svým podpisem ztvrzují seznámení se všemi body etického kodexu, protože ne všichni zaměstnanci nemusejí s jednotlivými pasážemi vnitřně plně souhlasit a ztotožnit se s nimi.

### 3 ČESKÉ DRÁHY – CÍLE A VIZE

#### 3.1 Cíle společnosti ČD

Společnost České dráhy je silný subjekt, který je na trhu konkurence schopný, ziskový a orientovaný na zákazníky. Vystupuje jako subjekt, který se nezabývá pouhým přepravováním osob, ale i jako společnost, která usiluje o kvalitu svých služeb. V posledních letech se setkáváme se zažitým stereotypním názorem z minulých let, kdy se tvrdilo, že železniční osobní doprava je ztrátová. Podle posledních účetních uzávěrek Českých drah se osobní přeprava dostává do kladných čísel.

Proto musí být nastavení klíčových strategických firemních cílů společnosti jasně profilované a vymezené tak, aby jednoznačně nastaveným podnikovým vizím byla podřízena skladba portfolia nabízených služeb, zdrojů a prostředků k dosažení těchto cílů.



(Zdroj: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/>)

Podle webové stránky Českých drah jsou vize a cíle společnosti definovány následovně: „České dráhy proto musí zaujmout jednoznačnou pozici na otevřeném trhu - musí se stát konkurenceschopnou, zákaznický orientovanou a především ziskovou společností s pevnou pozicí na železničním trhu. České dráhy musí být společností, která je:

- tržně orientovaná, zisková a s dobrým financováním
- špičkou v kvalitě služeb a spokojenosti zákazníků s mnohem větší nabídkou než pouhou přepravu cestujících a zboží z bodu A do bodu B
- provozně efektivní a ob stojí jak v železniční, tak v silniční a letecké konkurenci

- *připravena na kapitálový trh s možností získat prostředky i z jiných zdrojů než od českého státu*
- *součást evropského železničního systému s pravidly, které jsou v souladu se zákony Evropské unie.*

*Konkrétní strategické cíle jsou strukturovány do čtyř základních oblastí, přičemž každý z těchto cílů má svůj nezpochybnitelný vliv na budoucí úspěch Českých drah.*

#### *Orientace na zákazníka*

- *Udržení předního místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti.*
- *Komplexní řešení dopravní obslužnosti, optimalizace prodejních kanálů, optimalizace cen.*
- *Průběžné přizpůsobování portfolia nabízených služeb dle potřeb zákazníků (objednatelé, cestující).*
- *Plnohodnotné konkurenceschopné služby jsou podmíněny investováním do modernizace vozového parku.*
- *Internacionalizace - spojení s mezinárodními partnery, které zajistí nabídku konkurenceschopné mezinárodní osobní dopravy.*

#### *Stabilita podniku/systému*

- *Úhrady v plné výši za služby v oblasti státních a regionálních zakázek – vliv na udržitelnou ziskovost a míru zadluženosti.*
- *Zavedení staničního poplatku pro užívání stanic.*
- *Dokončení jednorázové potřeby restrukturalizace.*

#### *Governance*

- *Uplatňování zásad manažerského řízení vycházející z jasně nastaveného rámce pravidel pro corporate governance a compliance.*
- *Posílení významu řízení rizik provázaného s principy strategického reportingu.*

#### *Integrace*

- *V rámci holdingu je uvažováno s existencí dceřiné společností s jádrovým podnikáním a maximálním využitím synergií napříč společnostmi*

- *V dceřiných společnostech budou v maximální možné míře dodržována společná pravidla a politiky; vybrané činnosti budou poskytovány centrálně mateřskou společností (podmíněné funkčním modelem vnitroholdingových služeb).“<sup>27</sup>*

V orientaci na zákazníka si drží pozici na trhu v roli hlavního přepravce. K tomu stále přizpůsobuje své služby a obnovuje vozový park. Snaží si udržet ziskovost a efektivně se společnost řídí jasně stanovenými pravidly, od akcionáře přes management až po statutární orgány.

Se svými dceřinými společnostmi (například ČD Cargo, ČD Telematika, ČD Informační systémy, ČD Travel, Dopravní vzdělávací institut...) spolupracují a tím naplňují cíl kooperace a maximální využití vzájemných vztahů.

### **3.2 Vize dříve**

Píše se rok 1997 a jsou nachystány plány a vize na následující desetileté období.

*„V průběhu deseti let by měly České dráhy (ČD) projít zásadní reformou a měl by se z nich stát podnik, který bude připraven na integraci do struktur Evropské unie. Vyplývá to z materiálu Vize Českých drah 1998 - 2007, kterou vedení drah předložilo v těchto dnech veřejnosti. Reformu rozděluje Vize do dvou kroků. V první, stabilizační etapě bude zachován model unitární železnice a dráhy se změní na státní podnik. Hlavním úkolem této fáze bude zastavit propad hospodaření a postupně přejít k vyrovnání nákladů a výnosů včetně přiměřené státní dotace. V druhé etapě se ČD stanou obchodní společností, přizpůsobí se aktuálně platným evropským normám a změní se v železnici evropského typu.“<sup>28</sup>*

Dalšími cíli je uplatnění marketingové strategie v činnosti drah, regulování cen v osobní přepravě a zvyšování produktivity práce. Za méně důležitý bod je považováno oddlužení podniku, které budou moci realizovat pouze s finanční podporou.

<sup>27</sup>České dráhy, a. s.: *Vize a cíle. České dráhy, a. s.* [online]. Praha, 2008 [cit. 2018-06-05]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/>

<sup>28</sup>*Hospodářské noviny* [online]. 1998 [cit. 2018-06-14]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-954255-ceske-drahy-maji-vizi-jak-ziskat-evropsky-strih>

Co se týče osobní dopravy, byla to v těchto letech otázka poptávky a privatizace méně vytižených tratí popřípadě jejich zrušení. Hlavní činnost byla viděna především v nákladní dopravě, a to cituji: „Očekává se vyšší podíl přeprav ropných produktů ze zahraničí při zvyšujícím se podílu přeprav z tuzemských rafinérií po silnici. V dalších letech dráhy očekávají pokles přeprav průmyslových surovin, železa, strojů a stavebnin. Naopak nárůst je očekáván u přeprav kusového zboží, se zvyšujícím se podílem přeprav polotovarů. U kombinované dopravy podnik předpokládá nárůst mezinárodní přepravy, neboť tento přepravní segment má velkou podporu EU.“<sup>29</sup>

### 3.3 Vize nyní

Nynější vize společnosti ČD jsou detailně rozepsány ve výroční zprávě ČD z roku 2017.

- Být ziskovou společností, která dlouhodobě ob stojí proti konkurenci. Jedním z hlavních cílů je vytvoření ziskové společnosti a zajištění nepřetržitého trvání v prostředí trhu veřejné osobní dopravy.
- Být společností, která je ve svých rozhodnutích transparentní, jednotná a srozumitelná pro akcionáře i finanční instituce/investory.
- Být společností, která respektuje princip udržitelnosti v oblasti životního prostředí. Preferujeme řešení, která méně zatěžují životní prostředí.
- Být předním zaměstnavatelem a dopravcem první volby na trhu veřejné dopravy a jejích doprovodných služeb.
- Z oblasti zaměstnanosti je cílem být na trhu práce poptávaným a stabilním zaměstnavatelem, který udržuje a vytváří atraktivní pracovní podmínky na trhu práce, vytvářet kvalitní pracovní příležitosti, účinně se zabývat kvalitou a systémem bezpečnosti práce zaměstnanců, zejména s ohledem na jejich odbornou přípravu.
- V oblasti dopravy je cílem nadále plnit úlohu národního železničního dopravce.

---

<sup>29</sup>Hospodářské noviny [online]. 1998 [cit. 2018-06-14]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-954255-ceske-drahy-maji-vizi-jak-ziskat-evropsky-strih>

- Být špičkou v kvalitě služeb a spokojenosti našich zákazníků – cestujících.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Výroční zpráva Skupiny České dráhy [online]. 2017, s 5 – 7, [cit. 2018-06-14]. Dostupné z: [http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocni-zpravy/vz\\_cd-2017\\_cz\\_f.pdf](http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocni-zpravy/vz_cd-2017_cz_f.pdf)

## 4 KOMUNIKACE

Komunikaci považujeme za základ mezilidské interakce mezi dvěma a více jedinci. Můžeme ji definovat jako vzájemnou výměnu sdělení mezi lidmi. Původ slova nacházíme v latině a pochází ze slovesa *communicare*: radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, spojení, souvislost.<sup>31</sup>

Vzájemná komunikace znamená sdělování a sdílení informací mezi dvěma a více lidmi. Probíhá slovně – verbálně a i mimoslovně - neverbálně. Součástí komunikace je příjem informací - naslouchání a vidění. Komunikace probíhá vždy oboustranně, nebo vícestranně. Při komunikaci lidé jednak jednájí a reagují na základě bezprostřední reakce, tak na základě své minulosti, předchozích zkušeností, již vytvořených postojů a kulturních návyků. Každý účastník komunikace je zdrojem i příjemcem. Vysílá sdělení tím, že mluví, píše a gestikuluje. Přijímá sdělení, které slyší, čte nebo vidí. Během komunikace si účastník všímá neverbálních signálů, je to nemluvená reakce příjemce, jeho souhlas či nesouhlas, pochopení, sympatie a jiné.<sup>32</sup>

*„Ve všedním životě se setkáváme s řadou nedostatků, nepřesností, pochybení i nejasností v obvyklé komunikaci, které ztěžují jednoznačné pochopení sdělovaných informací.“<sup>33</sup>*

Cílem komunikace je někomu sdělit nějakou myšlenku, názor nebo postoj. Je to interakce s dalšími jedinci - vytvářet si vztahy s dalšími lidmi a vzájemně na sebe reagovat, získávat znalosti a informace o druhých. V komunikaci se učíme umu naslouchání ostatním a posilujeme, vytváříme si nebo dokonce měníme postoje či chování, jak své, tak druhých.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, s. 25. ISBN 978-80-7367-387-1.

<sup>32</sup> OSTŘÍŽEK, Tomáš. *Sociální komunikace jako základ obchodních dovedností*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce PaedDr. Libuše Mazánková, Dr.

<sup>33</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 22. ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>34</sup> PECH, Jaroslav. *Řeč těla & umění komunikace: (příručka prakticky pro všechny, kteří se chtějí zlepšit v řešení běžných životních situací)*. Praha: NS Svoboda, 2009, s. 8. ISBN 978-80-205-0606-1.

Význam komunikace je ve výměně informací mezi lidmi a i mezi živočichy.

V současné době se společnost nachází v komunikační krizi. Je to způsobeno vlivem informačního vývoje a prudkého nárůstu informačních technologií. Pomalu si přestáváme navzájem rozumět, dochází k úbytku a nedostatku komunikačních dovedností a zkušeností. Lidé se navzájem odcizují, žijí jakoby mimo realitu. Běžně vidíme především mladší generaci zahleděnou do mobilních telefonů a komunikující přes sociální sítě. Dalo by se o tomto tématu hovořit více, ale to již není plně náplní této práce.

Definice pojmu komunikace není jednotná, ale lze ji popsat následujícími body:

- jako proces přenosu a výměny informací, realizovaný mezi lidmi, projevující se nějakým účinkem,
- jako proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov
- jako proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou - oboustranný proces,
- jako proces přenosu nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních medií, zejména prostřednictvím jazyka,
- jako sociální interakce,
- jako proces vzájemného porozumění a výměny významů pomocí systému symbolů,
- jako proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma nebo více jedinci,
- jako proces sdělování a vyměňování informací ve společnosti, jako typ sociální interakce.<sup>35</sup>

#### 4.1 Komunikační proces

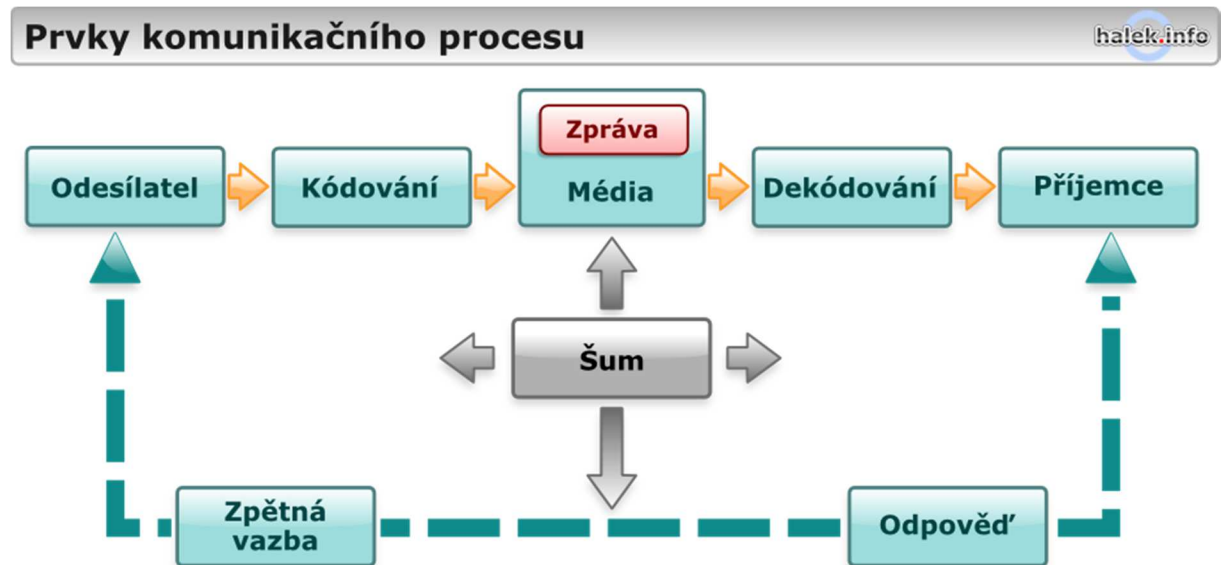
Toto schéma zobrazuje standardní model přenosu informace – komuniké, sdělení a zprávy.

