

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Bakalářská práce

Kristýna Soldátová

2015

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

**Etický kodex manažera
v podnikatelském prostředí (hotelnictví)**

Vypracovala:

Kristýna Soldátová

Vedoucí bakalářské práce:

Somr Miroslav, doc. PhDr. DrSc.

České Budějovice, červen 2015

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 - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Pedagogickou fakultou 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 dne 25. 6. 2015

.....

podpis

Anotace

Etický kodex manažera v podnikání (v hotelnictví)

Tématem bakalářské práce je Etický kodex manažera v podnikání (v hotelnictví).

V této práci se věnuji problematice manažerské etiky. Za obsah manažerské etiky se považují např. zásady obecné morálky, respektování zákonů a společenských norem, lokální zvyklosti, schopnost vzdělávání se a zdokonalování se v morálních postojích a růstu osobnosti, znalost problematiky řízeného objektu, v našem případě hotelu, schopnost strategického myšlení.

Výše uvedené by měl být manažer schopen aplikovat do každodenní praxe, měl by být schopen motivovat spolupracovníky k dodržování zásad manažerské etiky a analyzovat efektivnost dodržování těchto zásad.

Klíčová slova: etický kodex, manažer, řízení podniku

červen 2015

Abstract

The Ethical Codex of a Manager in Entrepreneurship (in the hotel industry)

The theme of the bachelor thesis is The Ethical codex of a Manager in Entrepreneurship (in the hotel industry)

In this work I am examining the issues of managerial etiquette. The issues of managerial etiquette entail, for example, general ethical rules, respecting the law and social norms, local customs, the ability to pursue self development and perfecting oneself in ethical stances and personality growth, awareness of the problematics of the managed object, in our case of the hotel, the ability to think strategically. The manager should be able to apply the above mentioned items into daily practice, should be able to motivate co-workers to uphold the principles of managerial etiquette and to analyse the effectiveness of upholding these principles.

Key words: ethical codex, manager, running a business

červen 2015

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce

Miroslavu Somrovi, doc. PhDr. DrSc.

z Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Pedagogické fakulty.

červen 2015

Obsah

Úvod	9
1 Vymezení pojmů.....	10
1.1 Vymezení pojmu etika	10
1.2 Vymezení pojmu morálka	10
1.3 Etika a morálka	11
1.4. Etický kodex	11
2 Etika v podnikání.....	12
2.1 Etika v managementu	13
2.2 Firmy a zvládání etických a morálních problémů	14
2.2.1 Řešení morálních problémů	15
3 Etický kodex	16
3.1 Etický kodex v hotelnictví	16
3.2 Světový etický kodex cestovního ruchu	16
3.3. Etický kodex Asociace hotelů a restaurací České republiky	17
4 Řízení kvality hotelového provozu	18
4.1 Manažer hotelu	18
4.1.1 Vlastnosti manažera	18
4.1.2 Řízení lidských zdrojů	19
4.1.3 Styly manažerského řízení lidských zdrojů (typy manažerů)	19
4.1.4 Manažerské funkce a úkoly	20
4.1.5 Manažerské dovednosti	20
4.2 Funkce etiky na pozici manažera hotelu	21
4.3 Další nástroje kontroly kvality	21
4.3.1 Mystery shopping	22
4.3.2 Benchmarking	22
4.3.3 Brainstorming	23
4.3.4 Brand management	23
5 Praktická část.....	24
5.1 Metodika	24
5.1.1 Charakteristika výzkumného souboru	24
5.1.2 Metoda výzkumu	25
5.2 Vyhodnocení cílů	25
5.2.1 Shrnutí a interpretace	38

Závěr41

Seznam literatury a použitých pramenů42

Přílohy43

Úvod

Tuto práci jsem se rozhodla věnovat tématu etických kodexů manažerů hotelů z několika důvodů, které rozvinu níže. Možná si to jako klienti hotelů ani neuvědomujeme, ale hotel je místo, kam jezdíme za odpočinkem, jsou zastávkou na pracovních cestách. Služby hotelů využíváme při obchodních či pracovních záležitostech, využíváme je sami, s partnery nebo s celou rodinou a mnohdy si ani neuvědomujeme, jak moc na nás může prostředí hotelu působit. Od prvotního kontaktu, po zajištění kvality služeb a v neposlední řadě ochoty při jejich zajištění.

Proto, aby hotelové služby zajišťovaly standard, je důležité kvalitní vedení hotelu. Toto vedení je zajišťováno pracovníkem na pozici manažera, který pro výkon své práce využívá mnoho nástrojů.

V této práci jsem se zaměřila na jeden z těchto nástrojů, kterým je etický kodex. Zajímalo mě, zda dochází k zavádění etického kodexu do praxe, a také zda dochází k uvědomování si existence etického kodexu či jeho aplikace do praxe z pohledu klienta. Profesionální přístup manažera hotelu rozhoduje o tom, zda budeme, jako klienti, se službami hotelu spokojeni či nikoli.

Tato práce má objasnit náplň práce manažera, co obnáší zajištění kvalitních služeb, náplň etických kodexů a v neposlední řadě, zda si klienti uvědomují existenci etického kodexu a jeho vlivu na práci manažera a celého pracovního týmu.

Text této práce je rozdělen do dvou tematických částí – na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se věnuji definicím klíčových pojmů týkajících se tohoto tématu. Těmito pojmy je mimo jiné např. etika, etický kodex, pozice a funkce manažera a podobně. Zároveň zde přibližuji obecná pravidla fungování prostředí hotelnictví. V praktické části se věnuji bližšímu popisu užitých metod v rámci výzkumu. Během mého výzkumu jsem zvolila kombinaci dvou metod – polostrukturovaný rozhovor s manažerem jednoho z vybraných hotelových zařízení a dotazníkovou metodu sledující spokojenost klientů hotelů.

1 Vymezení pojmů

1.1 Vymezení pojmu etika

V akademickém slovníku je etika definována jako „nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání; soustava mravních zásad, morálka, mravnost“ (Akademický slovník cizích slov, 2000, s. 206). Slovo etika pochází z řeckého etos. Etika je filosofickou disciplínou a hovoří se o ní jako o vědě, která se zabývá morálkou. Její základní otázkou je rozlišení dobrého a zlého, či v podání Sokrata: Co je pravé lidské dobro, či co je pro člověka nejlepší? (K etické výchově, 2011, s. 7)

Definovat pojem etika je velice problematické, vzhledem k jeho rozsahu a proměnám v čase. Přesto je pro naši práci zcela zásadní si objasnit, co můžeme pod pojmem etiky rozumět a jaký je vztah etiky a morálky. Peter Singer ve své knize *Practical ethics* (2011) hovoří o klamném, ale častém spojování etiky s náboženstvím či vnímání etiky jako soubor příkazů a zákazů. Etika dle Singera je především vědou, která se v teoretické rovině zabývá hodnotovými rámci, jejím obsahem tedy nejsou žádná konkrétní etická pravidla, jako např. „nezabiješ“ apod. Etika se tedy vyjadřuje k aplikovaným pravidlům, jejich projevům, skrytým předpokladům apod. Nelze tedy říci, že pokud nějaký akt vyhodnocujeme jako neetický, je to problém etiky jako oboru (celku). Výsledky hodnocení totiž přímo závisí na teoretickém zakotvení daného etického přístupu. Jako příklady různých přístupů k etice můžeme uvést funkcionalismus, utilitarismus, existencialismus a další. Tyto teoretické přístupy pak podle svých předpokladů vyhodnocují jednotlivé akty či pravidla.

1.2 Vymezení pojmu morálka

Pojem morálka je v akademickém slovníku definován jako „sféra lidského jednání a chování pozorovatelná z hlediska etických hodnot, zvl. distinkce dobra a zla, mravní jednání; souhrn urč. mravních zásad a norem, mravnost; svědomitost v plnění povinností,“.

(Akademický slovník cizích slov, 1995, s. 509) Podle Příkaského je „morálka životní praxí“.
(Příkaský, 1999, s. 8)

1.3 Etika a morálka

Löhr a Steinmann (1995) se zabývají vztahem mezi etikou a morálkou a říkají, že: „Morálka vyjadřuje skutečnost, která „je“, tedy současný stav, kdežto etika představu, co „má být“. Diference mezi „je“ a „má být“ je významná pro formulaci návodů ke zlepšení současného stavu.“ (Lohr, 1995, s. 16). Z Lohrovi distinkce tedy vyplývá, že mezi etikou a morálkou existuje jistý reciproční vztah. Obě disciplíny mají podobný střed zájmu, avšak způsob a perspektiva, jakou se mu věnují je odlišná. V obecném smyslu slova tedy můžeme říci, že etika v tomto vztahu zastupuje studium abstraktních pravidel a modelů, na druhé straně morálka se věnuje konkrétním projevům těchto pravidel v praxi.

1.4. Etický kodex

Je jedním ze základních prostředků implementace etiky do prostředí firmy. Je to soubor pravidel a hodnot, které vyjadřují vzorce chování pro zaměstnance a jejich vedení, užívaných a přijímaných firmou a i to, jak chce být společnost vnímána svými zaměstnanci i okolím. (Fennell a Malloy, 2007, s. 16)

2 Etika v podnikání

K rozvoji etiky v podnikání jako samostatného vědního odvětví došlo v USA, poté i v Evropě a Japonsku. Prvotními podněty byly především finanční a politické problémy, možno říci i skandály. Největší význam v oblasti etiky v podnikání mají:

- Etické kodexy podniků
- Etický audit
- Etické poradenství
- Konference
- Zřizování oddělení zabývajících se problematikou etiky, apod.

Etika vyžaduje, aby byla vnímána jako obecné uznání platných norem pro lidské soužití, protože je vždy spojena s lidskou činností. V dnešní době, kdy jsou složité podnikatelské vztahy, jak na národní, tak mezinárodní úrovni, etika nemůže přinášet pouze jednoznačná řešení. To vede k tomu, že je třeba komplexně hodnotit jednotlivé situace, zdůrazňovat priority, nutnost dialogu a nacházet shodná řešení. Je tedy součástí ekonomiky a politiky a jejich stabilního fungování v prosperujících společnostech. (Beránek, Kotek, 2007, s. 59)

Společenská odpovědnost podnikatelských subjektů by měla být znatelná jak uvnitř firem, tak i ve vztahu k okolí (vůči spolumajitelům, vlastním zaměstnancům, externím spolupracovníkům, odběratelům, dodavatelům, klientům, obcím, regionům, konkurenčním podnikům). Dále podle Beránka a Kotka (2007, s. 60) teorie podnikatelské a hospodářské etiky předkládá důležité výzvy pro 21. století – zde se zabývá dvěma pojmy – společenská odpovědnost a morální odpovědnost. Společenská odpovědnost se zabývá úlohou, jakou plní podnikání ve společnosti, jaké postavení a funkci v ní zaujímá, jak se podílí na postavení a růstu bohatství země a na vývoji společnosti. Naproti tomu morální odpovědnost se zabývá respektováním základních etických hodnot a norem podnikání. Morální odpovědnost se pro společnost definuje etickým podnikatelským minimem.

