

# **Implementace Etického kodexu zaměstnance na příkladu Horských lázní Karlova Studánka**

Jaroslava Kopfová

---

Bakalářská práce  
2015/16



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava Kopfová**

Osobní číslo: **K13180**

Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**

Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Implementace Etického kodexu zaměstnance na příkladu  
Horských lázní Karlova Studánka**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretický vhled do zvoleného tématu, stručně pojednejte o dosavadních výzkumech na dané téma.
2. Zdůvodněte volbu tématu, definujte cíle práce.
3. Navrhněte metodologii výzkumného šetření: výzkumné otázky, volby výzkumných metod, výzkumný vzorek, postup výzkumu.
4. Zrealizujte výzkumné šetření a zpracujte jeho výsledky.
5. Formulujte závěry, doporučení a možné pokračování při řešení tématu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DYTRT, Z. et al. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

MERHAUT, M. *Etika jako součást společenské odpovědnosti firem hotelového průmyslu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 136 s. ISBN 978-80-747-032-5.

PUTNOVÁ, A. , SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

SCHÜTZ, M. *Základy etické odpovědnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2015. 58 s. ISBN 978-80-245-2106-0.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Svatava Navrátilová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**29. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**29. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 29. dubna 2016

Jaroslava  
KOPFOVA  
Kopfová  
.....  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zaměřuje na etiku podnikání z pohledu společenské odpovědnosti firem a z pohledu etického kodexu, jako nástroje etického řízení. Na příkladu státního podniku Horské lázně Karlova Studánka zkoumá soulad Etického kodexu zaměstnance a jednání zaměstnanců při práci s klienty. Pojednává o způsobu implementace Etického kodexu zaměstnance do systému řízení daného subjektu, přičemž sleduje též kvalitu poskytovaných služeb prostřednictvím projevené spokojenosti klientů.

## **ANNOTATION**

This thesis is focused on ethics in business from the perspective of corporate social responsibility and from perspective of the Code of Ethics as an instrument of ethical management. It examines Code of Ethics compliance with actions of employees working with clients of the spa Karlova Studánka spa resort. Implementation of the Code of Ethics into the organization management system and monitored quality of services provided through manifested client satisfaction are discussed.

## **Klíčová slova:**

Lázně, podnikání, etika, etický kodex, společenská odpovědnost podniku, trojí základ podnikání, kvalita, řízení, spokojenost, zaměstnanci, klienti, výzkum.

## **Keywords:**

Spa, business, ethics, Code of Ethics, Corporate Social Responsibility, triple bottom line, quality, management, satisfaction, staff, clients, research.

Prohlašuji, že odevzdaná bakalářská práce a verze elektronická nahraná do systému IS/STAG jsou totožné.

Děkuji všem zainteresovaným. Těm zjevným, i těm méně. Ani bez jedněch by to nešlo.

**OBSAH:**

ÚVOD.....	5
-----------	---

**TEORETICKÁ ČÁST**

1. ETIKA A MORÁLKA.....	7
2. MORÁLNÍ NORMY, PŮVOD A PŘÍKLADY.....	8
3. ETICKÝ KODEX.....	10
4. PŘEDPOKLADY FUNKČNOSTI ETICKÉHO KODEXU.....	11
5. DŮVODY PRO ETICKÉ JEDNÁNÍ V PODNIKÁNÍ.....	11
6. PRÁVO A MORÁLKA.....	12
7. ODPOVĚDNOST, ODPOVĚDNÉ JEDNÁNÍ.....	13
8. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	14
9. TROJÍ ZÁKLAD PODNIKÁNÍ.....	15
9. 1 Ekonomická odpovědnost podnikání.....	15
9. 2 Sociální odpovědnost podnikání.....	16
9. 3 Ekologická odpovědnost podnikání.....	17
10. BRZDA ETIKY V PODNIKÁNÍ.....	17
11. POSILOVAČE ETIKY PODNIKÁNÍ – NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ.....	18
12. ETIKA PODNIKÁNÍ V ČR VE VYBRANÝCH VÝZKUMECH.....	19
13. METODIKA PRÁCE.....	21

**PRAKTICKÁ ČÁST**

14. HORSKÉ LÁZNĚ KARLOVA STUDÁNKA.....	25
14. 1 Činnost podniku.....	26
14. 2 Základní legislativní rámec činnosti podniku.....	26
15. POSKYTOVATEL SLUŽBY – ČLOVĚK.....	27