---

<sup>35</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 22 – 23. ISBN 978-80-247-2614-4.



Komunikační proces začíná u odesílatele. Od odesílatele, komunikátora putuje sdělení k příjemci, posluchači. Tento impuls je ve formě sdělení a prochází nejprve kódováním - verbálně nebo neverbálně. Poté pokračuje komunikačním kanálem, na který působí šum prostředí. Když se signál dostane k příjemci, ten jej musí nejprve dekódovat, a až pak na sdělení reagovat. Tuto reakci považujeme za zpětnou vazbu – odesílatel očekává určitou reakci nebo odpověď. Celý tento komunikační proces je úspěšný jen v případě, pokud příjemce získá dekódováním totéž sdělení, které vydal odesílatel při jeho zakódování.



(Zdroj: <https://halek.info/prezentace/marketingprednasky6/mprp6.php?l=06&projection&p=06>)

## 4.2 Dělení komunikace

Podle Vymětala, komunikaci dělíme na 3 základní skupiny:

- ústní – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování apod.,
- písemnou – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis, tištěný výstup z počítače apod.,

- vizuální – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, videozáznam, poster apod.

36

Z pohledu komunikačních prostředků, komunikaci dělíme na:

- verbální – komunikace slovem,
- neverbální – mimoslovní komunikace, body language a komunikace pomocí smyslů,
- vizuální komunikaci, která probíhá prostřednictvím zrakových vjemů, například reklamní billboardy.<sup>37</sup>

#### 4.2.1 Verbální komunikace

*„Pokud má člověk k dispozici potřebnou slovní zásobu, není zpravidla při výběru jazykových prostředků pro svůj projev nijak limitován. Může zvážit, jaká slova vybrat pro posluchače dětské kategorie nebo naopak pro dospělé partnery“.*<sup>38</sup>

Pomocí verbální komunikace vyjadřujeme myšlenky. A to pomocí jazykového znaku nebo významu, který je na něj vázaný. Jazyk je základním prostředkem mezilidské komunikace. Řeč považujeme za soustavu znaků s primární funkcí sdělování. Obsah i forma v řečové komunikaci by si neměly protirečit a být v souladu. Formu řeči vnímáme na intonaci, tónu, modulaci hlasu. Stejná věta může být vnímána rozdílně v důsledku toho, jak ji jedinec podá. Jazykovou stránkou komunikace se zabývá psycholingvistika. Ta zkoumá psychologické faktory jazyka.

<sup>36</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 23. ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>37</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 23. ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>38</sup> PECH, Jaroslav. *Řeč těla & umění komunikace: (příručka prakticky pro všechny, kteří se chtějí zlepšit v řešení běžných životních situací)*. Praha: NS Svoboda, 2009, s. 22. ISBN 978-80-205-0606-1.

#### 4.2.2 Neverbální komunikace

Pod označením neverbální komunikace si představíme vyjadřování pomocí řeči těla, nonverbální anebo mimoslovní komunikace. Je to proces dorozumívání s neslovními prostředky. Neverbální komunikace je podle realizovaných výzkumů při komunikaci mnohem důležitější než verbální komunikace.

*„Často bývá uváděno, že úspěch komunikace závisí z 55% na řeči těla, z 38% na hlasovém kontextu (paralingvistice) a pouze z 7% na obsahu verbálního projevu. Přestože tento názor začíná být zpochybňován, neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli v komunikaci.“*<sup>39</sup>

Neverbální komunikaci dělíme podle Vymětala na:

- kinezika – je to oblast sociální psychologie, která se zabývá pohybem těla a jeho částí. Její důležitou součástí je gestika, která se věnuje pohyby rukou.
- gestika – zaměřena zejména na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy. Tyto pohyby rukou mohou doprovázet či zcela nahrazovat slovní projev. Toto počínání můžeme spatřit u nervózní a nejisté osoby. Někteří lidé se bez pomoci rukou nedokáží domluvit. Výrazně gestikulují lidé temperamentní.
- mimika – zkoumá pohyby obličejových svalů. Řadíme ji do neverbální komunikace. V mimince jedince poznáme určité emoční projevy – štěstí, smutek, strach a překvapení... Pokud jsou reakce příliš rychlé nebo naopak pomalé, tak jedinec nemluví pravdu. Každá reakce má určitou časovou odezvu. Zkoumáním mimiky se zabýval psycholog Paul Ekman.
- vizika – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt, spadá do mimiky.
- haptika – zaobírá se význam doteků. Doteky zahrnují vše, od běžného podání ruky přes pohlazení dítěte matkou.
- proxemika – zaměřena na umístění účastníků v určitém prostoru a orientaci v něm. Je jednou z nejdůležitějších forem neverbální komunikace. Dodržování patřičného

---

<sup>39</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 54. ISBN 978-80-247-2614-4.

odstupu od druhých lidí. Každý máme svůj určitý osobní prostor, který když je narušen, tak v nás může vyvolat nejistotu nebo napětí.

- posturologii – zaměřena na komunikaci prostřednictvím postojů a držení těla. Je spojována s emocionálním stavem jedince. Držení těla doprovází i verbální projev. Důležitým komunikačním prostředkem je výraz našeho těla, sdělujeme takto, informace druhé osobě.<sup>40</sup>

*„Existuje mlčení, které vyjadřuje hluboké souznění, mlčení, jež je výrazem nejistoty či trapnosti, mlčení plné elektrizujícího napětí, ono příslovečné ticho před bouří, mlčení naplněné pohodou při pochopení zbytečnosti slov, ticho vrchovaté napětím, nervozitou, úzkostí...“<sup>41</sup>*

### 4.3 Funkce komunikace

Hlavní funkcí komunikace je předávání dat, informací, zkušeností, znalostí a vědomostí. Je to funkce informativní, další je funkce poznávací, poznávání sám sebe, druhých a prostředí kolem nás. Vzdělávací instituce nám přinášejí v komunikaci kromě informační funkce i funkci výchovně vzdělávací. Vytváření si vztahu s druhými a vzájemné reakce a interakce při komunikaci spadají do socializačně společensky integrující funkce. Jedná se o navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti, umění komunikace

v závislosti na různém prostředí, na různém stupni vyspělosti komunikujících a na společenském postavení. Komunikace je i o funkci přesvědčovací, kterou měníme postoje, názory, hodnocení, způsoby konání i chování druhých. Dále je to posilující a motivující funkce, která je o posilování pocitů sebevědomí, vztahu k něčemu. Překrývá se s funkcí přesvědčovací. Můžeme sem zařadit i funkci svěřovací a únikovou. Umění naslouchání druhým a nabízení řešení jejich problémů, svěřováním se zbavujeme vnitřního napětí,

---

<sup>40</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 56. ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>41</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada, 2005. Psychologie pro každého, s. 42. ISBN 80-247-0844-2.

překonáváme těžkosti, únik vidíme jako odreagování se komunikací od starostí, od shonu, eliminace deprese. <sup>42</sup>

#### 4.4 Komunikační dovednosti

*„Pod pojmem komunikační dovednosti se obecně chápe schopnost efektivně komunikovat s druhými lidmi s ohledem na dosažení předem vytyčeného a požadovaného cíle. Pokud se na tento pojem podíváme z užšího hlediska, mohli bychom ho zkoumat z několika částí, jako jsou například komunikační techniky a pozice, které zastáváme, umění naslouchat druhým, přesvědčování, argumentace a jiné. Komplexně se tyto schopnosti rozdělují na zkoumání neverbální a verbální komunikace.“* <sup>43</sup>

Komunikační dovednosti spadají do soft skills, tedy do měkkých dovedností. Pokud člověk ovládá umění správné komunikace, je považován za dobrého týmového spolupracovníka nebo vedoucího. Do soft skills zahrnujeme dovednost prezentovat sebe sama jako sebejistého, přátelského a důvěryhodného člověka, díky vztahové dovednosti snáze navazovat přátelské vztahy, spolupracovat s kolegy v zaměstnání a udržovat vzájemné vazby s rodinou. Umění vést rozhovor umožňuje komunikovat s druhými za konkrétním účelem, a to získání informace. Dovednost prezentace znamená umět sdělovat informace jak malým, tak velkým skupinám posluchačů a ovlivňovat jejich postoje a chování. <sup>44</sup>

*„Už od dětství a též v dospívání, v dospělosti i ve stáří můžeme pozorovat rozdíly mezi dětmi, adolescenty, dospělými i seniory v tom, jak komunikují. Nejen rozdíly v bohatosti slovní zásoby, stylistické úrovni, v tempu řeči, mimice či gestikulaci, nýbrž i v tom, co bychom mohli označit jako komunikativní způsobilost nebo též kompetenci.“* <sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> YMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 24. ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>43</sup> *Komunikační dovednosti*. Matouš Havlena: Personal blog [online]. 2009, 30. 09. 2009 [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <http://www.havlena.net/ekonomie/komunikacni-dovednosti/>

<sup>44</sup> OSTŘÍŽEK, Tomáš. *Sociální komunikace jako základ obchodních dovedností*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce PaedDr. Libuše Mazánková, Dr.

<sup>45</sup> PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada), s. 73. ISBN 80-247-0858-2.

## 4.5 Efektivní komunikace

Za základní podmínky úspěšné a efektivní komunikace považujeme:

- *Ke komunikaci musíme získat druhou stranu, tzn. přijít se zajímavým tématem.*
- *Komunikace by měla být vyvážená, tzn. nechat prostor i druhé straně se vyjádřit.*
- *Musí být vyvážen poměr mezi sdělením a nasloucháním.*<sup>46</sup>

Efektivní komunikace se skládá ze sdělování informací a naslouchání. Existují tři úrovně sdělení – verbální, neverbální a činy. Posloucháním se v praxi ujistíme, že lidé porozuměli tomu, co jim bylo sděleno pomocí slov. Posluchač vnímá především výraz obličeje druhého člověka, ale i jeho gesta a jeho nonverbální prezentování. Naopak nasloucháním se snažíme číst mezi řádky, co všechno nám dotyčný chtěl sdělit.

*„Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera.“*<sup>47</sup>

Za důležitou součást efektivní komunikace je považována zpětná vazba. Když je zpětná vazba podána tak, aby pomáhala k zlepšení kvality komunikačního procesu, tak se v tomto případě jedná o efektivní zpětnou vazbu, pokud opačně, může situace být vyhodnocena jako útok. Je platné, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je to lepší. Efektivní komunikaci podmiňuje pozitivní myšlení jejích účastníků.

---

<sup>46</sup> Management lidských zdrojů v cestovním ruchu: *Zásady efektivní komunikace* [online]. Praha: Evropský sociální fond České republiky [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>

<sup>47</sup> NOVÝ, Ivan - SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 22. ISBN 80-7261-042-2.

Platí, že cokoli člověk udělá či neudělá, o něm vypovídá. „*Ve službách jako takových totiž musí mít řadoví pracovníci, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, komunikační dovednosti rovněž na vysoké úrovni. A podniku se vyplatí investovat čas i finanční prostředky na zvyšování úrovně jejich komunikačních dovedností.*“<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Management lidských zdrojů v cestovním ruchu: *Zásady efektivní komunikace* [online]. Praha: Evropský sociální fond České republiky [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

*„Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Ve skutečnosti je termín kvalitativní výzkum zavádějící, protože to pro každého může znamenat něco jiného. Někteří badatelé shromažďují údaje prostřednictvím rozhovorů a pozorování – což jsou metody obvykle spojované s kvalitativním výzkumem. Ovšem potom klasifikují své údaje způsobem, který umožňuje jejich statistickou analýzu. Tím vlastně kvantifikují kvalitativní data.“<sup>49</sup>*

Kvalitativní výzkum se přirovnává k činnosti detektiva. Výzkumník musí vyhledat a analyzovat velké množství informací, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek. Využívá převážně svou dedukci, aby dospěl k závěru. Zkoumaná realita je studována velmi podrobně a do hloubky. Touto metodou dostaneme hodně informací o poměrně malém počtu jedinců. Zkreslení se minimalizuje tím, že data procházejí menším počtem transformací. Tento typ výzkumu prokazuje vysokou validitu, ale však má nízkou reliabilitu, protože interpretace vycházejí od konkrétní osoby. Každý výzkumník bude mít na získaná data jiný nadhled a dojde k odlišným závěrům než výzkumník původní.

*„Hlavním úkolem je objasnit, jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity interakce.“<sup>50</sup>*

Cílem tohoto výzkumu je vytvářet nové hypotézy a teorie. Kvalitativní výzkum je analýzou textů vedoucích k porozumění, k popisu a interpretaci fenoménů života. Mezi nejobvyklejší techniky sběru dat patří zúčastněné pozorování a nestandardizovaný rozhovor.

V rámci kvalitativního výzkumu rozeznáváme řadu teoretických přístupů. V bakalářské práci jsem si zvolila „zakotvenou teorii (grounded theory)“. Zakotvená teorie má k dispozici

---

<sup>49</sup> STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999, s. 10. SCAN. ISBN 808583460x.

<sup>50</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 50. ISBN 80-7367-040-2.



strategické nástroje, např. jak vyvinout teorii z existujících dat bez použití jakýchkoliv předem připravených hypotéz či kritérií pro to, která data mají být vybrána. „*Název zakotvená teorie (grounded theory) neoznačuje nějakou určitou teorii, nýbrž určitou strategii výzkumu a zároveň způsob analýzy získaných dat. Tvorba zakotvené teorie vyžaduje vstoupit do terénu a shromažďovat data. Takovými daty mohou být např. texty rozhovorů.*“<sup>51</sup>

Výsledky by měly odpovídat zkoumané oblasti a vysvětlovat ji. Výsledky jsou snadněji ovlivnitelné výzkumníkem, jeho osobními názory, předpoklady a preferencemi. Usilujeme-li o soulad našich výsledků s realitou, měli bychom se opírat o více zdrojů informací, ne pouze o jednu konkrétní informaci. V tomto typu výzkumu není možné výsledky zevšeobecnit.<sup>52</sup>

## **5.1 Výzkumný problém**

Na počátku každého výzkumného šetření je důležité si nejprve stanovit výzkumný problém. Výzkumný problém definuje, co bude předmětem výzkumu, koho, kdy a kde bude výzkumník zkoumat.<sup>53</sup>

Výzkumný problém je definován následovně: jak velké povědomí mají zaměstnanci Českých drah o etickém kodexu společnosti a zda etický kodex společnosti ČD pomáhá zaměstnancům orientovat se v komunikaci se zákazníkem.