Podnikání je lidská činnost a proto v ní byly morální otázky přítomny od samého počátku. V současné době se setkáváme s technickým a technologickým vývojem, s vytvářením korporací, globalizací, což má za následek, že ekonomický život stále hlouběji proniká do života společnosti. „Současně s tím v pluralistické společnosti vynořují hluboko zakořeněné konflikty, které stěžují orientaci našeho jednání. Hodnoty se utvářejí z mnoha zdrojů, společnosti jsou vnucovány pomocí různých institucí. Mezi nimi hrají významnou úlohu také hodnoty ekonomické. V našem prostředí můžeme rozpoznat tři druhy praktik nebo tři zdroje:

1. dědictví minulého režimu,
2. jevy, které jsou spojeny s transformací, jakožto jedinečnou a neopakovatelnou příležitostí, která přinesla obrovské možnosti,
3. možnosti spojené s tržní ekonomikou.“ (Beránek, Kotek, 2007, s. 60)

V souvislosti s výše uvedeným tuto autoři také uvádějí, že se objevily nové etické problémy, které přišly se vznikem nového systému (např. daňové úniky). Vzhledem k těmto zdrojům se mohou některé etické problémy jevit jako dočasného charakteru, které se budou s rostoucí zkušeností, zapojením ekonomiky do evropských a světových struktur, eliminovat nebo po čase zaniknou. K určitému posunu ke zlepšení situace skutečně dochází – vlivem systému, utváření nových zákonů a také snahy společností a firem pro seberegulaci, kde se zapojila i různá profesní sdružení (odborníky) nebo svazy.

2.1 Etika v managementu

Etika v managementu zdůrazňuje a v jistých případech zjemňuje tvrzení či opatření, která nejsou populární a setkáváme se s nimi v podnicích, institucích i ve státních ekonomikách. Uvádí se, že s etikou v oblasti managementu ještě není nakládáno tak, aby byl vytěžen její, alespoň většinový, potenciál. Ve vyspělých ekonomikách se s pojmem etika setkáváme jak v literatuře, tak v praxi mnohem dříve než v České republice. (Dytrt, 2006,

s. 55) uvádí, že je to dáno tím, že „tyto ekonomiky dospěly k poznání, že nekulturu v managementu a divoký trh je třeba korigovat etickými postoji manažerů, nejenom směrem dovnitř řízených objektů, ale i do jejich ekonomického okolí.“ V současné době, ani v blízké historii, bohužel nebyl v manažerských řadách velký zájem o vzdělávací akce k tomuto tématu, avšak česká manažerská společnost povětšinou nedopouští, aby bylo v jejich organizaci jednáno proti etickým zásadám, či aby se v nich etika vůbec neuplatňovala. Názory na obsah etiky a její význam se ovšem velmi často rozcházejí, zjednodušují anebo přehlíží. Dytrt (2006, s. 55–56) zkoumá příčiny tohoto stavu a uvádí například, že:

- přetrvává nízké povědomí o obsahu a místě etiky v managementu a ekonomice vůbec, a také v čem je její hlavní přínos,
- pracovníci na manažerských pozicích se obávají aplikovat manažerskou etiku a také mají obavu, že si dodržováním etického chování ztíží svůj životní styl,
- trpělivost, kterou vynakládá podnikatelské okolí, není dostatečná a pracovníci mají pocit, že na vše musí stačit sami,
- manažerští pracovníci si nejsou jisti výhodami, které jim etika přináší.

K tomuto přispívají i média a sdělovací prostředky, které mnohokrát opomíjejí pozitivní výsledky etické práce, ale naopak vyzdvihují příklady, kde došlo použitím neetických prostředků k pozitivním výsledkům. (Dytrt, 2006, s. 56)

2.2 Firmy a zvládání etických a morálních problémů

Tento autor dále říká, že dnešním světu je kladen důraz na to, aby manažeři nacházeli podporu v řešení morálních a etických dilemat, protože jsou mnohokrát nuceni své postupy v rámci etického jednání vysvětlovat jak na poli veřejném, tak i na poli soukromém. Tento tlak snižuje produktivitu práce a vede ke zhoršení pracovního prostředí, má vliv i na soukromý život osob. (Dytrt, 2006, s. 57–58)

Ke zvládnání problémů s morálkou existují dle Dytrta (2006, s. 57–58) dva přístupy. V prvním jde o zaměření se na normativní stránku věci, tento přístup je běžnější. Tento přístup se zaměřuje především na odpovědi k jednotlivým otázkám týkající se konkrétních případů, co je správné udělat v daném okamžiku, situaci. Jedná se o přístup morálně – filozofický. Druhý přístup se zaměřuje především na osoby, které čelí zvládnání daného problému, výzkum se v tomto případě věnuje popisu vlastností těchto lidí, jaké mají schopnosti a předpoklady ke zvládnutí komplikací. Tento přístup je spíše psychologický. Podle psychologické teorie máme dva způsoby řešení etických problémů: heteronomní a autonomní (oba vysvětleny níže). Způsob restriktivní a autoritářský, jak se vypořádat s komplikacemi, je heteronomní. V tomto případě osoba, které náleží vyřešení problému, přejímá bez kritického myšlení a poznámek rozhodnutí nadřazených nebo dodržuje historicky zakořeněné postupy řešení v dané organizaci, mnohdy navzdory měnícímu se prostředí. Manažer je v tomto případě zbaven odpovědnosti. V případě autonomie jde naopak o převzetí odpovědnosti za rozhodnutí, v úvahu zde přichází vlastní názor manažera, jeho smysl pro odpovědnost a schopnost řešení morálních otázek ve vztahu k němu samému i ke společnosti, aktuální podmínky ve společnosti a tato rozhodnutí jsou podkladem pro budoucí rozhodování a formování organizace. (Dytrt, 2006, s. 57–58)

2.2.1 Řešení morálních problémů

V organizacích je znatelná velká potřeba tzv. „správných“ odpovědí a řešení na morální otázky a výzvy. Hlavním problémem je v tomto případě funkce skupiny v podniku. Lidé ve skupinách velmi rádi předávají odpovědnost za své činy a za svá rozhodnutí na druhé osoby nebo skupinu, na skupinu mají také tendenci svalovat svůj nekvalitní pracovní výkon, který je nižší oproti individuálním úkolům. Pracovníci přejímají názory většiny, mnohdy jsou to takové, se kterými by se v běžném životě nebo na samostatné pracovní pozici, neztotožnili a nejsou si před týmem ochotni obhajovat své odlišné názory. (Dytrt, 2006, s. 59)

3 Etický kodex

3.1 Etický kodex v hotelnictví

Etické kodexy hotelů jsou produktem anglosaského světa. Významnou roli při jejich formování hrála povaha sociálně kulturního prostředí.

V anglosaských zemích kodex zlepšuje image a reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků a je jakousi ochranou při obvinění z neetického jednání či porušení zákona. Dále přispívá ke zlepšení finančního hospodaření firmy a zvyšuje loajalitu zaměstnanců a jejich hrdosť být zaměstnancem dané firmy. A v neposlední řadě usnadňuje získávání vysoce kvalitních pracovníků. Pracovníkům managementu pomáhá naplňovat osobní odpovědnost, která spočívá v utváření klimatu, které podporuje integritu a vysokou výkonnost všech pracovníků.

Oproti České republice je v těchto kodexech uváděna většinou také sankce za porušení kodexu a jejich dodržování je důsledně vyžadováno.

Kodex by měli zaměstnanci především přijmout jako směrodatnou pracovní směrnici, měli by jej mezi sebou sdílet a ztotožnit se s ním. K vytváření takto smýšlejícího kolektivu napomáhají pracovníkům teambuildingy, školení a podobné akce. (Beránek, Kotek, 2007, s. 61)

3.2 Světový etický kodex cestovního ruchu

Etické kodexy v hotelnictví v jednotlivých zemích vychází ze Světového etického kodexu cestovního ruchu, který byl přijat 21. prosince 2001 členy Světové organizace cestovního ruchu (WTO), který se skládá z deseti článků:

- „1. Přínos cestovního ruchu v oblasti vzájemného porozumění a úcty mezi národy a společnostmi
2. Cestovní ruch jako faktor trvale udržitelného rozvoje

3. Cestovní ruch jako prostředek k uspokojování individuálních a kolektivních potřeb
4. Cestovní ruch jako společenský jev využívající kulturního dědictví lidstva a přispívající k jeho rozšíření
5. Cestovní ruch jako činnost prospěšná pro hostitelské země a společnosti
6. Závazky osob zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu
7. Právo účastnit se cestovního ruchu
8. Svoboda pohybu účastníků cestovního ruchu
9. Práva zaměstnanců a podnikatelů v cestovním ruchu
10. Naplňování zásad Světového etického kodexu cestovního ruchu“

<http://www.socr.cz/file/625/globalni-eticky-kodex-cestovniho-ruchu.pdf>

3.3. Etický kodex Asociace hotelů a restaurací České republiky

České hotely sdružuje Asociace hotelů a restaurací ČR (AHR ČR), která vydala svůj etický kodex závazný pro všechny její členy. AHR ČR vystupuje jako otevřené dobrovolné sdružení subjektů, podnikajících v oblastech pohostinství, cestovního ruchu a navazujících odvětvích. Její etický kodex přijímají přistupující členové při svém vstupu do ní a AHR ČR tím chce zajistit respektování obecně uznávaných etických zásad podnikatelské činnosti a mezilidských vztahů v demokratické společnosti. Tento Etický kodex je vyhlášen Valnou hromadou a vyzývá své členy k uvedenému jednání a vztahům. V plném znění je uveden v příloze č. 2.

AHR ČR se hlásí k Rezoluci 13. Valného shromáždění Světové organizace cestovního ruchu, ze dne 21.12.2001 a zde přijatému Světového etického kodexu cestovního ruchu.