## **5.2 Metoda výzkumného šetření**

Jako metodu výzkumného šetření jsem si pro svůj kvalitativní výzkum vybrala nejrozšířenější metodu – polostrukturovaný rozhovor. Je to právě rozhovor, který nám

---

<sup>51</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 123 - 125. ISBN 80-7367-040-2.

<sup>52</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 129. ISBN 80-7367-040-2.

<sup>53</sup> GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury, s. 13. ISBN 80-85931-79-6.

poskytuje možnost zachovat přirozenost projevu, rozvést své odpovědi i otázky, umožňuje srovnání souvislostí a pozorováním můžeme zaznamenat reakce dotazovaných na jednotlivé otázky.

*„Rozhovor se řadí mezi explorativní metody. Zvláště významná je zde tzv. spontánní diskuse. Během rozhovoru si všímáme jak verbálního chování (např. zvláštnosti řeči, slovní zásoba, pohotovost v odpovědích, způsob vyjadřování), tak i nonverbálního chování (výraz, celkové chování, známky emočního napětí, držení těla, kultivovanost vystupování, zkoumáme mimiku, pantomimiku a gestikulaci dotazovaného apod.).“* <sup>54</sup>

Důležité je zaujmout ke každému dotazovanému individuální přístup a postoj, každý člověk je odlišný, nelze odhadnout reakce dotazovaného, a proto je dobré být připraven na různé reakce respondenta.

U tohoto typu rozhovoru je obvyklé měnit otázky nebo jejich pořadí podle stávající situace. Je zde definované tzv. jádro interview, což je minimum otázek, které musí při rozhovoru tazatel probrat. Poté přicházejí různé doplňující otázky vhodné k upřesnění původního zadání. <sup>55</sup>

Tazatel má povinnosti informovat účastníky rozhovoru, jak bude rozhovor probíhat, jaké jsou účely práce, kterou tazatel zpracovává a získá svolení respondentů s provedením rozhovoru. Poté následuje další fáze rozhovoru, kde se tazatel ptá na osobní otázky – jméno, věk, vzdělání, popřípadě pracovní zařazení. Pokud tazatel má pocit, že se dozvěděl vše, co potřeboval, přistoupí k závěrečné fázi rozhovoru a poděkuje za rozhovor a rozloučí se s respondentem.

Otázky polostrukturovaného rozhovoru je potřeba si pečlivě rozmyslet a připravit se na různé možnosti, kterými by se rozhovor mohl vyvíjet, proto je třeba realizovat předvýzkum, kde zvážíme možné otázky a odpovědi na dané situace. Vlastně jak říká Milovský *„Vytváříme si určité schéma, které je pro tazatele závazné. Toto schéma obvykle specifikuje*

---

<sup>54</sup> KILHOF, Jiří. *Sport jako činitel výchovy ve volném čase* [online]. Zlín, 2010 [cit. 2018-06-06]. Dostupné z: [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/14404/kilhof\\_2010\\_bp.pdf?sequence=1](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/14404/kilhof_2010_bp.pdf?sequence=1). Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Štefan Chudý, Ph.D.

<sup>55</sup> MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada), s.154. ISBN 80-247-1362-4.

*okruhy otázek, na které se budeme účastníků ptát. Obvykle je možné zaměřovat pořadí, v jakém se okruhům věnujeme, a dle potřeby a možností tedy toto pořadí upravujeme, abychom tím maximalizovali výtěžnost interview.“<sup>56</sup>*

Pokud respondent svolí, je možné pořídit video záznam, kde můžeme dále analyzovat další aspekty, například, mimiku, gestikulaci, držení těla, rychlost a plynulost odpovědí. Poté můžeme snáze odvodit, zda respondent odpovídal pravdivě nebo si snažil vymýšlet a tím se vyhnout, pro něj, nepříjemným otázkám. Díky záznamu můžeme pak doplnit svou analýzu. „*Schopnost pozorovat se – tak jako schopnost vést rozhovor – užívá i při každodenních činnostech. V kvalitativním výzkumu jde o její promyšlené používání. Přitom nejde jenom o vizuální, ale často i o sluchové, čichové a pocitové vjemy.“<sup>57</sup>*

### **5.3 Cíle výzkumu**

Hlavním výzkumným cílem má být zjištění, jak velké povědomí mají zaměstnanci Českých drah o etickém kodexu společnosti a zda etický kodex společnosti ČD pomáhá zaměstnancům orientovat se v komunikaci se zákazníkem.

K zjištění cílů výzkumu sloužil kvalitativně orientovaný výzkum, jehož hlavní výhoda spočívá ve validitě – spolehlivosti a důvěře, toto sebou nese i nevýhodou, že dostaneme hodně informací o poměrně malém počtu jedinců.

### **5.4 Výzkumný soubor**

Bylo poměrně složité přesvědčit informanty k rozhovorům. Oslovila jsem celkem 17 osob. Jednalo se celkem o 6 osob. Ze zbývajících jedenácti osob jich pár zaváhalo, že neví, zda by byli schopni správně odpovědět, že se k tomuto tématu nechtějí vyjadřovat. Konkrétně se jednalo o 7 osob. U některých se mi zdálo, že nechtějí říci jasné „ne“, že ze slušnosti zvolili univerzální možnost „nevím, nejsem si jist“ atd. Pokusila jsem se některé z nich přesvědčit.

---

<sup>56</sup> MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada), s. 159. ISBN 80-247-1362-4.

<sup>57</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 191. ISBN 80-7367-040-2.

Z těchto „váhajících“ jsem získala pouze jednoho člověka. Skutečný zájem projevíli pouze 4 ze 17 oslovených.

## **5.5 Výzkumné otázky**

Informantům bylo položeno v rozhovoru celkem 10 hlavních výzkumných otázek, ke kterým jsem v průběhu rozhovoru přidala další upřesňující podotázky. Doufala jsem, že se v rozhovoru více rozovídají a nebudou muset být položeny připravené podotázky.

Otázky jsem pro lepší interpretaci dat rozdělila do následujících kategorií. V první kategorii jsem položila otázky týkající se základních informací o dotazovaných. V druhé kategorii jsem se dotazovala na pracovní pozici, vztah zaměstnanec versus zákazník a na to, jaká případná omezení, v komunikaci se zákazníkem, nacházejí ve svém zaměstnání. Ve třetí kategorii jsem pokládala otázky o znalosti a povědomí etického kodexu. Otázky se týkaly pojmů etika, etický kodex, povědomí o etickém kodexu společnosti a seznámení s kodexem, názor na jeho zpracování, a pokud byl etický kodex ze strany dotazovaných v interakci se zákazníkem někdy použit. Ve čtvrté kategorii jsem se zabývala tím, jakou nepříjemnou situaci informanti zažili ve svém zaměstnání, jak se v ní zachovali a jak ji vyřešili. V poslední kategorii jsem se tázala na to, co by měl etický kodex podle informantů obsahovat a čím by jim nejvíce pomohl.

Otázky rozhovoru viz příloha 2. Přepis rozhovorů s informanty viz příloha 3 – 7.

## **5.6 Rozhovory, informanti a místo šetření**

Původně byla plánována realizace rozhovorů na měsíc květen, ale došlo ke zpoždění z důvodů pracovního vytížení obou stran, jak mé, tak informantů. Proto jsme se dohodli, zda by bylo možné rozhovor uskutečnit v měsíci červnu, než začne sezóna dovolených. Informantům jsem dala možnost, aby si vybrali místo, které jim bude vyhovovat, chtěla jsem, aby se cítili příjemně, pohodlně a bez napětí. Podmínkou bylo, aby místo nebylo příliš hlukné, abychom se dobře slyšeli a nedocházelo tím k nedorozumění. Také takové místo, kde nás nebude každý poslouchat a bude tím zaručeno určité soukromí rozhovoru. Aby byly rozhovory věrohodné, chtěla jsem zvolit jakékoliv jiné místo, jen ne to pracovní. Po vzájemné dohodě jsme ho vždy společně určili.

### **5.6.1 Informant 1**

První rozhovor proběhl ve druhé polovině června. Prvním informantem byla žena ve věku 42 let, která ve společnosti ČD působí jako vlakvedoucí již 10 let.

Tento rozhovor proběhl v menší kavárně poblíž nádraží. Výběr místa byl na informantce. S místem jsem souhlasila, protože jsem jej znala. Z předchozích návštěv se mi zdálo klidné. V době, kdy jsme se sešli, v kavárně panovalo ticho a klid. Místo pro provedení rozhovoru bylo dle mého názoru zvoleno velmi dobře, splnilo veškeré podmínky.

Jediné čeho jsem se obávala, tak byl čas. Byli jsme časově omezeni. Rozhovor se uskutečnil přibližně hodinu před jejím nástupem na směnu. Ale i přes časovou tíseň informantka odpovídala klidně, uvažovala nad tématem, jednotlivými otázkami, které byly položeny. Byla vstřícná a otevřená, snažila se zodpovědět každou otázku. Troufám si říct, že se povedlo vytvořit příjemnou atmosféru.

### **5.6.2 Informant 2**

Druhý rozhovor proběhl též ve druhé polovině června. Druhým informantem byla také žena ve věku 23 let, která ve společnosti ČD pracuje už skoro 3 roky na pozici průvodčí.

Druhý rozhovor proběhl v místě jejího bydliště v poklidné atmosféře jejího domova. Nebyli jsme limitováni časem a to nám nahrávalo k atmosféře bez stresu, kdy mohla informantka plně uvažovat nad položenými otázkami, mohla se více rozprávět k danému tématu. V průběhu rozhovoru jsme se dostali k jedné otázce, o které se zdálo, že má jasno, jak to ve skutečnosti je. Nakonec se ukázal opak. Byla překvapena, vyděšena a částečně nejistá. Ale i přes tuto neznalost se snažila dále soustředěně odpovídat na další otázky. Pokusila se skrýt svou neznalost. Ale dále jsme se k tomuto bodu už nevraceli.

### **5.6.3 Informant 3**

Třetí rozhovor se uskutečnil ke konci června. Třetím Informantem byl muž ve věku 27 let, který je ve společnosti ČD zaměstnán krátce, necelé 2 roky na pozici průvodčího. Předtím pracoval jako steward u jiné společnosti. Do kontaktu s lidmi přicházel velmi často již na minulé pozici. Možná toto byl vhodný argument k jeho přesvědčení.

Setkali jsme se náhodně, když jsem oslovovala další informanty. Původně váhal, zda by byl ochotný se zapojit do rozhovoru. Důvodem byla nejistota, že společnost velmi dobře nezná, že jeho odpovědi nebudou dostačující, že je tam zaměstnán poměrně krátce. Nakonec

souhlasil s provedením rozhovoru. Z počátku byl váhavý, mluvil pomalu a stručně, odpovědi nebyly velmi promyšlené. Poté se odvážil a některé odpovědi měly trochu ironický podtext. Ke konci se mi zdálo, že chtěl mít rozhovor rychle za sebou a začal odpovídat víc striktně a neurčitě. V tomto bodě již nemělo cenu rozhovor dále protahovat a vyptávat se na další podotázky.

Rozhovor proběhl v jeho volnu mezi směnami, tedy v době povinného odpočinku. Neměl žádný specifický požadavek na místo, kde bychom mohli rozhovor uskutečnit. Ozval se v chvíli, kdy jsem byla na cestě do knihovny. Proti tomuto místu nic nenamítal. Rozhovor proběhl v knihovně.

#### **5.6.4 Informant 4**

Čtvrtý rozhovor proběhl také ke konci června. Čtvrtým informantem byla žena ve věku 36 let. Ve společnosti ČD je zaměstnána 8 let na pozici pokladní.

Rozhovor proběhl ve větší kavárně, kterou vybrala informantka. Já prostředí neznala, ale i přesto jsem souhlasila s místem rozhovoru. Bohužel jsme nezvolili vhodné místo a ani vhodný čas pro rozhovor. Kavárna byla plná, stoly byly blízko u sebe, takže podmínka soukromí nebyla taková, jakou jsem si osobně představovala. Měla dětský koutek a byli jsme docela vyrušováni. Proto jsem si rozhovor poznamenávala hlavně písemně, zvukový záznam nebyla ideální volba.

Ale i přes tuto skutečnost se informantka snažila zodpovědět všechny otázky s klidem a jistým nadhledem. Působila velmi otevřeně i v tomto poměrně hlučném a neklidném prostředí. Bylo zde vidět, že je matkou dětí a toto prostředí ji vůbec nevyvede z míry. V průběhu rozhovoru se usmívala, udržovala jako jedna z mála stálý oční kontakt, působila otevřeně a vstřícně. Na závěr se omlouvala za výběr místa.

#### **5.6.5 Informant 5**

Pátý a poslední rozhovor proběhl na dálku, díky velké vzdálenosti. Pátým informantem je muž ve věku 32 let, který ve společnosti ČD pracuje 5 let na pozici průvodčího.

Tento rozhovor proběh pomocí sociální sítě z pohodlí domova každého z nás.

Informant působil velmi ochotně, neměl problém zodpovědět mnou položené otázky v českém jazyce. Dohodli jsme se, že může klidně odpovídat ve svém rodném jazyce – tedy slovenštině.

Nad položenými otázkami se zamýšlel, nespěchal s odpovědí. Největší problém mu činila otázka o pojmech etika, etické chování a etický kodex. Dlouho se pokoušel najít správnou odpověď. Po pár minutách ticha jsem byla překvapena, jakou interpretaci těchto pojmů dal dohromady. U některých otázek byl zase naopak velmi stručný a příliš je nerozvedl.

## **6 INTERPRETACE DAT**

### **6.1 Kategorie: Úvodní otázky**

Jako první kategorii jsem zvolila úvodní otázky, kde jsem se informantů ptala na souhlas s provedením rozhovoru, na věk a pohlaví.

Do rozhovoru se zapojilo celkem 5 informantů. Z toho 3 ženy a 2 muži. Na pozicích vlakvedoucí, průvodčí, pokladní. Oslovení informanti byli ve věku 23 – 42 let.

Pro zachování anonymity bylo pro každého zvoleno pouze „informant“ a jeho pořadové číslo, pracovní pozice, délka setrvání ve společnosti Českých drah. Anonymitou jsem se pokusila informantovi zaručit ochranu identity a nenarušení jeho osobního a pracovního života. Pevně jsem doufala, že díky anonymitě informanta získám přesvědčivější výsledky. Chtěla jsem předejít tomu, aby nedocházelo k záměrnému lhaní a případnému zamlčování informací.

### **6.2 Kategorie: Pracovní pozice**

Do této kategorie jsem zahrнула pracovní pozici informantů, dále jak na ně působí všeobecně kontakt s lidmi, co pozitivního a co negativního na něm vnímají ve své práci. Jaká vnímají omezení při jednání se zákazníky.

Informantka 1 působí na pozici vlakvedoucí, kde pracuje již 10 let. Do kontaktu s lidmi přichází velmi často. Jak sama říká „Většinou na mě kontakt se zákazníky a cestujícími působí pozitivně a otevřeně. Za pozitivum považuji, že ve své práci potkávám každý den jiné a nové osobnosti, naopak jako negativní stránku vnímám nepříjemné a nečestné chování některých zákazníků, bez kterého se bohužel tato práce neobejde.“ V práci shledává i jistá omezení, která s povzdechem popisuje následovně: „Největším omezením je nemožnost vyjádřit můj osobní názor na jakékoliv téma směrem k zákazníkovi.“

Informantka 2 pracuje jako průvodčí skoro 3 roky a svou práci považuje za zajímavou, každý den jí přináší něco nového. „Kontakt s lidmi mi dává možnost dělat práci, která neobnáší stereotyp. Jako pozitivní věc bych uvedla, že díky své pozici se stále učím rychleji a efektivněji reagovat v nepředvídatelných situacích. Negativně na mě působí fakt, že v poslední době je spousta lidí negativně naladěna. Díky době, ve které žijeme a díky



službám, které jsou lidem nabízeny, často dochází i k tomu, že cestující při řešení různých situací přestávají komunikovat mezi sebou a já se stávám prostředníkem jejich konfliktů, ale i běžné komunikace apod.“ Omezení vidí především v komunikaci s nepříjemnými zákazníky. „Omezena se cítím hlavně při jednání s nepříjemnými lidmi. Když na Vás někdo bezdůvodně křičí apod., nejraději byste mu přímo řekli, jak věci jsou atd. Bohužel nemůžeme a při komunikaci používáme stále dokola stejné fráze.“

Informant 3 je zaměstnán na pozici průvodčího krátce, přibližně 2 roky. Předtím pracoval na podobné pozici. Sám uvádí, že do kontaktu s lidmi se nedostává každý den, že záleží na turnusových směnách. „Někdy jsem tam furt a někdy mám dost času si od lidí odpočinout. Pozitivum vidím v tom, že když to vyjde, mám víc volna a můžu odpočívat, protože někdy jsou lidé velmi podráždění a nemají prostě svůj den.“ Hlavní negativum své práce spatřuje také v nepříjemných zákaznících. Omezení vidí především v komunikaci s nimi a určitou komunikační bariéru.

Informantka 4 ve společnosti působí 8 let na pozici pokladní. S lidmi se setkává po celou svou pracovní dobu, její pozice na ní působí spíše pozitivně. „V rámci možností, ale řekla bych,

že převažuje stále to pozitivní, za dobu 8 let, co jsem v kontaktu s mnoho desítkami až stovkami lidí za den, kdy jsem v práci. Jasně, že se najdou situace, kdy to zrovna není úplně to pravé ořechové, jak se říká. Když přijde člověk pozitivně naladěný, mám hned lepší náladu, ale v opačném případě našťvaný nebo nevrlý či nepříjemný člověk mi ji hned může zkažit, ale snažím se být spíše pozitivní... Takže bych mohla říci, že za pozitivní považuji milé zákazníky a za negativní ty nepříjemné, protivné a ještě ty, co nemají respekt ke druhým.“ S tím souvisí pohled na omezení, který komentuje s úsměvem: „Jsou tu určitá omezení, třeba jim nemůžete od srdce říct, co si o nich myslíte. Někdy by se to vážně hodilo.“

Informant 5 je zaměstnán u ČD na pozici průvodčího 5 let. Svoji práci má rád i díky tomu, že vyrůstal v rodině, kde všichni pracovali na železnici v různých profesních oborech. Toto zaměstnání mu nepřináší stereotyp, který nemá rád. Dle jeho slov: „V kontakte s ľuďmi som každý deň. Práve preto som si vybral takúto prácu, pretože byť zavretý v kancelárii nie je pre mňa. A navyše vláčiky má moja rodina v krvi, otec pracoval na železniciach a rovnako aj starý otec, len s tým rozdielom, že ja som u ČD. Každá minca má dve strany, sú ľudia, ktorí vás nabijú tak dobrou energiou, že si povieťte ako radi tú prácu máte, ale potom je tu druhý typ, ktorý vás tak rozčúli, že by ste najradšej tú prácu nechali tak. Ale tak je to

v každém zaměstnání, kde ste v kontaktu s lidmi.“ Omezení ve své práci vidí v hesle „Náš zákazník, náš pán.“ A popisuje následovně: „Niekedy je to obmedzujúce, hlavne keď máte sto chutí tým ľuďom povedať akí sú, keď vás nahnevajú, alebo nevedia pochopiť, ako ten systém funguje. Ale vtedy si treba zahryznúť do jazyka. Predsalen náš zákazník náš pán.“

### **6.3 Kategorie: Znalost a povědomí o etickém kodexu**

Druhou kategorii jsem nazvala znalost a povědomí o etickém kodexu. Zde jsem se informantů ptala na to, jaké mají povědomí o pojmech etika, etické chování a etický kodex, jak si je vykládají. Dále jsem se zaměřila na etický kodex společnosti ČD. Zda o něm něco vědí, jak je rozsáhlý, jak s ním byli seznámeni a zda jej někdy využili ve svůj prospěch.

Informantka 1 si pojmy etika, etické chování a etický kodex vykládá následovně: „Tyto pojmy si interpretuji jako způsob chování, vystupování a povahy člověka, který je nezbytný nejen pro výkon povolání, ale i pro praktický život.“ O Etickém kodexu ČD má povědomí a hodnotí ho slovy, „že není velmi rozsáhlý“. Při dotázání na to, jak s ním byla seznámena, se dozvídám, že s ním byla seznámena v rychlosti. „Byla jsem pouze seznámena se zmínkou o etickém kodexu, dohledat a nastudovat jsem si ho musela sama, což vidím jako negativum, pokud si na etickém kodexu společnost zakládá, měla by ho také šířit mezi co nejvíce zaměstnanců.“ Dále mi sděluje, že se na etický kodex asi neodvolala, protože si momentálně nevzpomíná, že by jej potřebovala.

Informantka 2 se nevyznačuje velkou znalostí etického kodexu společnosti. Pojmy etika, etické chování a etický kodex si vykládá následovně: „Etika je určitá morálka a etický kodex jsou pravidla, která by se měla dodržovat v rámci určité firmy... „Nad otázkou, zda existuje nějaký etický kodex, dlouho přemýšlí a dlouhé ticho ukončuje slovy: „Nevím o žádném konkrétním. Možná nějaký je...“ Když ji sděluji, že etický kodex ve firmě doopravdy existuje, nejistě se mě táže, zda je tomu tak. „Myslela jsem si, že přímo etický kodex u nás není. Celou dobu jsem žila v domněnání, že je jen doporučena určitá komunikace a chování v určitých situacích.“

Informant 3 je velmi překvapen, že bych chtěla slyšet definice pojmů. Nakonec dodává: „No, asi tak... Všechno se to týká slušného chování a způsobů. Etický kodex je pracovní záležitost.“ Přiznává svou neznalost o etickém kodexu. „Nečetl jsem jej. I když je možné, že existuje, když se na něj ptáte.“

Informantka 4 chvíli přemýšlí o tom, jak by srozumitelně interpretovala pojmy. „Řekla bych... Etiku bych si vyložila jako vědu o slušném chování, etické chování jako chování, které respektuje dané meze společnosti, ve které lidé žijí. Troufám si říct, že je součástí etiky a etický kodex bych definovala jako pravidla doporučeného chování na pracovišti, které by neměli být porušovány, aby nevznikaly nepříjemnosti v pracovním prostředí a mezi kolegy.“ O etickém kodexu společnosti má přehled. Shrnuje, že: „Má 2-3 stránky, že není moc rozsáhlý. Byla jsem s ním seznámena, ve stručnosti, kdybych se o něj chtěla dál zajímat, musela bych si jej vyhledat.“ Nezdá se jí dobře zpracovaný a situaci popisuje a se smíchem na konci poukazuje na lenost lidí: „Jak jsem řekla, přijde mi krátký, myslím, že by se do něj dalo zakomponovat více situací. Zdá se mi, že obsahuje jen ty základní. Možná by bylo dobře jej rozšířit. Ale kdo by to pak četl?“ Doposud nepotřebovala se na etický kodex odvolat a doufá, že tato situace nenastane.

Informant 5 definuje pojmy následovně: „Etika je soubor pravidel správaní sa. Ide skôr o nepísané pravidla, niektoré sú nám vštepované už od malička. Napríklad sa pozdraviť, poďakovať. Etický kódex je soubor morálních pravidel, které by mal jedinec v společnosti "dodržovat" Taktné správanie, čo v akej situácii povedať čo nie. Etické správanie je také správanie, ktoré je v súlade s etickými pravidlami. Akonáhle niekto nerobí veci tak ako ostatní, väčšinou býva vyradený z kolektívu lebo je iný.“ Povědomí o etickém kodexu společnosti nemá a říká: „Neviem, nikdy som sa týmto nezaoberal.“

#### **6.4 Kategorie: Vzniklá situace, reakce a řešení**

Ve třetí kategorii jsem se Informantů ptala na nepříjemnou situaci, kterou zažili, co se stalo, jak ji řešili, jaká byla skutečnost a zda by s odstupem času jednali jinak, než se zachovali.

Informantka 1 zmiňuje situaci, kdy byl zákazník vulgární a popisuje ji: „Zákazník odmítal zaplatit jízdné s argumenty, že náš vlak má zpoždění na příjezdu do stanice 10 minut, požadoval volnou jízdenku na vzdálenost přibližně padesáti kilometrů a i přes mé přesvědčování, že ostatní zákazníci také zaplatili, začal být vulgární a dělat výtržnosti ve vlaku.“ Jak jste reagovala? „Po několika pokusech zákazníka uklidnit a přesvědčit, a když jsem se ho v jedné stanici pokusila vyloučit z vlaku, samozřejmě neúspěšně, jsem byla jeho chováním donucena zavolat Policii ČR, která zákazníka vyloučila.“ Při ohlédnutí zpět by situaci řešila stejným způsobem. Pomoc zaměstnance se nedočkala. „Zaměstnavatel nám

bohužel v řešení situací nepomáhá, ale později po prozkoumání situace skoro vždy toleruje a podporuje naše chování v dané situaci. Radím se hlavně se staršími a zkušenějšími kolegy, kteří dříve zažili již několik podobných situací.“

Informantka 2 přichází se situací, kde hlavní roli hraje alkohol. „Jednou se stalo, že mi do vlaku nastoupila opilá žena s dcerou. Opilá paní dělala celou cestu problémy, proto její dcera sama usoudila, že vystoupí o několik zastávek dříve. Při výstupu se na mě opilá paní rozeběhla a napřáhovala se, jako kdyby mě chtěla začít mlátit. Přitom na mě křičela. Svůj křik doplnila velkou kupou nevhodných slov. Že vlastně za jejich předčasný výstup můžu já a sprostě dále nadávala. Naštěstí ji zastavil přítomný muž. A vlastně mě v nepříjemné chvíli zachránil.“ Myslí si, že se zachovala správně, nic by s odstupem času neměnila na svém jednání. S vedoucím musela konzultovat vzniklou situaci, dočkala se i psychické podpory. „V mém případě jsem toto musela konzultovat s nadřízeným. Nadřízený prověřil situaci, která se odehrála. No, dokázal mě i uklidnit. Člověk cítí určitou podporu z jeho strany.“ Podle informantky 2 neexistují žádná pravidelná školení, která by se hodila. Myslí si, že by bylo vhodné: „aby byly určitá komunikační školení. Protože i když si člověk myslí, že je připraven na vše, najednou se naskytne situace, kterou by si ani v nejbujnější fantazii nevymyslel.

Informant 3 se nejčastěji setkává s nepříjemnými zákazníky, kteří nemají jízdenku. „Snad není dne, kdy bych nepotkal nepříjemného zákazníka. Většinou se jedná o to, že když nemají jízdenku, tak ji dlouze hledají všude možně, jsou sprostí, drzí...“ Když se ptám na konkrétní případ, odkazuje na kolegu, který vykázal osobu z přepravy z důvodu nadměrné konzumace alkoholu. Prý by na jeho místě jednal stejně. S takovýmto pracovním problémem by za nadřízeným nešel.