<http://www.ahrcr.cz/eticky-kodex/>

4 Řízení kvality hotelového provozu

Řízení kvality hotelu je náplní práce manažera. Pro manažera je prioritou zajištění co nejkvalitnějších služeb. V dalších několika podkapitolách blíže popisují pozici a roli manažera ve fungování hotelu a dále několik nástrojů, jak zjistit stávající stav či zajistit nápravu.

4.1 Manažer hotelu

Na manažerskou pozici v hotelu existuje mnoho modelů. Shodují se v tom, že manažerská role se dělí na menší části, které jsou dány oblastmi, na které je třeba se zaměřit. Jedná se zejména o externí prostředí, řízení lidských zdrojů, technické infrastruktury a informačních systémů. Je třeba také zohlednit velikost daného hotelu, kde má každá provozní jednotka svého manažera, u těchto pozic pak náplň práce není tak komplexní. (Beránek, Kotek, 2007, s. 11)

4.1.1 Vlastnosti manažera

Jak uvádí Dytrt (2006, s. 32) „umění být manažerem a vůdcem spočívá ve schopnosti stimulovat své spolupracovníky tak, aby v nich vzbudil adekvátní motivaci k realizaci svých záměrů. V tomto úsilí hraje zásadní roli fair play, vzájemná důvěra a manažerská etika v plném rozsahu.“ V sociální psychologii se tato problematika objevuje zhruba od 40. let 20. století a díky tomu se můžeme setkat s mnoha názory na to, jaké vlastnosti by měl ideální manažer mít. V jednom z nich, který uvádí Beránek a Kotek (2007, s. 11) najdeme inteligenci, houževnatost, schopnost analyzovat situaci, schopnost řízení lidských zdrojů, přizpůsobit se, schopnost spolupráce, odvahu, podnikavost, originalitu, sebedůvěru a sebeovládání, spravedlnost, loajlnost atd. Úspěch manažera ovšem nezávisí pouze na jeho vlastnostech, ale

také na pracovním týmu, ve kterém působí nebo s kterým pracuje, na povaze řízeného hotelu nebo projektu na kterém pracuje, politickou situací atd.

4.1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří v oblasti hotelnictví (a celkově služeb) k nejzásadnějším oblastem řízení a je velmi zásadní složkou manažerských dovedností. Činnosti, které manažera v jeho práci při řízení pracovního kolektivu ovlivňují podle Beránka s Kotkem jsou (2007, s. 11):

- Dovednosti konkrétních členů kolektivu
- Soukromé vztahy v kolektivu, schopnost víry v cíle skupiny, atmosféra při práci, kultura a etičnost jednání
- Zaměření řízení a obtížnost úkolů
- Podnikové podmínky práce skupiny – zajištění technického vybavení, bezpečnosti práce atd.
- Dosavadní styl řízení a kontrolní systém a také motivační systém
- Vzájemné působení výše uvedených faktorů

4.1.3 Styly manažerského řízení lidských zdrojů (typy manažerů)

Stylem řízení můžeme nazvat způsoby, jakými manažer získává účast na plnění plánů pracovního kolektivu. Obecně se uvádí, že existují tři typy manažerského vedení a to: demokratický – umí podřízené motivovat, využívá jejich nápadů a v tomto stylu řízení lze pozorovat nejvyšší zájem o práci; autokratický – využívá sílu autority a rozhoduje pouze sám; a liberální – minimálně působí na práci skupiny, ponechává podřízeným velký prostor pro řízení jejich práce, z dlouhodobého hlediska má tento typ vedení velmi malou produktivitu.

V praxi se ovšem s žádným z těchto typů neseťkáme v čisté podobě, vždy jde o kombinaci již uvedených typů, jedná se o tzv. mezitypy. (Beránek a Kotek, 2007, s. 11–13)

4.1.4 Manažerské funkce a úkoly

Jako funkci manažera můžeme označit vedení daného podniku nebo oddělení. Podstatou vedení je proces rozhodování, záleží na tom, jakou manažer zvolí strategii při řešení úkolů a cílů skupiny, jak bude organizovat činnosti jednotlivých členů kolektivu, jak je bude motivovat atd.. Beránek a Kotek (2007, s. 13) uvádí jako základní funkce následující: výkonná, společenská, reprezentativní, odborná, hodnotící a výchovná.

Pozice manažera sebou nese jisté nároky na jednání a vlastnosti určené osoby. Jedná se zejména o jednání, které je otevřené diskusi, je nestranné, k novým návrhům se staví pozitivně, je zdravě sebevědomé a vysoce odborné, dokáže u kolegů a podřízených vytvořit pocit odpovědnosti za svěřenou práci a pravomoci.

Mezi hlavní úkoly vedoucích pracovníků patří zejména stanovování úkolů a rozdělování práce mezi členy týmu, delegování pravomocí a odpovědnosti, zadání způsobu k předávání zpětných vazeb a výsledků práce, zároveň sem patří systém kontroly výsledků, řešení interpersonálních problémů ve skupině, doplňování vzdělání a odbornosti pro podřízené, plánování dlouhodobých úkolů atd. (Beránek, Kotek, 2007, s. 14)

4.1.5 Manažerské dovednosti

Jedná se o čtyři skupiny dovedností, které je možné se v průběhu času naučit: koncepční, personální, komunikační a technické. Každý stupeň řízení vyžaduje jinou odbornost, ale obecně platí, že je nutné ovládat všechny čtyři skupiny dovedností. (Beránek, Kotek, 2007, s. 14–15)

4.2 Funkce etiky na pozici manažera hotelu

Etika podniku je nedílnou součástí vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem i zaměstnancem a jeho nadřízeným. Vzájemně mezi sebou tyto subjekty hledají oporu a připisují jejich jednání mravní hodnotu, hodnotíme tak jejich jednání jako spravedlivé či nespravedlivé, lidské či nelidské a svědomité či nesevědomité atd. (Dytrt, 2006, s. 16–17)

Z osobní zkušenosti si dovoluji tvrdit, že ideálním stavem pro zaměstnavatele je mít jistotu, že zaměstnanec (manažer) bude svou práci vykonávat svědomitě i bez písemných příkazů (např. po ústní dohodě). Od zaměstnance se očekává osobní zapojení a iniciativní jednání pro prospěch podniku a naopak zaměstnanec by měl mít v zaměstnavateli oporu v tom, že následky za jeho případná špatná rozhodnutí pro něj nebudou fatální a nepovedou například k ukončení pracovního poměru.

Tento vztah je možno přirovnat k tomu, co říká Dytrt (2006) o vztahu mezi organizací a institucí v podnikatelském prostředí. Stejně jako uvedené subjekty, tak i zaměstnanec a manažer se vzájemně potřebují a nemohou bez sebe existovat. Míra etiky ve vzájemných postojích určuje úroveň a prospěšnost jejich spolupráce, která by se měla rozvíjet na bázi partnerství.

A proto je důležité, aby ve svém vztahu zastávali stejné mravní zásady, společné cíle ve vztahu ke klientům.

4.3 Další nástroje kontroly kvality

Jak bylo již dříve uvedeno, pro manažera hotelu je nejdůležitějším úkolem zajištění kvality služeb a níže je uvedeno několik nástrojů, které mohou být pro účel zjištění kvality použity.

4.3.1 Mystery shopping

Velice cenným zdrojem informací je v hotelnictví mystery shopping, metoda hodnocení kvality služeb, obsluhy, dodržování firemních zásad a pracovních postupů.

Tzv. mystery shopperem (tajným zákazníkem), který je proškolený k nezávislému prověření prodejních, komunikačních a odborných znalostí pracovníků daných pozic, jak zvládají svou náplň práce, nabídku služeb, komunikaci s klientem apod.. V neposlední řadě také sleduje ochotu, vzhled a hodnotí celkový dojem z personálu. Kvalitně provedený mystery shopping firmě přináší objektivní zprávu o situaci v prodeji a úrovni jednání se zákazníkem, nabízí výstupy pro zlepšení celkového dojmu, na co se konkrétně se zaměstnanci zaměřit, zmapuje silné a slabé stránky. (<http://www.businesslink.cz/?art=mystery-shopping-a-pece-o-zakaznika>)

4.3.2 Benchmarking

Tato metoda je založená na porovnávání a měření vybraných ukazatelů. Může se jednat jak o hodnoty historické (srovnání např. po 5ti letech), konkurenční či srovnatelného oddělení ve firmě. Dle Beránka a Kotka (2006) je důležité zajistit:

- definici faktorů, které budou benchmarkingu podléhat a které jsou pro organizaci z hlediska výkonnosti nejdůležitější
- Rozhodnutí, zda bude interní nebo externí
- Vytvoření dotazníku a shromáždění informací
- Analýzu získaných informací
- Implementaci opatření (<https://managementmania.com/cs/benchmarking>)

4.3.3 Brainstorming

Brainstorming je skupinová metoda generování nápadů, do češtiny volně překládáno jako „bouře mozků nebo bouře nápadů“. Vychází se z předpokladu, že více jedinců má více nápadů. Jde zde o vyprodukování co nejvíce nápadů, kritika je v této metodě potlačena, protože by brzdila kreativitu nápadů.

V brainstormingu je důležité nastavit skupině pravidla, která každému účastníkovi zajistí, že bude jeho příspěvek přijat nekriticky a nebude posuzován a nová myšlenka nebude odmítána. Aby tato metoda byla efektivní, je potřeba zajistit zápis všech nápadů, k čemuž je doporučeno použít záznamová zařízení, a nepřesahovat časový limit jedné hodiny. (<http://www.mamnapad.cz/ozivte-vas-skupinovy-brainstorming-2/>)

Výsledkem této aktivity by mělo být vybrání nejlepší varianty řešení daného problému. (Beránek, Kotek, 2007, s. 66)

4.3.4 Brand management

V této metodě jde o tzv. „řízení značky“. Během vytváření obchodní značky je velmi důležité se zamyslet nad tím, co vše má vyjadřovat, čím se bude lišit od konkurenčních značek a jak si ji nejlépe zákazník zapamatuje. Vzhledem k tomu je třeba se mimo jména zaměřit i na následující faktory: originalita, odlišnost, dlouhodobá perspektiva, integrovaná komunikační podpora, dobrá kvalita a také další služby, které budou se značkou spojené. (Beránek, Kotek, 2007, s. 67–68)

Správné řízení značky firmu dostává do povědomí veřejnosti, veřejnost si značku uvědomuje a firmě zaručuje kladné vnímání klientem, vidí za značkou jistotu, stálou kvalitu a profesionální služby. (Crainer, 1998, s. 172–173)

5 Praktická část

Hlavním cílem praktické části bylo získat informace, zda si manažeři hotelů uvědomují provázání etického kodexu hotelu a jeho vlivu na kvalitu služeb a jaký k etickému kodexu zaujímají postoj. Práce dále zjišťuje, zda si tento vztah uvědomují klienti hotelů, zda mají povědomí o etických kodexech a uvědomují si jejich přímý vliv na kvalitu služeb a celkovou spokojenost s pobytem v ubytovacím zařízení

Na základě analýzy teoretických zdrojů v předchozích kapitolách a osobních zkušeností byly stanoveny následující předpoklady:

- klienti hotelů si neuvědomují provázanost etického kodexu manažera s celkovou kvalitou služeb hotelu,
- manažeři hotelů nepřikládají etickému kodexu odpovídající důležitost,
- klienti hotelů očekávají jistou úroveň služeb, ale nemají přehled o možnostech zajištění její kvality,
- klienti očekávají jiné služby v případě, že je jejich cesta pracovního charakteru, než v případě, že se dá jejich cesta považovat za dovolenou.