Informantka 4 chvíli přemýšlí, jakou situaci by vybrala: „Je těžké vybrat jednu jedinou situaci... Vybrala bych situaci, kdy se zákazník rozčiloval, že ve vlaku mu byla naúčtovaná přírážka, protože jízdenku koupil ve vlaku. Což je z mého pohledu úplně normální.“ Popisuje reakci zákazníka: „Rozčiloval se, že jízdenka byla dražší, byl vulgární a dožadoval se navrácení peněz za jízdenku, za celou.“ Jaká byla skutečnost, dle jejích slov: „Vše bylo v naprostém pořádku, při koupi jízdenky ve vlaku se platí přírážka.“ Jednáním zákazníka byla překvapena, především tím, „proč padlo tolik nevhodných slov, ale snažila jsem se mu s úsměvem a s klidem vysvětlit, že to tak je, podle předpisu a že je vše v naprostém pořádku. Trochu jsem zvýšila hlas, když se dožadoval navrácení celé ceny jízdenky. Pak naštvaně

a možná uraženě odešel.“ V takovéto situaci by jednala s odstupem času jedna trochu jinak, ale myslí si, že: „na tomto místě musí být člověk trochu asertivní. Možná bych se nyní pokusila trochu ztlumit jeho vulgární projev. Pravda byla na naší straně a tak nebylo nutné nabízet nějaké alternativy. Přišlo mi to, že to prostě přišel zkusit anebo neměl dobrý den.“ Zastání v zaměstnavateli nevidí, komentuje tuto situaci následovně: „Troufám si říct, že je zde každý sám za sebe. Podporu jsem našla spíš u kolegů, takže spíš společně řešíme tyto kuriózní případy. Sdělujeme si, co se komu stalo, co si o tom myslí, ale moc se nezabýváme tím, jak to kdo vyřešil. To byste musela rozebírat každého zákazníka zvlášť, protože každý je nějaký, nějak odlišný, víte jak to myslím?“ Jak se zachovat v nepříjemných situacích hodnotí slovy: „Chovat se podle svého nejlepšího svědomí. Zažila jsem možnost navštívit kurz asertivity anebo něco o správné komunikaci, už si nepamatuju přesně, jak se to jmenovalo...“

Informant 5 si vybral situaci, kdy: „Pán zle pochopil uplatňovanie akcie. Snažil som sa ho ukludniť, vysvetlil som mu situáciu a ospravedlnil sa za komplikácie, avšak chyba nebola na mojej strane, alebo strane ČD.“ Na svém řešení by nic neměnil: „aj s odstupom času si myslím, že som situácie riešil korektne.“ Zda se někdy setkal se situací, se kterou by musel jít za vedoucím odpovídá: „Nikdy som sa nestreol s takou situáciou, aby som s ňu musel ísť k vedúcemu a dúfame, že to tak aj naďalej zostane.“ Ohledně dodatečných školení odpovídá, že si myslí, že žádné nejsou.

## **6.5 Kategorie: Návrhy a dodatky k etickému kodexu**

Poslední kategorii jsem nazvala návrhy k etickému kodexu. Zde jsem se Informantů ptala na to, co by podle nich měl obsahovat etický kodex v jejich zaměstnání. Popřípadě, zda nemají nějaký návrh, jak ho doplnit, vylepšit anebo co z něj vyškrtnout.

Informantka 1 dodává, že: „Měl by se zaměřovat na meze, kam až může zaměstnanec ČD v jednání se zákazníkem a měl by obsahovat i modelové situace, jak řešit nepříjemné situace.“

Informantka 2 navrhuje, že: „jak jsme už zmínili, ty pravidla ve vztahu: zaměstnanec vs. zákazník, i když to by spíš lidé měli být slušně vychovaní, aby tyto situace nevznikaly.“ Využívá poslední příležitosti mi ještě něco sdělit a s úsměvem říká: „Možná bych dodala, že bych uvítala nějaké to školení, převážně k zákazníkovi, protože to jak teď vidím,

v etickém kodexu není. Mohlo by to obsahovat různé modelové situace, jak se chovat v takovém případě, jak jednat atd... Ale taky záleží na zákazníkovi a jeho přístupu. Z mé strany mohu posoudit, že je zde jen velké sebeovládání, protože na nepříjemnou situaci se v tomto zaměstnání nelze připravit jen tak nějakým cvičením. Minimálně cvičením nebo školením, takže bych i nadále jednala podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Někdy jsou ty školení vážně nudný.“

Informant 3 si myslí, že by etický kodex měl obsahovat: „Vztahy na pracovišti, vztahy se zákazníky? Nejsm si jistý, hlavně, aby byl stručný a hubený.“

Informantka 4 navrhuje: „Ten náš by mohli doplnit o situace na různých pracovištích, myslím, že se v dnešní době děje hodně věcí, na které je etický kodex prostě krátký. Já osobně bych třeba rozšířila část ohledně vzájemných vztahů na pracovišti a pak možná i přidala nějakou část ohledně zákazníka. Myslím, že tohle tam zrovna není...“ A zároveň dodává: „Ještě jsem chtěla říct, že etický kodex je součástí pracovního řádu. Možná by bylo dobré mu věnovat samostatný dokument.“

Informant 5 si myslí, že: „Myslím si, že by mal obsahovať hlavne jako riešiť takéto nepříjemné situácie.“

## 7 SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření bylo provedeno pomocí polostrukturovaného rozhovoru za účelem objasnění výzkumného problému, který zněl následovně: Jak velké povědomí mají zaměstnanci Českých drah o etickém kodexu společnosti a zda etický kodex společnosti ČD pomáhá zaměstnancům orientovat se v komunikaci se zákazníkem. Rozhovory na dané téma byly vedeny celkem s pěti informanty z různých pozic ve společnosti ČD.

Za hlavní okruhy otázek rozhovorů, které byly rozděleny do níže zmíněných kategorií, jsou následující: úvodní otázky; pracovní pozice; znalost a povědomí o etickém kodexu; vzniklá situace, reakce a řešení a návrhy a dodatky k etickému kodexu. V průběhu rozhovorů bylo zjištěno mnoho užitečných informací od pestrého vzorku informantů podílejících se na výzkumném šetření.

Otázky zaměřené na pracovní pozice informantů směřovaly k tomu, jak hodnotí na své dosavadní pracovní pozici kontakt s lidmi, co na něm shledávají pozitivního a co negativního. Jaká cítí omezení při jednání s lidmi. Ženy na tuto otázku odpovídaly, že na ně práce

a kontakt s klienty působí pozitivně, ačkoliv připouští, že mohou nastat momenty, kdy se toto zaměstnání bez nějakého problému nebo nepříjemného klienta prostě neobejde. Ale i tak se snaží si na své práci hledat to pozitivní. Na jednoho z mužských informantů působí práce

a kontakt se zákazníky spíše negativně. Rád si odpočine od lidí, se kterými v zaměstnání přichází do kontaktu. Druhý mužský informant hodnotí své zaměstnání jako možnost konat každý den „jinou“ práci, dostává se denně do různých situací. Nemá rád stereotypy, které mu toto zaměstnání rozhodně nepřináší. Spatřuje ve své práci a v kontaktu s lidmi pozitiva. Všichni informanti se nezávisle na sobě shodují, že největším omezením na jejich zaměstnání (nehledě na pracovní pozici) je nemožnost vyjádřit svůj osobní názor na jakékoliv téma směrem k zákazníkovi. Toto se nese v baťovském sloganu „Náš zákazník, náš pán“.

Další okruh otázek se zaměřoval na znalost a povědomí o etickém kodexu. Každý informant měl možnost vysvětlit, jak si sám interpretuje pojmy etika, etické chování, etický kodex. Informanti se shodují ve svých interpretacích etiky, etického chování v tom, že se jedná o jistý trend slušného chování a respektování sám sebe a ostatních, které je platné jak

v osobním životě, tak i v pracovní sféře. Etický kodex je pro ně tzv. etika na pracovišti, tedy slušné chování v zaměstnání. V tomto okruhu otázek jsem také zjišťovala povědomí zaměstnanců ČD o samotné existenci etického kodexu v jejich společnosti. Ačkoliv informanti mají povědomí o výše uvedených pojmech, jejich osobní znalost etického kodexu společnosti je mizivá. Pouze dva informanti mají povědomí o etickém kodexu a jeho obsahu. Etický kodex společnosti není velmi rozsáhlý či výrazný, ve smyslu jeho možnosti využití ve vztazích mezi zaměstnanci a zákazníky. Jeho zásady jsou: Smysl a cíle Etického kodexu; Všeobecné zásady; Zaměstnanecké vztahy; Etická odpovědnost vedení společnosti a Etická odpovědnost zaměstnanců.

V části kodexu „Etická odpovědnost zaměstnanců“ nenacházíme potřebné pomocné prvky, které by mohly napomáhat zaměstnancům v lepší komunikaci se zákazníkem. Této problematice jsou ve skutečnosti věnovány pouhé tři věty, které dle mého názoru, minimálně pomáhají zaměstnancům v komunikaci při orientaci na zákazníka. Z následujícího tudíž vyplývá, že etický kodex není v části „Etická odpovědnost zaměstnanců“ plně přínosný. Možná na základě této skutečnosti dochází k jeho snadnému přehlédnutí. Vzetí na vědomí tohoto dokumentu, který pro samotného zaměstnance je spíše obecný než nápomocný, je brán jako další z mnoha jiných dokumentů, které je zaměstnanec povinen vzít na vědomí.

Dozvěděla jsem se, že etický kodex je součástí Pracovního řádu. Jsou mu věnovány necelé 3 stránky. Neobsahuje situace, které by se zaměstnancům hodily k využití ve výkonu jejich povolání. Především se jedná o absolutní nedostatek nástinu příkladů a situací, jak jednat s nepříjemnými a konfliktními zákazníky, jak v daných případech vhodně reagovat v orientaci na zákazníka. Informanti sdělili, že s etickým kodexem byli seznámeni v rychlosti. Pokud by se o něj chtěli dál více zajímat, museli by si jej vyhledat a nastudovat.

Otázky zaměřené na kategorii „Vzniklá situace, reakce a řešení“ měly zjistit, jakým nepříjemným situacím zaměstnanci musejí čelit nejčastěji. Nejčastěji se setkávají s nepříjemnými a konfliktními zákazníky, kteří jsou vulgární a arogantní. Převážně se situace vzájemně prolínají. Pokud hledají pomoc v nepříjemné situaci, musejí se velmi často spoléhat na sebe, jednat podle svého nejlepšího přesvědčení a uvážení. V určitých případech se radí mezi kolegy a vzniklé situace si berou za modelové. Pokud je situace vyhrocena, je volána Policie ČR. Zaměstnanci v zaměstnavateli nenacházejí oporu. Žádný z informantů svého jednání v uvedené nepříjemné situaci nelitoval a neměnil by to, jak se zachoval. Myslí



si, že se zachovali správně, protože jednali na základě svého vnitřního přesvědčení. Pro rychlou a bezchybnou reakci na vzniklou situaci, je třeba mít určité chování již osvojené.

V posledním okruhu otázek jsem se zaměřila na návrhy a dodatky k etickému kodexu. Podle informantů by se měl etický kodex určitě rozšířit, pokud jim má být nápomocen v jejich profesi. Navrhují, že by se hodila lépe propracována část zaměřená na jednání se zákazníkem, či zaměstnanec versus zákazník, někteří z informantů uvádějí, že by mohl obsahovat i modelové situace.

Osobně se domnívám, že modelové situace do etického kodexu přímo nepatří. Je možné je ale vydat jako jakýsi dodatek či směrnici, které by mohly sloužit jako srozumitelné vysvětlení daných problémů. Možná by také bylo dobré, kdyby tyto modelové situace byly obsahem určitého kurzu či opakovaných školení k tomuto tématu a ne přímo součástí etického kodexu.

Je třeba si uvědomit, že chování jednotlivců je určováno hodnotami osvojovanými si od dětství a ne pouze psaným kodexem. Organizace se sice může spolehnout na zaměstnance, že se budou chovat eticky za všech okolností, ale ač je toto chvályhodné, je to nerealistické. Nelze se totiž vždy spoléhat na to, že rodina a školní výchova naučila lidi morálnímu jednání. Vždyť v dnešní společnosti je absence morálních postojů a jednání velmi zřetelná. A to platí nejen pro zaměstnance, ale také zaměstnavatele i potenciální zákazníky.

## Závěr

Cílem teoretické části práce bylo přiblížit problematiku etického chování a etického kodexu společnosti Českých drah. V této části práce jsem popsala různé pohledy na etiku, dále společnost ČD, etický kodex a komunikaci.

Nyní se nacházíme v době, kdy plno jedinců již na etiku a etické jednání nehledí. Ženeme se za čísla, které ukazují náš výkon, naši produkci v tabulkách, srovnáváme se s ostatními a málokdy ctíme morální hlediska a zároveň nehledíme na slušné a etické jednání. A touto problematikou se zabývá právě etický kodex.

Cíl teoretické části byl splněn, čtenáři byli seznámeni s problematikou etiky, etického chování, etického kodexu Českých drah.

Cílem praktické části bylo zjistit, jak velké povědomí mají zaměstnanci Českých drah o etickém kodexu společnosti a zda etický kodex společnosti ČD pomáhá zaměstnancům orientovat se v komunikaci se zákazníkem.

Pro výzkumné šetření byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Bylo vedeno celkem 5 rozhovorů s informanty na různých pracovních pozicích, které přichází do styku se zákazníkem nejčastěji.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že ženy mají větší přehled o etickém kodexu než muži. Více se o etický kodex a jeho znění zajímají, chtějí pracovat v souladu s předpisy a normami zaměstnavatele. Dále vyplynulo, že na většinu informantů působí kontakt s lidmi pozitivně. A zároveň ve své práci cítí jakoukoliv nemožnost vyjádření svého názoru směrem k zákazníkovi. V části etického kodexu této společnosti nenacházíme potřebné pomocné prvky, které by mohly napomáhat zaměstnancům v lepší komunikaci se zákazníkem. Této problematice jsou ve skutečnosti věnovány pouhé tři věty, které jsou minimálně nápomocné zaměstnancům v komunikaci při orientaci na zákazníka.

Troufám si tvrdit, že etický kodex není v části „Etická odpovědnost zaměstnanců“ plně přínosný, je spíše obecný než nápomocný. Etický kodex není doplněn další normou nebo dodatkem, které by doplňovaly nedostatky příkladů a situací, jak v problematických případech vhodně reagovat v orientaci na zákazníka. Informanti se shodují, že etický kodex by bylo vhodné rozšířit, pokud má být nápomocen v jejich zaměstnání.