5.1 Metodika

5.1.1 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor tvořili manažeři tří jihočeských hotelů a jejich klienti. Dva jsou umístěny v centru okresního města, jejich rozlišení je formou počtu hvězd – první hotel spadá do kategorie tříhvězdičkové, má 8 stálých zaměstnanců, provoz recepce je zajištěn nepřetržitě, ubytovací kapacita je zde 50 osob (dále uveden jako Hotel 1), druhý hotel do kategorie čtyřhvězdičkové, počet stálých zaměstnanců je 12, celková ubytovací kapacita je 65 lůžek, má vlastní wellness centrum a provoz recepce je zajištěn nepřetržitě (dále uveden jako Hotel 2), oba se zaměřují na business klientelu a v letní sezóně na rodinné dovolené. Třetí hotel (dále uveden jako Hotel 3) se nachází na vesnici v blízkosti turisticky vyhledávané historické památky, patří do tříhvězdičkové kategorie, ubytovací kapacita je 60 lůžek, má 3 konferenční sály, počet stálých zaměstnanců je 6, doplňují je zaměstnanci na poloviční úvazky a brigádníci

z řad studentů, celoročně se zaměřuje na rodinné dovolené, seniorské pobyty a v zimní sezóně na organizaci školení a firemních akcí. Předpokladem je, že ve skupině respondentů jsou zastoupeni jak ekonomicky aktivní občané, tak senioři.

5.1.2 Metoda výzkumu

Ve vztahu ke stanoveným cílům byl pro klienty hotelů zvolen základní kvantitativní přístup a použita metoda dotazování, pro manažery byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru.

Pro realizaci metody dotazování byla zvolena forma dotazníku, do kterého respondenti zaznamenávali své odpovědi. Tento formulář vyplňoval každý respondent samostatně. Vzhledem k tomu, že na místě nebyla zajištěna přítomnost mediátora, hovoříme o tzv. dotaznících na dálku. Pro získání informací o názorech respondentů byl použita dotazníková metoda.

Pro získání dostatečných podkladů pro šetření bylo na každý hotel distribuováno 100 dotazníků. Dotazník byl k dispozici od března do konce dubna roku 2015. V prvním hotelu bylo na konci šetření vyplněno 36 dotazníků, z druhého hotelu bylo na konci období šetření vyzvednuto 32 dotazníků. Ve třetím hotelu bylo vyzvednuto 24 dotazníků. Celkem bylo tedy k šetření využito 86 dotazníků.

5.2 Vyhodnocení cílů

Otázka č. 1: Uveďte důvod Vašeho ubytování v tomto hotelu:

- **Pracovní cesta**
- **Dovolená**
- **Jiné (prosím uveďte)**

Důvod návštěvy	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Celkem	V procentech
Pracovní cesta	18	25	5	48	56 %
Dovolená	16	3	19	38	44 %
Jiné	0	0	0	0	0 %
Celkem	34	28	24	86	100 %



Tato otázka poskytla informace o zastoupení dvou sledovaných skupin klientů, kteří navštívili hotel z důvodu pracovní cesty a kteří z důvodu dovolené. Po vyhodnocení bylo

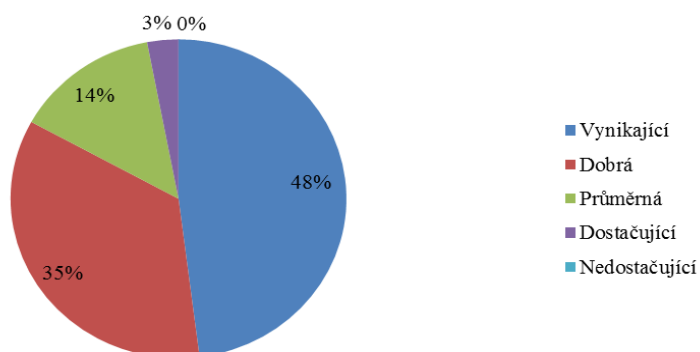
zjištěno, že 56 % hostů využilo služeb hotelu z důvodu pracovní cesty a 44 % zde trávilo dovolenou.

Otázka č. 2: Vyznačte spokojenost s úrovní služeb hotelu oproti jiným hotelům, vzhledem k účelu Vašeho ubytování:

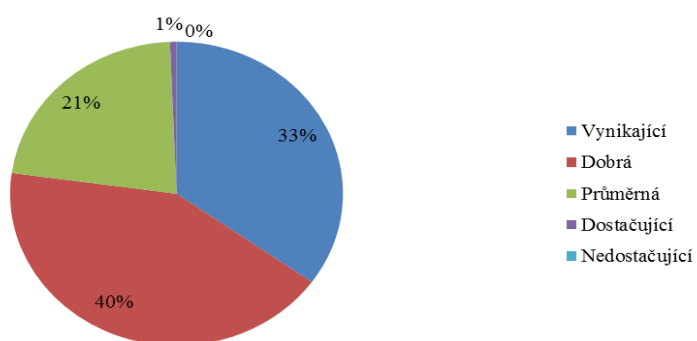
- Vynikající
- Dobrá
- Průměrná
- Dostačující
- Nedostačující

Hodnocení	Důvod pobytu						Celkem	V procentech
	Pracovní cesta			Dovolená				
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3		
Vynikající	2	12	2	8	3	14	41	48 %
Dobrá	8	8	3	7	0	4	30	35 %
Průměrná	6	4	0	1	0	1	12	14 %
Dostačující	2	1	0	0	0	0	3	3 %
Nedostačující	0	0	0	0	0	0	0	0 %
Celkem	18	25	5	16	3	19	86	100 %

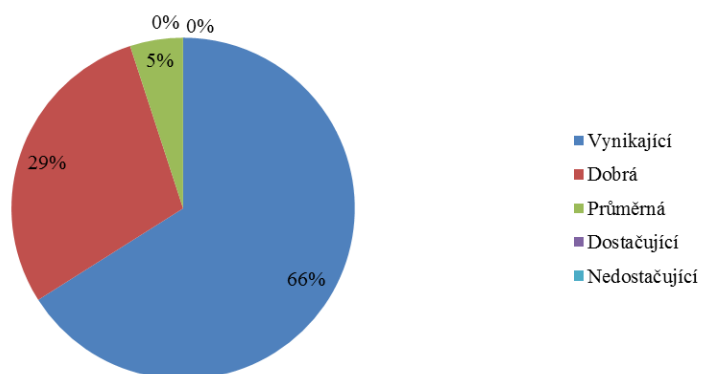
Hodnocení spokojenosti se službami hotelu (zahrnutí obou návštěvních skupin)



Hodnocení spokojenosti se službami hotelu (Pracovní cesta)



Hodnocení spokojenosti se službami hotelu (Dovolená)

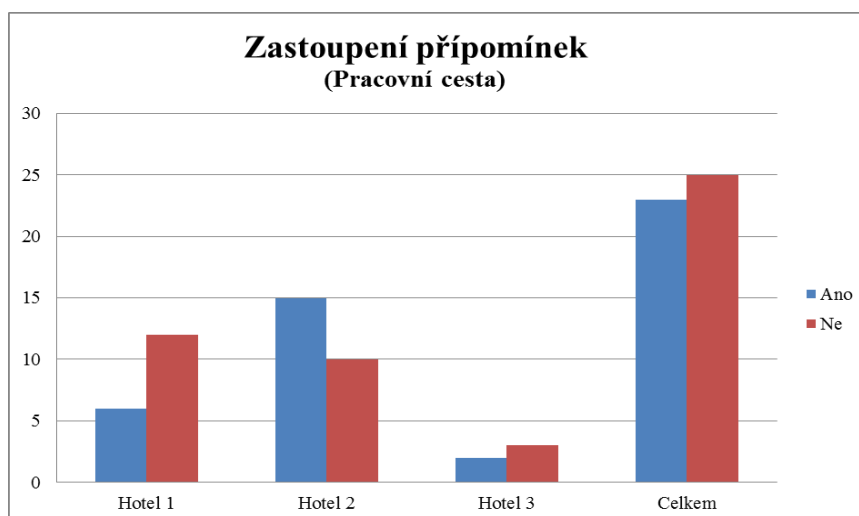


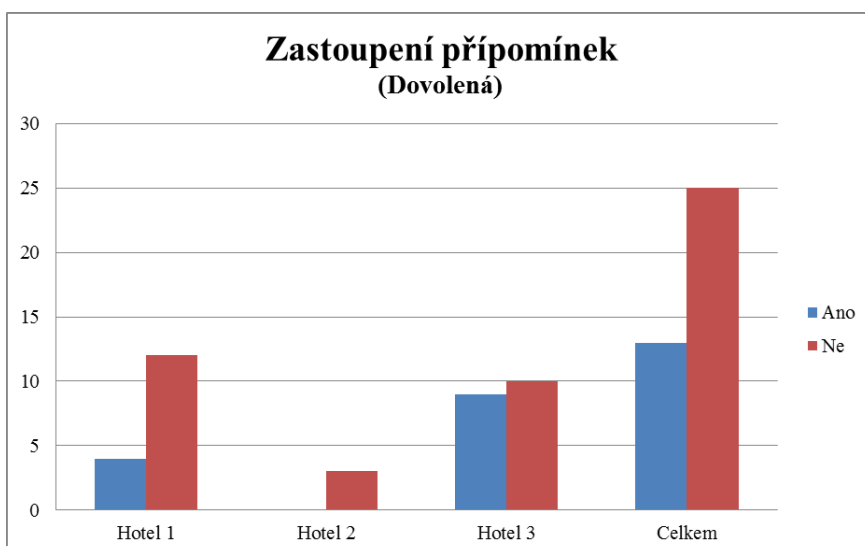
Po vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že klienti, kteří hotel využili během pracovní cesty byli více kritičtí ke kvalitě služeb (v 33 % hodnoceno jako vynikající) než zákazníci, kteří zde pobývali za účelem dovolené (v 66 % hodnoceno jako vynikající). Byl zde ověřován předpoklad, že jiné nároky mají klienti při pracovních cestách a jiné při dovolených. Vzhledem k tomu, že se jednalo o srovnání s konkurencí, tedy s návštěvami v minulosti, lze toto hodnocení považovat za pozitivní.