Navrhuji doplnit etický kodex o směrnici nebo pracovní normu, ve které by byl uveden nástin a řešení určitých situací a příkladů, které by mohli pracovníci, kteří jsou ve styku se zákazníky nejčastěji, ve své práci využít, v momentě kdy nastane konfliktní situace. Sami informanti by o tento „doplněk“, popřípadě samotnou pracovní normu, měli zájem z hlediska předcházení nepříjemným situacím nebo jejich eskalaci, které jsou mnohdy zbytečné.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAROŤÁKOVÁ, Tereza. *Historie a současnost etického kodexu v pomáhajících profesích: Etický kodex tlumočnicků znakového jazyka*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Doc. PhDr. Lea Květoňová, Ph.D.
- BLECHA, Ivan. *Filosofický slovník*. 2. opr. a rozš. vyd. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 1998. ISBN 80-7182-064-4.
- BORSKÁ, Ilona. *Mobbing a bossing: - jak se bránit*. Personální a sociálně právní kartotéka č. 11/2005. Praha: Linde, 2005. ISSN 12119482.
- ČANÍK, Petr, Libuše ŘEZBOVÁ a Tomas van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 8024511436.
- ČECKÁ, Markéta. *Malé okénko do mého života: Informační etika* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.sweb.cz/marketa.cacka/infetik.html>
- FIALA, Bohumil. *Podnikatelská etika*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. ISBN 8024412411.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
- GLUCHMAN, Vasil a kol. *Dejiny etiky*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2003. ISBN 8080681805.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- KILHOF, Jiří. *Sport jako činitel výchovy ve volném čase* [online]. Zlín, 2010 [cit. 2018-06-06]. Dostupné z: [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/14404/kilhof\\_2010\\_bp.pdf?sequence=1](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/14404/kilhof_2010_bp.pdf?sequence=1). Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Štefan Chudý, Ph.D.
- KOCÁBEK, Pavel. *Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti?* [online]. Praha: MPSV, 2008, 25. 02. 2008 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/5162>
- KUNÁŠEK, Josef. *Advokátní a rozhodčí kancelář* [online]. Praha, 2012, 2012 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kunasek-josef-vznik-a-vyvoj-eticky-kodexu/>

- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- NOVÝ, Ivan – SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- OSTŘÍŽEK, Tomáš. *Sociální komunikace jako základ obchodních dovedností*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce PaedDr. Libuše Mazánková, Dr.
- PECH, Jaroslav. *Řeč těla & umění komunikace: (příručka prakticky pro všechny, kteří se chtějí zlepšit v řešení běžných životních situací)*. Praha: NS Svoboda, 2009. ISBN 978-80-205-0606-1.
- PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.
- STAŇKOVÁ, Lenka. *Aféra Watergate: Postoj Američanů k možnosti impeachmentu prezidenta Nixona* [online]. Praha, 2009 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/dtdownload/8800034334/?lang=cs>, s. 23. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Mgr. Jana Sehnálková.
- STRAUSS, Anselm L., CORBIN Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 808583460x.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada, 2005. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0844-2.
- VOLNÍKOVÁ, Eva. *Manažerská etika pro informační profesionály*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2009. Vedoucí diplomové práce PhDr. Michal Lorenz.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

## SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

České dráhy, a. s.: *Vize a cíle. České dráhy, a. s.* [online]. Praha, 2008 [cit. 2018-06-05]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/>

*Etický kodex.* In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation, 2018, 2009 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD\\_kodex](http://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD_kodex)

*Etika: Historie etiky.* In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation, 2018 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>

*Hospodářské noviny* [online]. 1998 [cit. 2018-06-14]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-954255-ceske-drahy-maji-vizi-jak-ziskat-evropsky-strih>

*Jak se vypořádat s mobbingem na pracovišti? Jak se vypořádat s mobbingem na pracovišti?* [online]. Praha: MPSV, 2010, 04. 01. 2010 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8040>

*Komunikační dovednosti.* Matouš Havlena: Personal blog [online]. 2009, 30. 09. 2009 [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <http://www.havlena.net/ekonomie/komunikacni-dovednosti/>

*Management lidských zdrojů v cestovním ruchu: Zásady efektivní komunikace* [online]. Praha: Evropský sociální fond České republiky [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>

*Profesní etika pro kompetentní pracovníky sociálních zařízení: Rozvoj a prohlubování pokročilých andragogických dovedností lektorů a rozšiřování dovedností lektorů v nových tématech* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: [http://petrotahal.cz/file/Profesni\\_etika\\_pro\\_kompetentni\\_pracovniky\\_socialnich\\_zarizeni.pdf](http://petrotahal.cz/file/Profesni_etika_pro_kompetentni_pracovniky_socialnich_zarizeni.pdf)

*Výroční zpráva Skupiny České dráhy* [online]. 2017, [cit. 2018-06-14]. Dostupné z: [http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/vz\\_cd-2017\\_cz\\_f.pdf](http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/vz_cd-2017_cz_f.pdf)

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1. – ETICKÝ KODEX ČD



## Pracovní řád Českých drah, a.s.

čj. 55 684/2013 -09

Schváleno Usnesením Představenstva Českých drah, a.s.  
Č. 3639/2013  
Dne 26. 2. 2013  
Účinnost od 15. 3. 2013

Úroveň přístupu „C“

## PŘÍLOHA 1 ETICKÝ KODEX ČESKÝCH DRAH, A.S.

### *Smysl a cíle Etického kodexu*

Etický kodex představuje základní etické hodnoty, k nimž se společnost České dráhy, a.s. (dále jen společnost) hlásí a kterými se společnost řídí při své podnikatelské činnosti a které zaměstnanci sdílejí spolu se společností.

Etický kodex by měl být pro každého zaměstnance společnosti vodítkem při jeho rozhodování a při přijímání morální odpovědnosti za své jednání. Etický kodex má zaměstnanci pomoci v orientaci ve vztahu k tomu, co je z hlediska společnosti správné a co ne.

Etický kodex je souhrn pravidel chování, které společnost očekává od svých zaměstnanců.

### *Všeobecné zásady*

Cílem společnosti je zabezpečit dopravní obslužnost dostupnou širokému spektru zákazníků zajišťující síťové propojení nejen v rámci segmentu železniční dopravy a rozvíjet a udržovat ekonomicky zdravé, transparentní a prosperující podnikání.

Společnost se zavazuje podnikat dle obecně přijímaných a uznávaných standardů morálky a etiky.

Zákazníci společnosti spoléhají na kvalitu poskytovaných služeb a její důvěryhodnost, tyto vlastnosti tvoří základ dobrého jména společnosti, které společnost chrání a v rámci svých podnikatelských aktivit dále rozvíjí.

Předpokladem skutečné účinnosti etického kodexu však není jeho formální obsah ani jeho vyhlášení, ale jeho praktická aplikace v každodenním životě společnosti na všech úrovních její organizační struktury.

### *Zaměstnanecké vztahy*

Vztah společnosti a zaměstnanců je založen na vzájemné úctě a důstojnosti člověka. Společnost usiluje o bezpečné a zdravé pracovní prostředí a o jeho trvalé zlepšování, poskytuje rovné příležitosti, nepřipouští diskriminaci ani v její skryté podobě.

Společnost vytváří a kultivuje pracovní prostředí, v němž zaměstnanci mohou vyjadřovat své obavy a vznášet stížnosti způsobem, který zajistí řádné přezkoumání a vhodnou nápravu, bez jakýchkoli postihů.



### *Etická odpovědnost vedení společnosti*

Statutární orgán a vedoucí zaměstnanci jsou povinni seznamovat zaměstnance s etickými hodnotami a principy Etického kodexu a jsou povinni být příkladem při jeho dodržování, přijímají svou odpovědnost za rozvoj systému firemní kultury, v případě nejasnosti budou podřízeným schopni obsah Etického kodexu vhodným způsobem interpretovat.

### *Etická odpovědnost zaměstnanců*

K naplnění smyslu Etického kodexu společnost od zaměstnanců očekává, že:

- bude při výkonu práce i mimo něj hájit a podporovat zájmy společnosti,
- bude především dbát na bezpečné, řádné, hospodárné provádění pracovní činnosti, se zaměřením na zákazníka a bude podporovat dobré jméno společnosti,
- obchodní tajemství ani důvěrné informace nepřístupní, vyjma zákonné povinnosti, třetím osobám ani nepovolaným kolegům,
- obsah vnitřních předpisů společnosti, které se vztahují k vykonávané práci, si osvojí, a že případné špatné jednání není možné omluvit jejich neznalostí.

Od zaměstnance se dále očekává zdvořilé a kooperativní jednání. Při kontaktu se zákazníky zaměstnanec bude vystupovat a chovat se zcela v souladu se zájmy společnosti.

## **Příloha č. 2. – OTÁZKY ROZHOVORU**

Dobrý den,

jmenuji se Naděžda Hrdinová, v současné době studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, obor Sociální pedagogika a zpracovávám bakalářskou práci na téma:

Etický kodex zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci.

Ráda bych Vás tímto poprosila o Váš čas pro poskytnutí rozhovoru. Rozhovor bude zvukově nahráván, poté přepsán do písemné podoby a publikován v bakalářské práci, jeho písemná transkripce bude sloužit pouze pro studijní účely. Pro zachování anonymity bude zvoleno pouze informant a jeho číslo, pracovní pozice, délka trvání pracovního poměru ve společnosti Českých drah.

Anonymitou zaručuji informantovi ochranu identity a nenarušení jeho osobního a pracovního života. Pevně doufám, že díky anonymitě informanta získám přesvědčivější výsledky, než kdybych uvedla jeho celé jméno. Chtěla bych předejít tomu, aby nedocházelo k záměrnému lhaní, zlehčování vzniklé situace, ve které se informant nachází.

Nyní můžeme přistoupit k otázkám rozhovoru:

1. Souhlasíte s provedením rozhovoru?
2. Žena x muž?
3. Váš věk?
4. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti České dráhy?
  - 4.1. A jak dlouho na ni pracujete?
5. Řekl/a jste pokladní/průvodčí/vlakvedoucí, to se do kontaktu s lidmi, respektive se zákazníky Českých drah, dostáváte každý den. Jak na Vás celkově působí kontakt s lidmi?
  - 5.1. Co je na něm pozitivní a co je negativní pro Vás?
6. Jaká cítíte ve své pracovní pozici omezení při jednání s lidmi?
7. Jaké máte povědomí o pojmech etika, etické chování a etický kodex? Jak si tyto pojmy interpretujete?
8. Jaké máte povědomí o etickém kodexu společnosti, pro kterou momentálně pracujete?
  - 8.1. Existuje v této společnosti etický kodex nebo ne?

9. Z hlediska etiky, etického a mravního chování, stalo se Vám někdy, že by zákazník překročil dané meze? Například: Zvýšil hlas, byl nepříjemný až vulgární, byl nervózní, že jízdenka stojí víc, než si našel na internetu, anebo že daná sleva už neplatí? Vyberte jednu situaci, kterou jste zažil/a a chtěl/a byste se o ni se mnou podělit a popište ji.
- 9.1. Co byste v danou situaci udělal/a Vy?
- 9.2. Mohl/a byste popsat způsob, jakým Váš zaměstnavatel pomáhá při řešení takovýchto situací? Cítíte zastání ve svém nadřízeném? Máte se s kým poradit?
- 9.3. Existují nějaká pravidelná školení? Jsou dána pravidla nebo existuje nějaký předpis, kde je stanoveno, jak se v dané situaci chovat?
10. Co by měl podle Vás etický kodex obsahovat?

Děkuji za Váš čas a rozhovor, pokud byste chtěl/a ještě něco dodat, nyní máte příležitost.

### **Příloha č. 3. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTKOU 1.**

Dobrý den,

jmenuji se Naděžda Hrdinová, v současné době studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, obor Sociální pedagogika a zpracovávám bakalářskou práci na téma:

Etický kodex zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci.

Ráda bych Vás tímto poprosila o Váš čas pro poskytnutí rozhovoru. Rozhovor bude zvukově nahráván, poté přepsán do písemné podoby a publikován v bakalářské práci, jeho písemná transkripce bude sloužit pouze pro studijní účely. Pro zachování anonymity bude zvoleno pouze informant a jeho číslo, pracovní pozice, délka trvání pracovního poměru ve společnosti Českých drah.

Anonymitou zaručuji informantovi ochranu identity a nenarušení jeho osobního života. Pevně doufám, že díky anonymitě respondenta získám přesvědčivější výsledky, než kdybych uvedla jeho celé jméno. Chtěla bych předejít tomu, aby nedocházelo k záměrnému lhaní, zlehčování vzniklé situace, do které, či ve které, se respondent nachází.

Nyní můžeme přistoupit k otázkám rozhovoru:

Souhlasíte s provedením rozhovoru?

Ano.

Žena x muž?

Žena.

Věk?

42.

Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti České dráhy? A jak dlouho na ni pracujete?

Pracuji jako vlakvedoucí již deset let.

Řekla jste vlakvedoucí, to se do kontaktu s lidmi, respektive se zákazníky Českých drah, dostáváte každý den. Jak na Vás celkově působí kontakt s lidmi? Co je na něm pozitivní a co je negativní pro Vás?

Většinou na mě kontakt se zákazníky a cestujícími působí pozitivně a otevřeně. Za pozitivum považuji, že ve své práci potkávám každý den jiné a nové osobnosti, naopak jako negativní stránku vnímám nepříjemné a nečestné chování některých zákazníků, bez kterého se bohužel tato práce neobejde. (povzdech)

Jaká cítíte ve své pracovní pozici omezení při jednání s lidmi?

Největším omezením je nemožnost vyjádřit můj osobní názor na jakékoliv téma směrem k zákazníkovi.

Jaké máte povědomí o pojmech etika, etické chování a etický kodex? Jak si tyto pojmy interpretujete?

Tyto pojmy si interpretuji jako způsob chování, vystupování a povahy člověka, který je nezbytný nejen pro výkon povolání, ale i pro praktický život.

Jaké máte povědomí o etickém kodexu společnosti, pro kterou momentálně pracujete? Existuje v této společnosti etický kodex nebo ne?