Otázka č. 3: Měl jste během pobytu na personál požadavek ohledně zajištění specifické služby? (např. donáška snídaně na pokoj, zajištění použití surovin v pokrmech v souladu s dietou, častější výměna ložního prádla)

- Ano
- Ne

Odpověď	Důvod pobytu						Celkem	V procentech
	Pracovní cesta			Dovolená				
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3		
Ano	6	15	2	4	0	9	36	42 %
Ne	12	10	3	12	3	10	50	58 %
Celkem	18	25	5	16	3	19	86	100 %



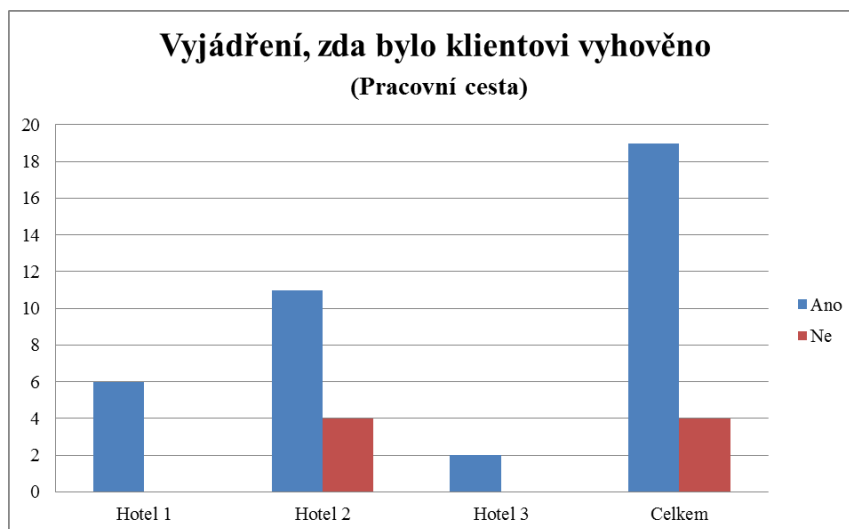


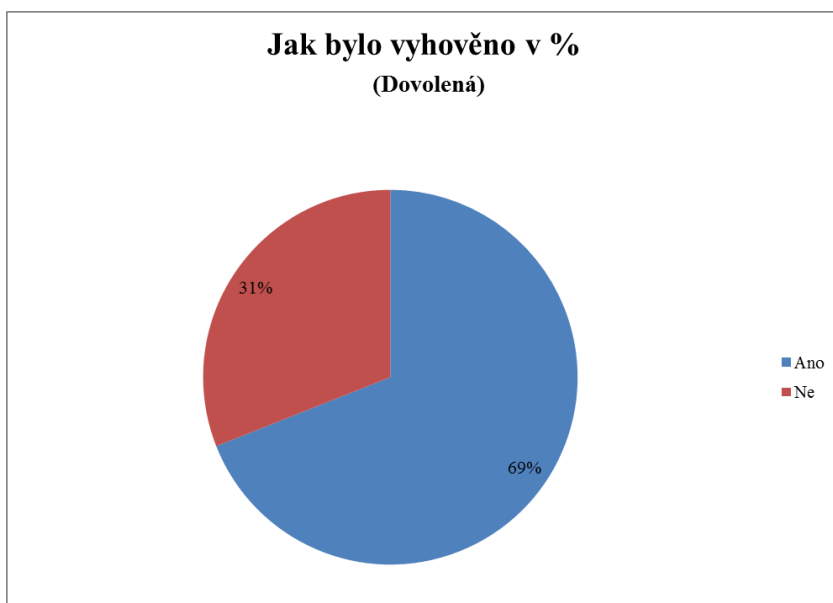
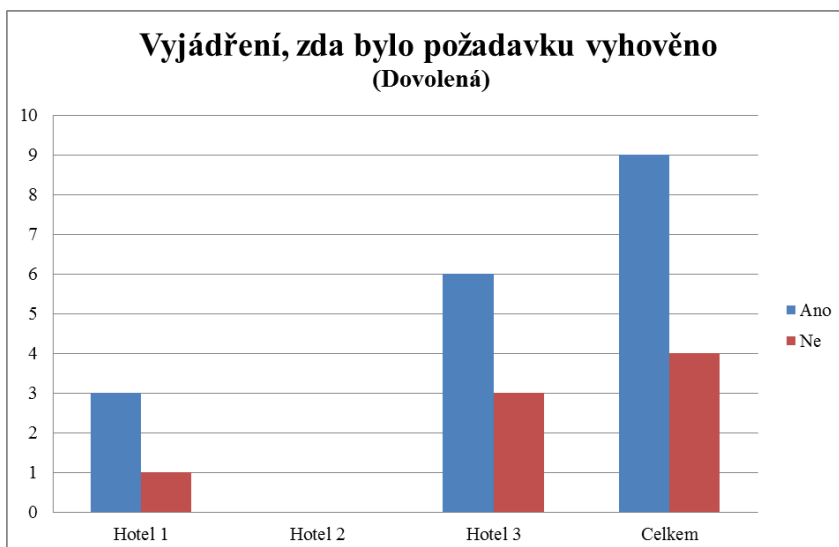
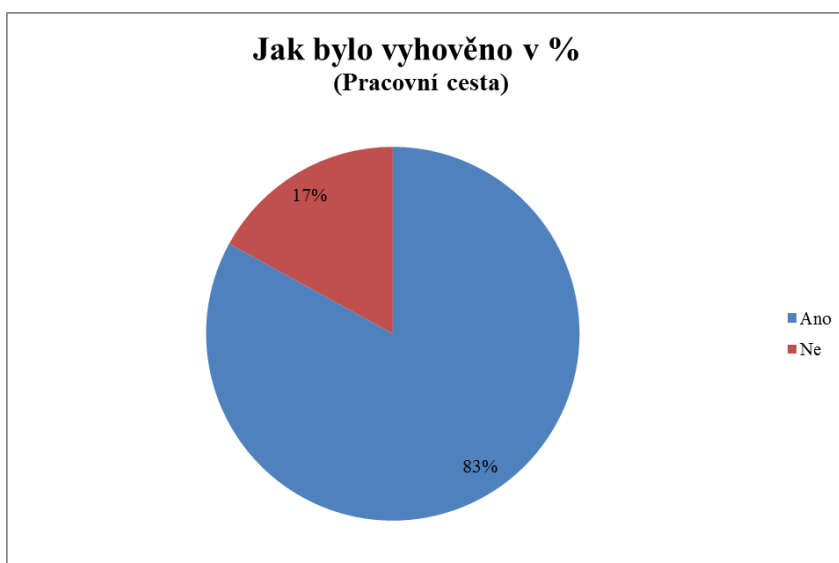
Z těchto informací vyplynulo, že klienti na pracovní cestě, mají specifitější požadavky na zajištění služeb, než klientela na dovolené. I zde byl ověřován předpoklad, jako u otázky č. 2, o rozlišných požadavcích vzhledem k účelu cesty.

Otázka č. 4: Odpovídejte prosím pouze v případě, že jste na otázku č. 3 odpověděl Ano. Bylo Vašemu požadavku vyhověno k Vaší spokojenosti?

- Ano
- Ne

Odpověď	Důvod pobytu						Celkem	V procentech
	Pracovní cesta			Dovolená				
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3		
Ano	6	11	2	3	0	6	28	78 %
Ne	0	4	0	1	0	3	8	22 %
Celkem	6	15	2	4	0	9	36	100 %



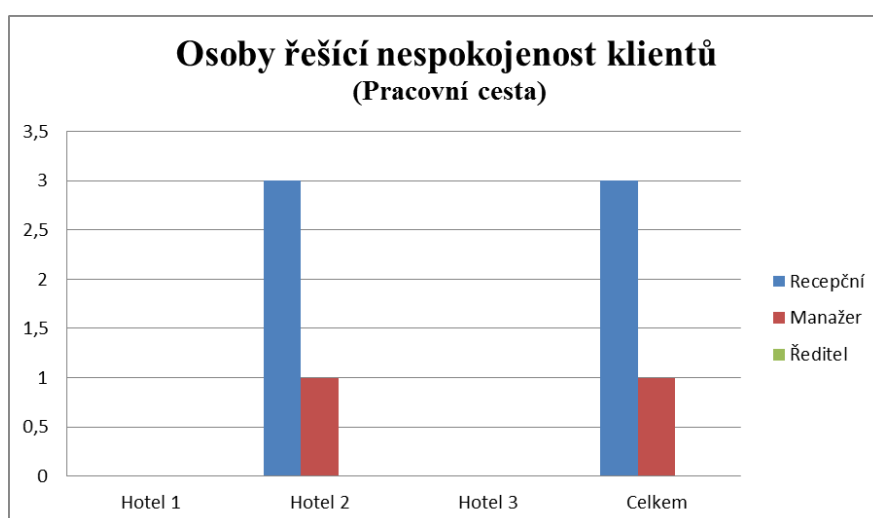


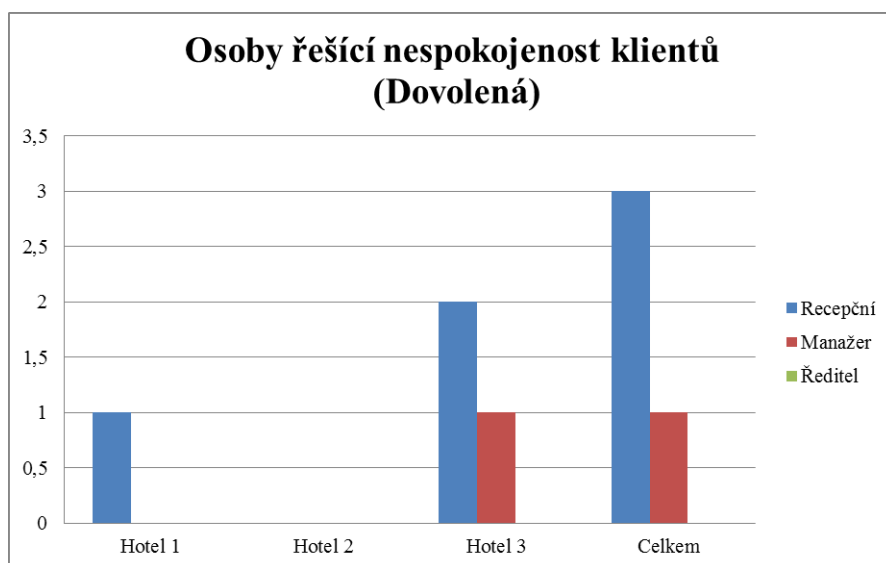
Po vyhodnocení uvedené otázky bylo zjištěno, že v 78 % případů byla služba zajištěna ke spokojenosti hosta. Zde bylo ověřeno, že klienti mají představu o kvalitě služby, kterou požadují.

Otázka č. 5: Odpovídejte prosím pouze v případě, že jste na otázku č. 4 odpověděl Ne. Kdo s Vámi jednal, pokud jste nebyl spokojen?

- **Recepční**
- **Manažer hotelu**
- **Ředitel hotelu**

Řešitel	Důvod pobytu						Celkem	V procentech
	Pracovní cesta			Dovolená				
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3		
Recepční	0	3	0	1	0	2	6	75 %
Manažer	0	1	0	0	0	1	2	25 %
Ředitel	0	0	0	0	0	0	0	0 %
Celkem	0	4	0	1	0	3	8	100 %



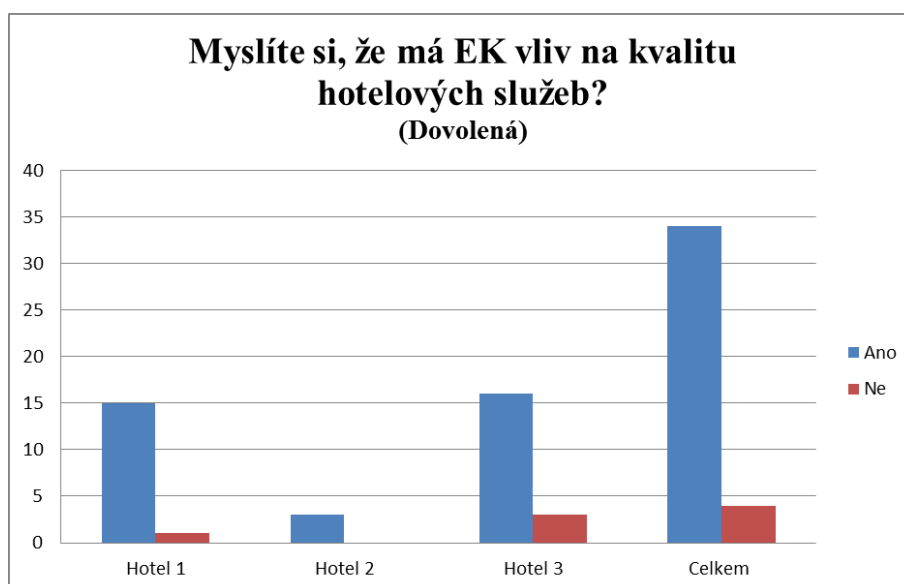
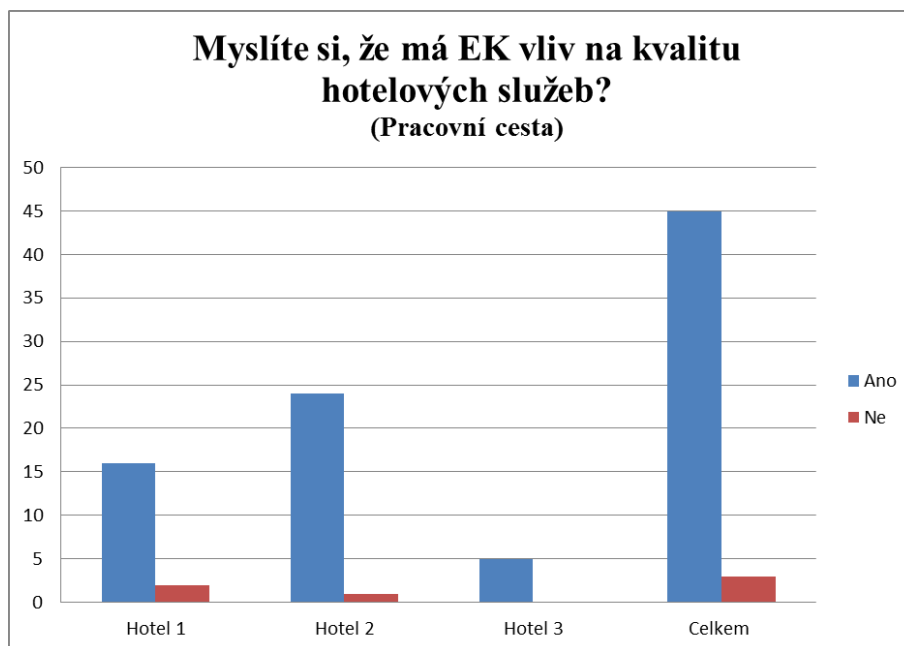


Z těchto informací vyplynulo, že k řešení incidentu nebyl v 75 % přivolán manažer hotelu, v případě obou skupin klientů se jednalo o tři případy. Je zde patrné, že pracovník na pozici recepčního měl určené postupy k řešení nespokojenosti klienta, kdy od jistého stupně závažnosti problému, tuto záležitost přebírá k řešení manažer. Další variantou výstupu z této otázky může být potvrzení předpokladu, že klient nemá představu o možnostech zajištění kvality služby, tzn. že pokud by se v tomto případě obrátil na vyšší stupeň vedení hotelu (manažera nebo ředitele), mohlo dojít k vyřešení nespokojenosti jinou cestou.

Otázka č. 6: Myslíte si, že má etický kodex vliv na kvalitu poskytovaných hotelových služeb?

- Ano**
- Ne**

Odpověď	Důvod pobytu						Cel- kem	V procentech
	Pracovní cesta			Dovolená				
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3		
Ano	16	24	5	15	3	16	79	92 %
Ne	2	1	0	1	0	3	7	8 %
Celkem	18	25	5	16	3	19	86	100 %

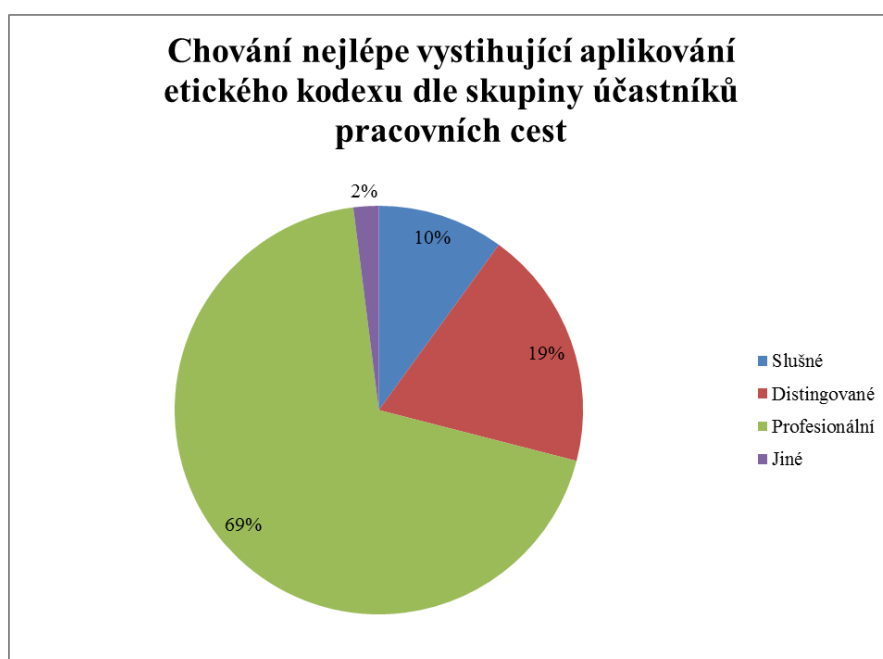


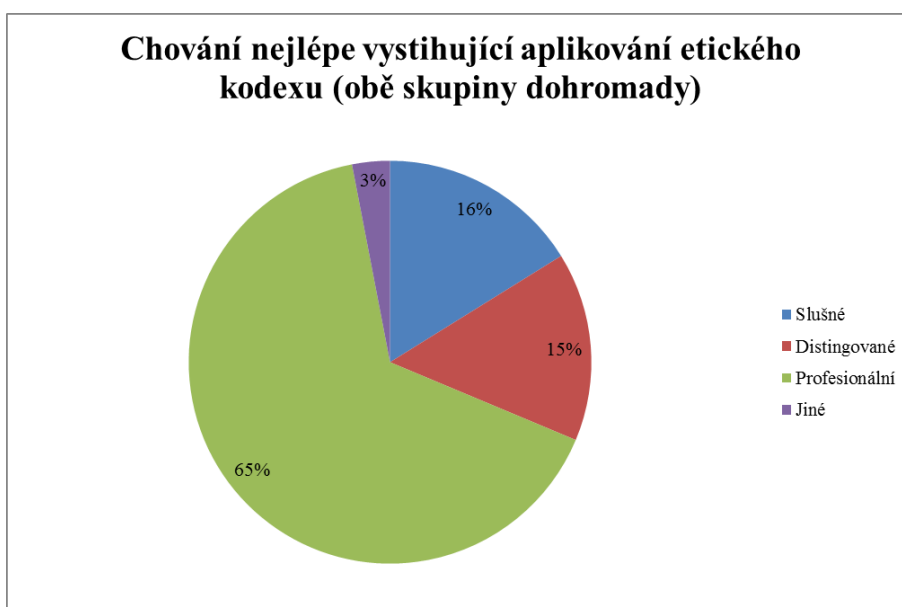
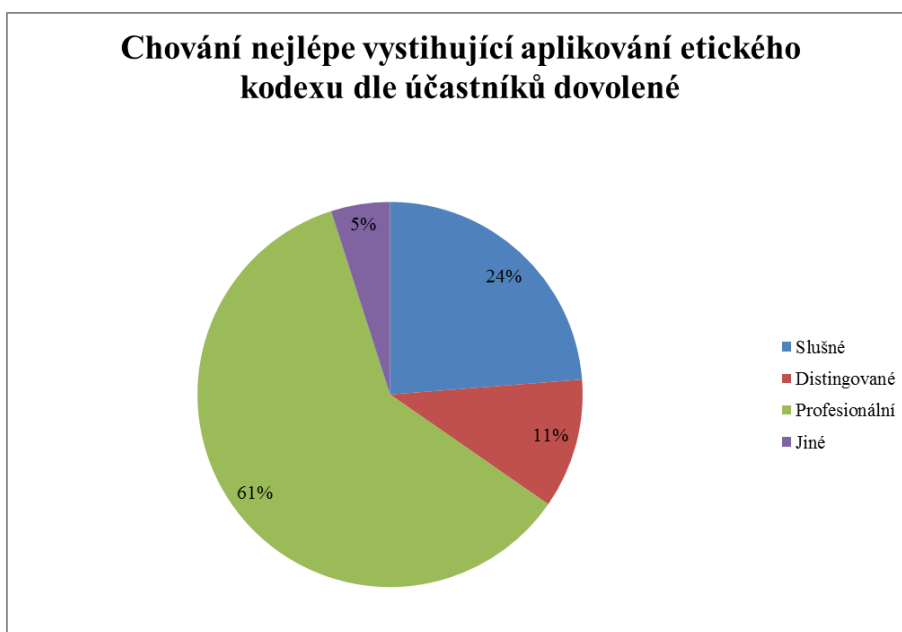
Zde byl ověřován předpoklad, že klienti nemají představu o provázanosti etického kodexu s úrovní služeb. Tento předpoklad byl po vyhodnocení vyvrácen – 79 respondentů si tento jev uvědomuje, pouze 7 uvedlo zápornou odpověď.