Ano.

Jak je rozsáhlý?

Etický kodex společnosti Českých drah není velmi rozsáhlý, ale má přesně daná pravidla a hranice.

Jak jste s ním byla seznámena? Musela jste si ho sama vyhledat a nastudovat nebo jste o jeho znění byla proškolená/ seznámena s jeho zněním?

Byla jsem pouze seznámena se zmínkou o etickém kodexu, dohledat a nastudovat jsem si ho musela sama, což vidím jako negativum, pokud si na etickém kodexu společnost zakládá, měla by ho také šířit mezi co nejvíce zaměstnanců.

Zdá se Vám dobře zpracovaný?

Ano, zdá.

Nastala někdy ve Vašem životě situace, kdy jste se na etický kodex odvolala? Pokud ano, jaká?

Momentálně si nějak nevybavuji.

Z hlediska etiky, etického a mravního chování, stalo se Vám někdy, že by zákazník překročil dané meze? Například: Zvýšil hlas, byl nepříjemný až vulgární, byl nervózní, že jízdenka stojí víc, než si našel na internetu, anebo že daná sleva už neplatí? Vyberte jednu situaci a popište ji.

Ano, zákazník byl nepříjemný a vulgární.

Jak jednal zákazník, co požadoval, jak se choval?

Zákazník odmítal zaplatit jízdné s argumenty, že náš vlak má zpoždění na příjezdu do stanice 10 minut, požadoval volnou jízdenku na vzdálenost přibližně padesáti km a i přes mé přesvědčování, že ostatní zákazníci také zaplatili, začal být vulgární a dělat výtržnosti ve vlaku.

Jaká byla vaše reakce a co jste v danou situaci dělala?

Po několika pokusech zákazníka uklidnit a přesvědčit, a když jsem se ho v jedné stanici pokusila vyloučit z vlaku, samozřejmě neúspěšně, jsem byla jeho chováním donucena zavolat Policii ČR, která zákazníka vyloučila.

Když se na tuto situaci podíváte s odstupem času teď, jak byste ji řešila nyní? Změnila byste něco na svém chování k zákazníkovi, snažila byste se jednat jinak, například mu nabídnout alternativy, nebo se jen pokusila uklidnit rozčíleného zákazníka, aby nebyl hlučný a každé jeho slovo se neslo vlakem.

Situaci bych řešila opět stejným způsobem i s odstupem času.

Mohla byste popsat způsob, jakým Váš zaměstnavatel pomáhá při řešení takovýchto situacích? Cítíte zastání ve svém nadřízeném? Máte se s kým poradit?

Zaměstnavatel nám bohužel v řešení situací nepomáhá, ale později po prozkoumání situace skoro vždy toleruje a podporuje naše chování v dané situaci. Radím se hlavně se staršími a zkušenějšími kolegy, kteří dříve zažili již několik podobných situací.

Existují nějaká pravidelná školení? Jsou dána pravidla nebo existuje nějaký předpis, kde je stanoveno jak se v dané situaci chovat?

Ano, existuje závazný předpis, dle kterého se všichni zaměstnanci musí řídit.

Ještě bych měla poslední otázku. Co by měl podle Vás etický kodex obsahovat?

Měl by se zaměřovat na meze, kam až může zaměstnanec ČD v jednání se zákazníkem a měl by obsahovat i modelové situace, jak řešit nepříjemné situace.

Děkuji za Váš čas a rozhovor, pokud byste chtěl/a ještě něco dodat, nyní máte příležitost.

Asi už ne. Děkuji.

#### **Příloha č. 4. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTKOU 2.**

Dobrý den,

jmenuji se Naděžda Hrdinová, v současné době studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, obor Sociální pedagogika a zpracovávám bakalářskou práci na téma:

Etický kodex zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci.

Ráda bych Vás tímto poprosila o Váš čas pro poskytnutí rozhovoru. Rozhovor bude zvukově nahráván, poté přepsán do písemné podoby a publikován v bakalářské práci, jeho písemná transkripce bude sloužit pouze pro studijní účely. Pro zachování anonymity bude zvoleno pouze informant a jeho číslo, pracovní pozice, délka trvání pracovního poměru ve společnosti Českých drah.

Anonymitou zaručuji informantovi ochranu identity a nenarušení jeho osobního života. Pevně doufám, že díky anonymitě respondenta získám přesvědčivější výsledky, než kdybych uvedla jeho celé jméno. Chtěla bych předejít tomu, aby nedocházelo k záměrnému lhaní, zlehčování vzniklé situace, do které, či ve které, se respondent nachází.

Nyní můžeme přistoupit k otázkám rozhovoru:

Souhlasíte s provedením rozhovoru?

Ano.

Žena x muž?

Žena.

Věk?

23.

Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti České dráhy? A jak dlouho na ni pracujete?

Průvodčí.

Jak dlouho na této pozici pracujete?

Už to budou 3 roky.



Řekla jste průvodčí, to se do kontaktu s lidmi, respektive se zákazníky Českých drah, dostáváte každý den. Jak na Vás celkově působí kontakt s lidmi? Co je na něm pozitivní a co je negativní pro Vás?

Kontakt s lidmi mi dává možnost dělat práci, která neobnáší stereotyp. Jako pozitivní věc bych uvedla, že díky své pozici se stále učím rychleji a efektivněji reagovat v nepředvídatelných situacích. Negativně na mě působí fakt, že v poslední době je spousta lidí negativně naladěna. Díky době, ve které žijeme a díky službám, které jsou lidem nabízeny, často dochází i k tomu, že cestující při řešení různých situací přestávají komunikovat mezi sebou a já se stávám prostředníkem jejich konfliktů, ale i běžné komunikace apod.

Jaká se cítíte ve své pracovní pozici omezení při jednání s lidmi?

Omezena se cítím hlavně při jednání s nepříjemnými lidmi. Když na Vás někdo bezdůvodně křičí apod., nejraději byste mu přímo řekli, jak věci jsou atd. Bohužel nemůžeme a při komunikaci používáme stále dokola stejné fráze.

Jaké máte povědomí o pojmech etika, etické chování a etický kodex? Jak si tyto pojmy interpretujete?

Etika je určitá morálka a etický kodex jsou pravidla, která by se měla dodržovat v rámci určité firmy apod.

Jaké máte povědomí o etickém kodexu společnosti, pro kterou momentálně pracujete? Existuje v této společnosti etický kodex nebo ne?

Nevím o žádném konkrétním. Možná nějaký je... (přemýšlí)

Ano, existuje. Jak si myslíte, že jste s ním byla seznámena?

Ano? Myslela jsem si, že přímo etický kodex u nás není. Celou dobu jsem žila v domněnání, že je jen doporučena určitá komunikace a chování v určitých situacích. (nejistě)

Z hlediska etiky, etického a mravního chování, stalo se Vám někdy, že by zákazník překročil dané meze? Například: Zvýšil hlas, byl nepříjemný až vulgární, byl nervózní, že jízdenka stojí víc, než si našel na internetu, anebo že daná sleva už neplatí? Vyberte jednu situaci a popište ji.

Jednou se stalo, že mi do vlaku nastoupila opilá žena s dcerou. Opilá paní dělala celou cestu problémy, proto její dcera sama usoudila, že vystoupí o několik zastávek dříve. Při výstupu

se na mě opilá paní rozeběhla a napřahovala se, jako kdyby mě chtěla začít mlátit. Přitom na mě křičela. Svůj křik doplnila velkou kupou nevhodných slov. Že vlastně za jejich předčasný výstup můžu já a sprostě dále nadávala. Naštěstí ji zastavil přítomný muž. A vlastně mě v nepříjemné chvíli zachránil.

Když se na tuto situaci podíváte s odstupem času teď, jak byste ji řešila nyní? Změnila byste něco na svém chování k zákazníkovi, snažila byste se jednat jinak, například se jej pokusila uklidnit.

Jednala bych naprosto stejně. Myslím, že jsem se zachovala správně.

Mohl/a byste popsat způsob, jakým Váš zaměstnavatel pomáhá při řešení takovýchto situacích? Cítíte zastání ve svém nadřízeném? Máte se s kým poradit?

V mém případě jsem toto musela konzultovat s nadřízeným. Nadřízený prověřil situaci, která se odehrála. No, dokázal mě i uklidnit. Člověk cítí určitou podporu z jeho strany.

Existují nějaká pravidelná školení? Jsou dána pravidla nebo existuje nějaký předpis, kde je stanoveno jak se v dané situaci chovat?

Ne, ale hodilo by se to.

Co by se hodilo?

Aby byly určitá komunikační školení. Protože, i když si člověk myslí, že je připraven na vše, najednou se naskytne situace, kterou by si ani v nejbujnější fantazii nevymyslel.

Má poslední otázka zní: Co by měl podle Vás etický kodex obsahovat?

Možná to, jak jsme už zmínili, ty pravidla ve vztahu: zaměstnanec vs. zákazník, i když to by spíš lidé měli být slušně vychovaní, aby tyto situace nevznikaly.

Děkuji za Váš čas a rozhovor, pokud byste chtěla ještě něco dodat, nyní máte příležitost.

Možná bych dodala, že bych uvítala nějaké to školení, převážně k zákazníkovi, protože to jak teď vidím, v etickém kodexu není. Mohlo by to obsahovat různé modelové situace, jak se chovat v takovém případě, jak jednat atd. ... Ale taky záleží na zákazníkovi a jeho přístupu. Z mé strany mohu posoudit, že je zde jen velké sebeovládání, protože na nepříjemnou situaci se v tomto zaměstnání nelze připravit jen tak nějakým cvičením.

Minimálně cvičením nebo školením, takže bych i nadále jednala podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Někdy jsou ty školení vážně nudný. (říká s úsměvem)

### **Příloha č. 5. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTEM 3.**

Dobrý den,

jmenuji se Naděžda Hrdinová, v současné době studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, obor Sociální pedagogika a zpracovávám bakalářskou práci na téma:

Etický kodex zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci.

Ráda bych Vás tímto poprosila o Váš čas pro poskytnutí rozhovoru. Rozhovor bude zvukově nahráván, poté přepsán do písemné podoby a publikován v bakalářské práci, jeho písemná transkripce bude sloužit pouze pro studijní účely. Pro zachování anonymity bude zvoleno pouze informant a jeho číslo, pracovní pozice, délka trvání pracovního poměru ve společnosti Českých drah.

Anonymitou zaručuji informantovi ochranu identity a nenarušení jeho osobního života. Pevně doufám, že díky anonymitě respondenta získám přesvědčivější výsledky, než kdybych uvedla jeho celé jméno. Chtěla bych předejít tomu, aby nedocházelo k záměrnému lhaní, zlehčování vzniklé situace, do které, či ve které, se respondent nachází.

Nyní můžeme přistoupit k otázkám rozhovoru:

Souhlasíte s provedením rozhovoru?

Ano.

Žena x muž?

Muž.

Věk?

27 let.

Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti České dráhy? A jak dlouho na ni pracujete?

Průvodčí. Na této pozici jsem krátce, nevím, zda mé odpovědi budou dostačující.

S tím si nedělejte hlavu a odpovídejte, jak si myslíte, že je správně, když tak danou otázku můžeme přeskočit, když se k ní nebudete chtít vyjádřit. To je v naprostém pořádku. Jak dlouho tedy působíte na pozici průvodčí?

Budou to za chvíli 2 roky.

To je docela dlouhá doba.

Myslíte?

Ano, jaká byla vaše předchozí pozice? Mohu-li se zeptat.

Palubní průvodčí, steward, každý to nazývá jinak. Společnost bych nerad jmenoval.

To je zajisté v pořádku, myslím, že bychom mohli přistoupit k rozhovoru o etickém kodexu Českých drah.

Ano. (s úsměvem)

Řekl jste průvodčí, to se do kontaktu s lidmi, respektive se zákazníky Českých drah, dostáváte každý den. Jak na Vás celkově působí kontakt s lidmi? Co je na něm pozitivní a co je negativní pro Vás?

Do kontaktu s lidmi se dostávám podle turnusových směn. Někdy jsem tam furt a někdy mám dost času si od lidí odpočinout. Pozitivum vidím v tom, že když to vyjde, mám víc volna a můžu odpočívat, protože někdy jsou lidé velmi podráždění a nemají prostě svůj den.

Jaká cítíte ve své pracovní pozici omezení při jednání s lidmi?

Ano, řekl bych, že tam je nějaká ta bariéra v komunikaci. Nestačí na celý otevřený vagon zahlásit „Kontrola jízdenek.“. Tady sice nemusím kontrolovat jízdenky a zároveň si hrát na servírku s kafičkem...

Říkáte to tak trochu s ironickým tónem, to je to, co Vám vadilo na předešlé práci?

(úsměv a přikyvuje)

Váš výraz mluví za vše, můžeme na další otázku?

Jo jo.(přítakává)

Jaké máte povědomí o pojmech etika, etické chování a etický kodex? Jak si tyto pojmy interpretujete?

Definice?

To není nutné.

No, asi tak... Všechno se to týká slušného chování a způsobů. Etický kodex je pracovní záležitost.

Jaké máte povědomí o etickém kodexu společnosti, pro kterou momentálně pracujete? Existuje v této společnosti etický kodex nebo ne?

Spíš ne, nevím. Nečetl jsem jej. I když je možné, že existuje, když se na něj ptáte.

Nyní přejdeme k další otázce. Z hlediska etiky, etického a mravního chování, stalo se Vám někdy, že by zákazník překročil dané meze? Například: Zvýšil hlas, byl nepříjemný až vulgární, byl nervózní, že jízdenka stojí víc, než si našel na internetu, anebo že daná sleva už neplatí? Vyberte jednu situaci a popište ji.

Snad není dne, kdy bych nepotkal nepříjemného zákazníka. Většinou se jedná o to, že když nemají jízdenku, tak ji dlouze hledají všude možné, jsou sprostí, drzí...

Máte nějaký konkrétní případ?

Já ne, ale kolega jednou vykázal jednu osobu z přepravy.

Jaký pro to byl důvod?

Alkohol.

Co byste v danou situaci udělal Vy?

To samé.

Mohl byste popsat způsob, jakým Váš zaměstnavatel pomáhá při řešení takovýchto situací? Cítíte zastání ve svém nadřízeném? Máte se s kým poradit?

Nevím, nikdy jsem za nadřízeným s žádným takovým problémem nešel.

Myslíte si, že existují nějaká pravidelná školení? Jsou dána pravidla nebo existuje nějaký předpis, kde je stanoveno jak se v dané situaci chovat?

Možná ano, jak říkám, nikdy jsem nebyl nucen tohle řešit.

Zodpovíte mi ještě poslední otázku? Co by měl podle Vás etický kodex obsahovat?

Vztahy na pracovišti, vztahy se zákazníky? Nejsem si jistý, hlavně, aby byl stručný a hubený.

Takže ideální etický kodex by měl být stručný, neměl by mít moc stran?

Přesně tak. (dodává s úsměvem)

Děkuji za Váš čas a rozhovor, pokud byste chtěl ještě něco dodat, nyní máte příležitost

Už asi ne, děkuji a na shledanou.

## **Příloha č. 6. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTKOU 4.**

Dobrý den,

jmenuji se Naděžda Hrdinová, v současné době studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, obor Sociální pedagogika a zpracovávám bakalářskou práci na téma:

Etický kodex zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci.

Ráda bych Vás tímto poprosila o Váš čas pro poskytnutí rozhovoru. Rozhovor bude zvukově nahráván, poté přepsán do písemné podoby a publikován v bakalářské práci, jeho písemná transkripce bude sloužit pouze pro studijní účely. Pro zachování anonymity bude zvoleno pouze informant a jeho číslo, pracovní pozice, délka trvání pracovního poměru ve společnosti Českých drah.

Anonymitou zaručuji informantovi ochranu identity a nenarušení jeho osobního života. Pevně doufám, že díky anonymitě respondenta získám přesvědčivější výsledky, než kdybych uvedla jeho celé jméno. Chtěla bych předejít tomu, aby nedocházelo k záměrnému lhaní, zlehčování vzniklé situace, do které, či ve které, se respondent nachází.

Nyní můžeme přistoupit k otázkám rozhovoru:

Souhlasíte s provedením rozhovoru?

Ano.

Žena x muž?

Žena.

Věk?

36 let.

Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti České dráhy? A jak dlouho na ni pracujete?

Ve společnosti ČD pracuji jako pokladní už 8 let.



Řekla jste pokladní, to se do kontaktu s lidmi, respektive se zákazníky Českých drah, dostáváte každý den. Jak na Vás celkově působí kontakt s lidmi? Co je na něm pozitivní a co je negativní pro Vás?

V rámci možností, ale řekla bych, že převažuje stále to pozitivní za dobu 8 let, co jsem v kontaktu s mnoho desítkami až stovkami lidí za den, kdy jsem v práci. Jasně, že se najdou situace, kdy to zrovna není úplně to pravé ořechové, jak se říká. Když přijde člověk pozitivně naladěný, mám hned lepší náladu, ale v opačném případě naštvaný nebo nevrlý či nepříjemný člověk mi ji hned může zkazit, ale snažím se být spíše pozitivní. Takže bych mohla říci, že za pozitivní považuji milé zákazníky a za negativní ty otravné, nepříjemné, protivné a ještě ty, co nemají respekt ke druhým.

Jaká cítíte ve své pracovní pozici omezení při jednání s lidmi?

Jsou tu určitá omezení, třeba jim nemůžete od srdce říct, co si o nich myslíte. Někdy by se to vážně hodilo. (komentuje s úsměvem)

Jaké máte povědomí o pojmech etika, etické chování a etický kodex? Jak si tyto pojmy interpretujete?

Řekla bych, (chvilí přemýšlí). Etiku bych si vyložila jako vědu o slušném chování, etické chování jako chování, které respektuje dané meze společnosti, ve které lidé žijí. Troufám si říct, že je součástí etiky a etický kodex bych definovala jako pravidla doporučeného chování na pracovišti, které by neměly být porušovány, aby nevznikaly nepříjemnosti v pracovním prostředí a mezi kolegy.

Jaké máte povědomí o etickém kodexu společnosti, pro kterou momentálně pracujete? Existuje v této společnosti etický kodex nebo ne?

Ano, něco o něm vím.

Jak je rozsáhlý?

Asi 2-3 stránky, není moc obsáhlý...

Jak jste s ním byla seznámena? Musela jste si ho sama vyhledat a nastudovat nebo jste o jeho znění byla proškolená/ seznámena s jeho zněním?

Byla jsem s ním seznámena, ve stručnosti, kdybych se o něj chtěla dál zajímat, musela bych si jej vyhledat.

Zdá se Vám dobře zpracovaný?

Jak jsem řekla, přijde mi krátký, myslím, že by se do něj dalo zakomponovat více situací. Zdá se mi, že obsahuje jen ty základní. Možná by bylo dobře jej rozšířit. Ale kdo by to pak četl? (smích)

Nastala někdy ve Vašem životě situace, kdy jste se na etický kodex odvolala?

Ne, nenastala a doufám, že ani nenastane.

To Vám přeji. Z hlediska etiky, etického a mravního chování, stalo se Vám někdy, že by zákazník překročil dané meze? Například: Zvýšil hlas, byl nepříjemný až vulgární, byl nepříjemný, že jízdenka stojí víc, než si našel na internetu, anebo že daná sleva už neplatí? Vyberte jednu situaci a popište ji.

Ano, snad každý z nás se setkal s takovou situací. Je těžké vybrat jednu jedinou situaci (chvíli přemýšlí)... vybrala bych situaci, kdy se zákazník rozčiloval, že ve vlaku mu byla naúčtovaná přírážka, protože jízdenku koupil ve vlaku. Což je z mého pohledu úplně normální.

Jak jednal zákazník, co požadoval.

Rozčiloval se, že jízdenka byla dražší, byl vulgární a dožadoval se navrácení peněz za jízdenku, za celou.

Jaká byla skutečnost.

Vše bylo v naprostém pořádku, při koupi jízdenky ve vlaku se platí přírážka.

Jaká byla vaše reakce a co jste v danou situaci udělala?

Byla jsem zprvu překvapena, proč padlo tolik nevhodných slov, ale snažila jsem se mu s úsměvem a s klidem vysvětlit, že to je podle předpisu, a že je vše v naprostém pořádku. Trochu jsem zvýšila hlas, když se dožadoval navrácení celé ceny jízdenky. Pak naštvaně a možná uraženě odešel.

Když se na tuto situaci podíváte s odstupem času teď, jak byste ji řešila nyní? Změnila byste něco na svém chování k zákazníkovi, snažila byste se jednat jinak, například mu nabídnout alternativy, nebo se jen pokusila uklidnit rozčileného zákazníka, aby nebyl hlučný a každé jeho slovo se neslo nádražní halou.

Ne tak docela, myslím, že na tomto místě musí být člověk trochu asertivní. Možná bych se nyní pokusila trochu ztlumit jeho vulgární projev. Pravda byla na naší straně a tak nebylo nutné nabízet nějaké alternativy. Přišlo mi to, že to prostě přišel zkusit anebo neměl dobrý den.

Mohla byste popsat způsob, jakým Váš zaměstnavatel pomáhá při řešení takovýchto situacích? Cítíte zastání ve svém nadřízeném? Máte se s kým poradit?

Troufám si říct, že je zde každý sám za sebe. Podporu jsem našla spíš u kolegů, takže spíš společně řešíme tyto kuriózní případy. Sdělujeme si, co se komu stalo, co si o tom myslí, ale moc se nezabýváme tím, jak to kdo vyřešil. To byste musela rozebírat každého zákazníka zvlášť, protože každý je nějaký, nějak odlišný, víte jak to myslím?

Ano, rozumím Vám. Existují nějaká pravidelná školení? Jsou dána pravidla nebo existuje nějaký předpis, kde je stanoveno jak se v dané situaci chovat?

Chovat se podle svého nejlepšího svědomí. Zažila jsem možnost navštívit kurz asertivity anebo něco o správné komunikaci, už si nepamatuju přesně, jak se to jmenovalo...

To nevadí. Mám na Vás už poslední otázku. Co by měl podle Vás etický kodex obsahovat?

Ten náš by mohli doplnit o situace na různých pracovištích, myslím, že se v dnešní době děje hodně věcí, na které je etický kodex prostě krátký. Já osobně bych třeba rozšířila část ohledně vzájemných vztahů na pracovišti a pak možná i přidala nějakou část ohledně zákazníka. Myslím, že tohle tam zrovna není... Ještě jsem chtěla říct, že etický kodex je součástí pracovního řádu. Možná by bylo dobré mu věnovat samostatný dokument.

Děkuji za Váš čas a rozhovor, pokud byste chtěla ještě něco dodat, nyní máte příležitost

## **Příloha č. 7. – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTEM 5.**

Dobrý den,

jmenuji se Naděžda Hrdinová, v současné době studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, obor Sociální pedagogika a zpracovávám bakalářskou práci na téma:

Etický kodex zaměstnance Českých drah a.s. a jeho uplatňování v komunikaci.

Ráda bych Vás tímto poprosila o Váš čas pro poskytnutí rozhovoru. Rozhovor bude zvukově nahráván, poté přepsán do písemné podoby a publikován v bakalářské práci, jeho písemná transkripce bude sloužit pouze pro studijní účely. Pro zachování anonymity bude zvoleno pouze informant a jeho číslo, pracovní pozice, délka trvání pracovního poměru ve společnosti Českých drah.

Anonymitou zaručuji informantovi ochranu identity a nenarušení jeho osobního života. Pevně doufám, že díky anonymitě respondenta získám přesvědčivější výsledky, než kdybych uvedla jeho celé jméno. Chtěla bych předejít tomu, aby nedocházelo k záměrnému lhaní, zlehčování vzniklé situace, do které, či ve které, se respondent nachází.

Nyní můžeme přistoupit k otázkám rozhovoru:

Souhlasíte s provedením rozhovoru?

Ano.

Žena x muž?

Muž.

Věk?

32let.

Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti České dráhy? A jak dlouho na ni pracujete?

Sprievodca – 5 rokov.

Řekl jste průvodčí, to se do kontaktu s lidmi, respektive se zákazníky Českých drah, dostáváte každý den. Jak na Vás celkově působí kontakt s lidmi? Co je na něm pozitivní a co je negativní pro Vás?

Áno, v kontakte s ľudmi som každý deň. Práve preto som si vybral takúto prácu, pretože byť zavretý v kancelárii nie je pre mňa. A navyše vláčiky má moja rodina v krvi, otec pracoval na železničiach a rovnako aj starý otec, len s tým rozdielom, že ja som u ČD. Každá minca má dve strany, sú ľudia, ktorí vás nabijú tak dobrou energiou, že si poviete ako radi tú prácu máte, ale potom je tu druhý typ, ktorý vás tak rozčúli, že by ste najradšej tú prácu nechali tak. Ale tak je to v každom zamestnaní, kde ste v kontakte s ľudmi.

Jaká se cítíte ve své pracovní pozici omezení při jednání s lidmi?

Niekedy je to obmedzujúce, hlavne keď máte sto chutí tým ľudom povedať akí sú, keď vás nahnevajú, alebo nevedia pochopiť, ako ten systém funguje. Ale vtedy si treba zahryznúť do jazyka. Predsalen náš zákazník náš pán.

Nepocitujete jazykovou bariéru?

Nie, predsalen pracujem v blízkosti hraníc.

Jaké máte povědomí o pojmech etika, etické chování a etický kodex? Jak si tyto pojmy interpretujete?

Etika je súbor pravidiel správania sa. Ide skôr o nepísané pravidla, niektoré sú nám vštepované už od malička. Napríklad sa pozdraviť, poďakovať. Etický kódex je súbor morálnych pravidiel, ktoré by mal jedinec v spoločnosti "dodržiavať". Taktné správanie, čo v akej situácii povedať čo nie. Etické správanie je také správanie, ktoré je v súlade s etickými pravidlami. Akonáhle niekto nerobí veci tak ako ostatní, väčšinou býva vyradený z kolektívu lebo je iný.

Jaké máte povědomí o etickém kodexu společnosti, pro kterou momentálně pracujete? Existuje v této společnosti etický kodex nebo ne?

Neviem, nikdy som sa týmto nezaoberal.

Z hlediska etiky, etického a mravního chování, stalo se Vám někdy, že by zákazník překročil dané meze? Například: Zvýšil hlas, byl nepřijemný až vulgární, byl nervózní, že jízdenka stojí víc, než si našel na internetu, anebo že daná sleva už neplatí?

Pán zle pochopil uplatňovanie akcie. Snažil som sa ho ukládnúť, vysvetlil som mu situáciu a ospravedlnil sa za komplikácie, avšak chyba nebola na mojej strane, alebo strane ČD.

Když se na tuto situaci podíváte s odstupem času teď, jak byste ji řešila nyní? Změnila byste něco na svém chování k zákazníkovi, snažila byste se jednat jinak, například mu nabídnout alternativy, nebo se jen pokusila uklidnit rozčíleného zákazníka, aby nebyl hlučný a každé jeho slovo se neslo nádražní halou.

Nie, aj s odstupom času si myslím, že som situácie riešil korektne.

Mohl byste popsat způsob, jakým Váš zaměstnavatel pomáhá při řešení takovýchto situacích? Cítíte zastání ve svém nadřízeném? Máte se s kým poradit?

Nikdy som sa nestreol s takou situáciou, aby som s ňu musel ísť k vedúcemu a dúfame, že to tak aj naďalej zostane

Existují nějaká pravidelná školení? Jsou dána pravidla nebo existuje nějaký předpis, kde je stanoveno jak se v dané situaci chovat?

Myslím, že nie sú.

Co by měl podle Vás etický kodex obsahovat?

Myslím si, že by mal obsahovať hlavne jako riešiť takéto nepríjemné situácie.

Děkuji za Váš čas a rozhovor, pokud byste chtěl ještě něco dodat, nyní máte příležitost.