Otázka č. 7: Co si představujete pod pojmem etický kodex hotelu?

- **Slušné chování**
- **Distingované jednání**
- **Profesionální chování**
- **Jiné (prosím uveďte)**

Typ chování	Důvod pobytu						Celkem	V procentech
	Pracovní cesta			Dovolená				
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3		
Slušné	0	3	2	2	1	6	14	16 %
Distingované	5	4	0	2	0	2	13	15 %
Profesionální	13	17	3	12	2	9	56	65 %
Jiné	0	1	0	0	0	2	3	3 %
Celkem	18	25	5	16	3	19	86	100 %





Touto otázkou jsem zjišťovala, jak si klienti představují pojem chování dle etického kodexu. V 65% bylo toto jednání označeno jako profesionální, což je kladným výstupem. V možnosti „jiné“ byly uvedeny irelevantní odpovědi.

Zápis z rozhovoru s manažerkou hotelu (lokace: okresní město v Jihočeském kraji, tříhvězdičkový hotel, není členem AHR ČR, počet zaměstnanců 12, v hotelu je zajištěn nepřetržitý provoz)

Má Váš hotel vlastní etický kodex nebo uznává etický kodex AHR ČR?

Nejsme členy AHR ČR, ale uznáváme kodex Českého systému kvality služeb – Certifikát Q kvality.

Pokud máte etický kodex, pro jaké pozice či na jaká odvětví (komunikace, chování, pracovní postupy atd.)?

Máme vypracované 2 kodexy – restaurace a ubytování. Můžeme to nazvat pracovními postupy k tomu, aby zákazník byl spokojený a vrátil se k nám.

Jak etický kodex ovlivňuje Vaši práci?

Ukázal nám nedostatky naší práce, u nás se to týkalo zejména nedostatečné kontroly práce zaměstnanců.

Jak etický kodex ovlivňuje práci Vašich podřízených?

Mají lepší motivaci. Zejména písemná podoba kodexů je pro dobře srozumitelná a dokáží se s ní ztotožnit.

Jak byste charakterizovala Váš manažerský styl, na jakém základě jednáte s podřízenými (diskuse, nařízení...) a jak jste k tomuto stylu dospěla (praxí, studiem...)?

Vyslechnu si podněty podřízených, některé z nich jsou inspirativní a využiji je, ale praxí jsem zjistila, že práce s podřízenými funguje nejlépe na základě nařízení.

5.2.1 Shrnutí a interpretace

Při přípravě výzkumu k praktické části této práce jsem navštívila zkoumané hotely, abych zjistila plánovanou obsazenost v době vyplňování dotazníků. Se zaměstnanci recepcie jsem konzultovala návštěvnost v minulých letech a potvrzené rezervace na dané období a poté se rozhodla na každý hotel dodat 100 dotazníků.

Při schůzkách s manažery hotelů bylo dohodnuto označení hotelů, kde je záměrně uváděna pouze lokace a kategorie, případně poskytované služby a počet zaměstnanců. Jména

uváděna nejsou z důvodu ochrany dat klientů a možné zneužití výsledků dotazníkového průzkumu konkurencí.

Ze strany manažerů byla přislíbena účast na polostrukturovaném rozhovoru, který ovšem dva z nich při přebírání vyplněných dotazníků odřekli. V první případě se jednalo o nařízení ředitele hotelu, který tento výzkum podpořil pouze v řadách klientů. Ve druhém případě byla jako důvod uvedena obava z porušení slibu mlčenlivosti, který byl sjednán v pracovní smlouvě. Zde můj požadavek nebyl konzultován s ředitelem hotelu. Jedním z důvodů může být obava o výstup z rozhovoru – mohlo vyplynout, že hotel neaplikuje zásady etického kodexu, či postupuje přímo v jeho rozporu, ač výsledky průzkumu mezi klienty jsou pozitivní. Stejný dojem na mne dělá i zájem na nezveřejnění názvů hotelů. Z jediného poskytnutého rozhovoru vyplývá, že manažer aplikuje zásady kodexu kvality a má vypracované pracovní postupy pro oblast ubytování a stravování. Do budoucna je tu možný vývoj z hlediska aplikace pracovních postupů na konkrétní pozice zaměstnanců a tvorba vlastního etického kodexu. Oceňuji upřímnost manažera v oblasti jeho komunikace s podřízenými a se zadáváním úkolů, kde používá direktivní styl – nařízení.

Spolupráci ze strany klientů hodnotím kladně. Většina z nich si uvědomuje možný vliv etického kodexu na služby poskytované hotelem, což vyvrátilo můj předpoklad, že klienti si této provázanosti vědomi nejsou. To může mít pozitivní vliv na budoucí práci manažerů a zajištění kvality poskytovaných služeb. Dotazníky, které byly odevzdány ke zpracování, byly kompletně vyplněny, klienti využívali výběru z nabízených odpovědí a v nepatrné míře formulovali své názory samostatně. Ty nebyly ve výsledcích výzkumu uvedeny vzhledem k tomu, že se jednalo o irelevantní odpovědi. Vzhledem k období, kdy průzkum probíhal, považuji počet respondentů za odpovídající a výzkumný vzorek za takový, který má vypovídací hodnotu.

Výsledky výzkumu jsem po vyhodnocení poskytla manažerům hotelů. Výstupy by pro ně mohly být impulzem ke zkvalitnění přístupu ke zkoumaným skupinám hostů, k uvědomění si důležitosti pracovních postupů u jednotlivých pracovních pozic a hlavně k vypracování

etických kodexů jako nástrojů k vylepšení vnímání hotelu veřejností, vzhledem k tomu, že klienti si jejich existenci uvědomují a vnímají ji jako prostředek k zajištění kvalitních služeb.

Závěr

V závěru mé práce chci zmínit, že její psaní a celý průběh její tvorby pro mne byl velmi poučný a zajímavý, a mohu říci, že cíle, které jsem si předsevzala, jsou splněny.

Navzdory tomu, že z příslibených rozhovorů se třemi manažery, byl v konečné fázi uskutečněn pouze jeden a průzkum mezi klienty hotelů realizován mimo hlavní turistickou sezónu, jsou výsledky výzkumu relevantní. Věřím, že mohou být zajímavým námětem k dalšímu zkoumání.

Z počátku mě v zaskočila skutečnost, že ač počet klientů ve zkoumaných hotelových zařízeních v daném období převyšoval počet rozdaných dotazníků, zájem o jejich vyplnění a odevzdání ke zpracování byl nižší, než jsem předpokládala. Při vyhodnocování jsem ovšem dospěla ke zjištění, že výzkumný vzorek je vyvážený a má odpovídající výpovědní hodnotu. Osobně jsem se při distribuci dotazníků přesvědčila o tom, že ze strany manažerů byla ochota tento výzkum podpořit.

Na základě výzkumu shledávám pozitivní výsledek v uvědomování si etického kodexu u klientů hotelových zařízení, který, jak bylo prokázáno výzkumem spokojenosti zákazníků obou skupin, je spojován s profesionalitou a očekávanou úrovní poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že nespokojenost klienta jsou schopni na odpovídající úrovni vyřešit podřízení zaměstnanci, v tomto případě pracovník recepce, docházím k závěru, že manažeri dbají na seznámení se a důsledné dodržování profesních postupů. Tento jev potvrzuje i rozhovor s manažerem, kde uvedl, že etický kodex hotelu ukázal nedostatky v kontrole zaměstnanců a jeho zavedení se ukázalo pro zaměstnance jako motivační.

Výsledky tohoto výzkumu jsou z mého pohledu kladné v tom směru, že jsem v hotelových zařízeních profesně působila a cítila velkou potřebu zavedení etického kodexu, se kterým by se mohl pracovní kolektiv ztotožnit a považovat ho za pracovní směrnici. Z vlastní zkušenosti vím, že dnešní době je bohužel možné nalézt hotely, kde není kvalita poskytovaných služeb hlavním cílem, kde pracovní kolektiv není motivován k profesionálnímu přístupu ke klientům a zákazníci to nepovažují za znepokojivé. Dokonce se domnívají, že tento stav je standardem. Doufám, že tyto názory budou v blízké budoucnosti eliminovány odpovědným a efektivním přístupem k významu etického kodexu v tomto odvětví podnikání.

Seznam literatury a použitých pramenů

- [1] Beránek, J; Kotek, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. vyd. Praha: MAG Consulting s. r. o., 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0
- [2] Crainer, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8
- [3] Dytrt, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9
- [4] Fennell, D. A.; Malloy, D. C. *Codes of Ethics in Tourism: Practice, Theory, Synthesis*. Cromwell Press Ltd., 2007. 185 s. ISBN 978-1-84541-061-2
- [5] Petráčková, V; Kraus, J. a kol. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. 834 s. ISBN 80-200-0982-5
- [6] Příkaský, Jiljí V. *Učebnice základů etiky*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000. 134 s. ISBN 80-7192-505-5
- [7] Singer, P. *Practical ethics*. 3.vyd. New York: Cambridge University Press, 2011. 333 s. ISBN 978-0-521-88141-8
- [8] Steinmann, H; Löhr, A. *Základy podnikové etiky*. Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4
- [9] Svobodová, Z. *K etické výchově*. Praha: Karez, 2011. 97 s. ISBN 978-80-905117-0-5
- [10] Walker, I. *Výzkumné metody a statistika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3920-5

Seznam ostatních zdrojů:

- [11] (<http://www.socr.cz/file/625/globalni-eticky-kodex-cestovniho-ruchu.pdf>) 15.5.2015, 20:15
- [12] (<http://www.ahrcr.cz/eticky-kodex/>) 14.5.2015 18:00
- [13] (<http://www.businesslink.cz/?art=mystery-shopping-a-pece-o-zakaznika>) 19.5. 19:20
- [14] (<https://managementmania.com/cs/benchmarking>) 19.5. 20:30
- [15] (<http://www.mamnapad.cz/ozivte-vas-skupinovy-brainstorming-2/>) 20.5. 20:00

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Kompletní znění etického kodexu AHR ČR

Příloha č. 1 – Dotazník

Přeji Vám příjemný den,

chci Vás požádat, zda byste mohli věnovat pár minut Vašeho času vyplnění dotazníku, který bude použit jako materiál k výzkumu pro mou bakalářskou práci.

Děkuji Vám za spolupráci.

Kristýna Soldátová

Otázka č. 1: Uveďte důvod Vašeho ubytování v tomto hotelu:

- Pracovní cesta**
- Dovolená**
- Jiné (prosím uveďte)**

Otázka č. 2: Vyznačte spokojenost s úrovní služeb hotelu oproti jiným hotelům, vzhledem k účelu Vašeho ubytování:

- Vynikající**
- Dobrá**
- Průměrná**
- Dostačující**
- Nedostačující**

Otázka č. 3: Měl jste během pobytu na personál požadavek ohledně zajištění specifické služby? (např. donáška snídaně na pokoj, zajištění použití surovin v pokrmech v souladu s dietou, častější výměna ložního prádla...)

- Ano**
- Ne**

**Otázka č. 4: Odpovídejte prosím pouze v případě, že jste na otázku č. 3 odpověděl Ano.
Bylo Vašemu požadavku vyhověno k Vaší spokojenosti?**

- Ano**
- Ne**

**Otázka č. 5: Odpovídejte prosím pouze v případě, že jste na otázku č. 4 odpověděl Ne.
Kdo s Vámi jednal, pokud jste nebyl spokojen?**

- Recepční**
- Manažer hotelu**
- Ředitel hotelu**

Otázka č. 6: Myslíte si, že má etický kodex vliv na kvalitu poskytovaných hotelových služeb?

- Ano**
- Ne**

Otázka č. 7: Co si představujete pod pojmem etický kodex hotelu?

- Slušné chování**
- Distingované jednání**
- Profesionální chování**
- Jiné (prosím uveďte)**

Příloha č. 2 – Kompletní znění etického kodexu AHR ČR

1. Globální etický kodex cestovního ruchu

AHR ČR se hlásí k Rezoluci 13. Valného shromáždění Světové organizace cestovního ruchu, ze dne 21.12.2001 a zde přijatému Globálnímu etickému kodexu cestovního ruchu. Asociace a jeho členové se tímto dokumentem zavazují k aktivní účasti při hledání forem a cest, vedoucích k optimalizaci podmínek pro výkon podnikatelských činností v oboru pohostinství a ubytovacích služeb, a tím i podpoře rozvoje cestovního ruchu jako významného faktoru udržitelného rozvoje.

2. Kroky pro nápravu a uchování dobrého renomé oboru

AHR ČR věnuje zvýšenou pozornost informování veřejnosti o poskytovaných kvalitních stravovacích a ubytovacích službách svých členů. S tím souvisí i výkon či účast firmy na veřejně prospěšných kulturních a společenských akcích a poskytování informací o jejich konání médiím a sekretariátu asociace pro jejich širší uplatnění. Asociace a její členové provádějí takové kroky, které povedou ke zlepšení dobrého jména oborů pohostinství, ubytovacích služeb a cestovního ruchu.

3. Dodržování právních předpisů a nařízení

Členové asociace dodržují platné zákonné normy, zároveň však odmítají protekcionismus a nadbytečnou legislativu, účetní evidence je vedena v souladu s platnými předpisy a nařízeními, poplatky a daně jsou řádně odváděny.

Členové podporují sběr statistických údajů s vědomím, že zpracované údaje poslouží k rozvoji a lepšímu plánování jejich podnikatelské činnosti.

Členové mají viditelně označené své provozovny s uvedením registrovaného obchodního jména, adresy podniku a jména odpovědné osoby, oprávněné řešit reklamace či aktuální situaci vyplývající z provozní problematiky.

4. Ochrana práv zákazníků

Zákazník má právo zakoupit zboží či službu v kvalitě odpovídající předpisům, standardům a normám. Jsou mu poskytovány pravdivé informace o druhu a úrovni poskytovaných služeb či zboží, s jasně deklarovaným druhem, množstvím, cenou zboží či služby a podmínkami nákupu/prodeje a nákladech s ní spojených. Člen nediskriminuje zákazníka dle jeho národnosti, pohlaví, barvy pleti, politické příslušnosti, sexuální orientace či náboženství.

Na vystaveném dokladu splňujícím zákonné požadavky je jasně deklarována cena služby a veškeré aplikované daně a poplatky.

Je dbáno o urychlené a efektivní řešení případných sporů či reklamací zákazníků.

Stranou pozornosti výkonu živnosti nezůstává uzpůsobení provozních podmínek pro bezproblémový pobyt zdravotně postižených osob.

5. Dodržování smluvních závazků v obchodních a dodavatelsko-odběratelských vztazích

Členové AHR ČR nepoužívají ve vztahu k dodavatelským firmám či jiným podnikatelským subjektům zavádějící či klamavé informace, jimiž mohou poškodit je či jiné subjekty na trhu. Ve své každodenní činnosti uznávají a dodržují pravidla volné a férové soutěže.

Ve své činnosti usilují o seriózní dodržování uzavřených smluvních vztahů (včetně ústních).

Za základ dobrých vztahů považují platební disciplínu, při jednání s orgány státní správy a veřejným sektorem předcházejí vzniku možných konfliktů zájmů, korupce či jiných projevů "šedé ekonomiky".

6. Ochrana zdraví zákazníků a zaměstnanců

Prioritou je ochrana zdraví zákazníků. K tomu členové důsledně dodržují hygienické normy a předpisy ve všech provozních částech podniku. Základní povinností provozovatele stravovacího či ubytovacího zařízení je dodržování zásad péče o osobní hygienu a čistotu ze strany zaměstnanců a čistotu veškerých prostor, zařízení a vybavení podniku.

7. Pozornost pracovnímu prostředí a pracovně právním vztahům

Členové asociace vytvářejí svým zaměstnancům odpovídající pracovní podmínky dle specifik jejich pracovního zařazení a obsahu práce. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je založen na vzájemné úctě. Zaměstnavatelé poskytují informace související s výkonem práce, vytvářejí podmínky pro zvyšování kvalifikace, eliminují veškeré projevy diskriminace na pracovišti, dbají na spravedlivé odměňování, respektují sociální dialog při zachování ekonomické stability a rozvoje podniku.

V otázkách pracovně-právních vztahů je postupováno v souladu s platnými právními předpisy, jsou řádně odváděny platby zdravotního, sociálního a dalších vyžadovaných pojištění.

8. Péče o mladou generaci, odborná příprava

Děti a mladiství jsou v provozovnách členů asociace ochraňováni před škodlivými vlivy zdraví škodlivých a návykových látek, zákazem jejich podávání či požívání ve veškerých prostorách.

Členové odpovědně přistupují k otázce odborné přípravy učňů a studentů odborných škol tím, že umožňují praxi ve svých podnicích, přičemž je v maximální míře dbáno o rozvoj manuální zručnosti a dovednosti, morální vlastnosti, odpovědnost k osobní čistotě a hygieně, kladnému ekologickému přístupu, výkonu pracovních činností a svěřených úkolů, úrovni kultivovaného vystupování k zákazníkovi, loajalitě k zaměstnavateli a kolegům na pracovišti.

9. Podpora místní kultury a společenských tradic

Pohostinské či ubytovací zařízení plní vedle svého ekonomického poslání i významnou roli kulturně společenského zařízení pro místní občany a vytváří předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu. V zařízeních jsou hostům poskytovány informace o místních zvyklostech a tradicích, specialitách místní kuchyně, kulturních památkách a přírodních zvláštностech místa i jeho blízkého okolí. Dle svých možností spolupracuje s dalšími subjekty (státní správa, samospráva, podnikateli apod.) na rozvoji regionu a cestovního ruchu v něm.

10. Ekologie a udržitelný rozvoj

Veškeré obchodní operace probíhají v souladu s programem udržitelného rozvoje zaručujícího rozvoj cestovního ruchu při zachování přírodního a kulturního dědictví. Vytváří k tomu nejen vhodné podmínky v rámci své podnikatelské činnosti, ale svým chováním tak působí i na ostatní subjekty v jeho okolí.

11. Marketing a konkurenční prostředí

Členové asociace dodržují pravidla čestných obchodních, reklamních a marketingových postupů následujícími kroky:

1. nepoužívají zavádějící, klamavé ani nepoctivé podnikatelské postupy, které potenciálně způsobují riziko poškození zákazníků i dalších subjektů trhu;
2. veškeré informace o nich samých nebo jimi poskytovaném zboží či službách jsou předkládány nad požadavky legislativy jasným, výrazným, přesným a snadno dostupným způsobem; nezveřejňují informace, které jsou potenciálně zavádějící, klamavé nebo nepoctivé;
3. jednají v souladu se všemi svými veřejnými sděleními, která se týkají obchodní politiky a postupů podniku;
4. v reklamě a marketingu uvádí totožnost podniku, pokud by neuvedení bylo klamavé;
5. jsou schopni doložit veškerá vyslovená nebo implikovaná veřejná sdělení po celou dobu jejich zveřejnění i přiměřenou dobu poté.

Praha 25. října 2006

(<http://www.ahrcr.cz/eticky-kodex/>)