16. TROJÍ ZÁKLAD PODNIKÁNÍ NA PŘÍKLADU HORSKÝCH LÁZNÍ KARLOVA STUDÁNKA.....	28
16. 1 Ekonomická odpovědnost podniku.....	29
16. 2 Sociální odpovědnost podniku.....	29
16. 3 Ekologická odpovědnost podniku.....	30
17. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	31
17. 1 Pilotáž.....	32
17. 2 Jednotlivé otázky dotazníku, výsledky a interpretace.....	32
17. 3 Nejdůležitější nakonec aneb spokojeni/nespokojeni?.....	39
17. 4 Doplnující výsledky šetření.....	40
18. ETICKÝ KODEX JAKO SOUČÁST SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY...42	
19. ETICKÝ KODEX POHLEDEM ZAMĚSTNANCŮ.....43	
20. ETICKÝ KODEX A JEHO APLIKACE DO PODNIKOVÉ PRAXE POHLEDEM STŘEDNÍHO MANAGEMENTU.....	45
21. ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	46
22. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	47
ZÁVĚR.....	48
SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	49
SEZNAM ZKRATEK.....	53
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	54
SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55



*Zákony lidské morálnosti člověk neprodukuje, ani neustanovuje. Rozpoznává je. A buď je přijímá, nebo ne. (J. Hábl)*

*Morální odpovědnost k nám přichází nezvána, bez příčin, bez příslibů, bez výhledu na výhody nebo odměnu, dokonce i bez bližších instrukcí. (Henriksen, Vetlesen)*

**Konzumní způsob život přerůstá do všech sfér společnosti. Kdo je tím vinen? My všichni, kteří považujeme za osobní úspěch rychlý, krátkodobý zisk dosažený bez adekvátního etického a odborného úsilí, kteří se nevěnujeme dostatečně výchově ani svých dětí, ani spolupracovníků. Když je různými metodami a formami korumpujeme, abychom měli klid, aby nás měli rádi a abychom si ulehčili své postavení, když od nich nevyžadujeme odpovídající, především solidní pracovní ekvivalent. (Z. Dytrt)**

*Často se více proviňujeme, když se zavděčujeme, než když urážíme. (Tacitus)*

*Ale zeptejme se, čeho se zastáváme a jaké hodnoty stojí za to bránit...Ticho po pěšině. Víme proti čemu, ale nevíme, pro co jsme. (P. Hahne)*

*Ničemu nemůžeme bez příkladu správně vyučovat, ani se naučit. (Columella)*

*Nemusíme být věřícími na to, abychom pamatovali na obět' Ježíšovu. Jeho životní příběh je v mnohém inspirující. Jsem ateista. Nebyl jsem vychován ve víře. Nicméně, jsem toho názoru, že by nebylo tolik bezohlednosti a zločinnosti, kdyby lidé dbali prostých zásad, zásad Desatera.*

(M. Mikeš)

*Každá dimenze lidství trpí atrofii, je-li zanedbávána. (J. Hábl)*

*Díky vědě máme nesmírnou moc, ale nemáme moc nad touto mocí. (J. Hábl)*

*Nikdy není pozdě na cestu k dobrým mravům. (Seneca)*

## ÚVOD

Tématem předkládané práce je profesní etika, a sice etika podnikání. Etika - nejednoznačný pojem, nejednoznačná definice. Většinu z nás při vyslovení tohoto slova napadnou synonyma: norma, mrav, čestnost, hodnota, právo apod. To vše opravdu souvisí s etikou. Pro mnohé to však je, jako když si koupí nové puzzle, které mají krásný obrázek na svrchní části krabice, ale uvnitř je igelitový sáček s jednotlivými dílky, které sice dávají tušit krásu výsledného obrazu, ale předtím je nutno je roztřídit a poskládat. To bude předmětem prvních kapitol.

Co dál? Obraz zasklít, pověsit, chvíli obdivovat a pak si na něj zvyknout jako na kulisu? Pořídili jsme si jej proto, že je tento styl právě *in* a nemít jej, je společenské faux pas nebo proto, že nás uchvacuje, inspiruje a my bychom rádi přenesli jeho atmosféru do našeho běžného života, byť nás to bude i něco stát? Pokud jsme oním druhým případem, jakým způsobem tuto vizi realizujeme? Kolik úsilí to vyžaduje? A daří se nám to? Co na to říkají naše návštěvy a ti, kdo nám s uskutečňováním naší vize pomáhají?

To jsou otázky, které bych ráda v práci zodpověděla. Pro názornost jsem si vybrala Horské lázně Karlovu Studánku.

Proč vůbec volba etiky, a zejména problematiky etického kodexu, jako téma? Etika, či spíše morálka, je oblastí, na kterou dnes lidé velmi žehrají. Etické kodexy se vyskytují stále častěji. Mají smysl? A dá se jimi něco podstatnějiššího změnit? To jsou otázky, které mě napadaly už dříve. Nyní se nabízí příležitost, je alespoň částečně zodpovědět a tyto odpovědi podložit jinými argumenty než pouhou zkušeností, ať vlastní či zkušeností někoho jiného.

## TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Etika a morálka

Za zakladatele etiky, jako filozofické disciplíny, je považován Aristoteles (384 - 322 př. n. l.). Etika bývá označována též jako morální filozofie. Je tedy patrné, že etika a morálka jsou provázány. *Morálka je soustava pravidel lidského jednání, etika je filozofická disciplína, která tato pravidla zkoumá.* (Příkaský, 2000, s. 8)

Morálka je pojem, k němuž se přistupuje dvěma způsoby: buďto se zaměřuje s etikou, přičemž je argumentováno tím, že jsou jedno a totéž, neboť mají v řečtině a latině stejný původ, nebo je morálka považována za teorii (etiku) aplikovanou v praxi. Thompson (2004) uvádí, že etika musí být založena na přesvědčení o tom, co je, či není správné. Toto přesvědčení se rodí z určitých hodnot. Přesvědčením zrozeným z určitých hodnot je morálka. Morálka tak není pouze uměle přijatým souborem pravidel. S morálkou a etikou úzce souvisí ještě jeden pojem – *motiv*. Trojan (2012) uvádí, že mravní (svět, odpovědnost, rozhodování) se rodí až tehdy, kdy si přestáváme klást otázku: *Co za to?* V praxi to může vypadat tak, že když dodržuji určitý kodex spíše z důvodu očekávání jakési odměny než z přesvědčení, a toto očekávání se nenaplní, může to vést např. k určité frustraci.

Etika tedy není totožná s morálkou. *Etika se zabývá tím, jak bychom měli žít a jednat, a zkoumá proto podstatu dobrého a zlého, správného a nesprávného, pojmy a povinnosti, mravní odpovědnost atd.* (Buckingham, 2013, s. 340)

Etika tak představuje stav žádoucí, na rozdíl od morálky, která představuje stav reálný, jsoucí. Členění etiky:

### ■ *etika deskriptivní*

– *popisuje současný stav a představuje první stupeň vědeckého poznání,*

### ■ *etika normativní*

– *stanovuje, jak by člověk měl jednat. Týká se toho, co má být, i když respektuje to, co je.* (Bláha&Dytrt, 2003, s. 16)

■ *metaetika* - *jejím cílem je kritická analýza základních etických pojmů, morálních soudů a metod zkoumání v etice.* (Remišová, Gažová, 2003, s. 9)

Základní etickou otázkou je: *Co máme činit? Tato forma tázání stojí uprostřed mezi tvrdými skutečnostmi života a vznosnými ideály vizionářského vzezření.* (Hartmann, 2002, s. 23)

Každý zná zřejmě *tvrdé skutečnosti života*, ale jaké jsou ony *vznosné ideály*? Kde jsou zakotveny? Jakou mají podobu? Tyto otázky jsou naléhavé zvláště v dnešní době, kdy etika sama se stala *čímsi sporným a konfliktním*. (Huber, 2016, s. 13)

Tato situace zřejmě vychází ze stavu soudobé morálky, která přestala být zdůvodnitelná vyššími pravdami (Brázda, 1998, s. 14). To ale není úplně přesné. Morálka je stále zdůvodnitelná vyšší pravdou. Člověk ji jen (právem volby) odmítl. Neměl by tedy žehrat nad přirozenými důsledky a podívat se, že *lidstvo nemá žádné Já, žádnou intelektuální koherenci, žádný spolehlivý orgán bdělosti, žádnou poučitelnou reflexivitu, žádnou společnou paměť, jež by zakládala jeho identitu*. (Brázda, 1998, s. 8)

Přesně to se totiž stane, když *člověk neví, že je nanejvýš na druhém místě*. Max Scheler to nazývá *metafyzickou lehkomyšlností*. (Hahne, 2004, s. 61)

## 2. Morální normy, původ a příklady

*Etika určuje normy morálky, která pochází buď z náboženství, nebo filozofie*. (Hahne, 2004, s. 22) Typickými příklady za tyto oblasti jsou: Zlaté pravidlo a kategorický imperativ. **Zlaté pravidlo** pochází z biblického Nového zákona. Zní: *A protože všechno, jakž byste chtěli, aby vám lidé činili, tak i vy číňte jim*. (Bible kralická, Evangelium Svatého Matouše, 2014, s. 9)

V Bibli nalezneme i jiné mravní normy, které nejsou tak všeobecně známy jako Zlaté pravidlo. Jednu z nich můžeme najít v Epištole svatého Jakuba: *A protože kdo umí dobře činiti, a nečiní, hřích má*. (4, 17.)

Tato mravní norma, na rozdíl od Zlatého pravidla, vyjadřuje též pobídku k určité aktivitě. Zlaté pravidlo je pasivnější. Nabádá pouze ke zdržení se nějakého druhu jednání.

Oproti biblickým morálním normám, vidí Imanuel Kant, jako nejvyšší morální princip takové jednání, jehož účel se může stát obecným zákonem. Tento Kantem formulovaný princip je znám jako **kategorický imperativ**.

Kantův kategorický imperativ svou podstatou ovšem předpokládá, že už člověk morální je. Není mu tedy třeba žádného vzoru či normy, neboť ji sám vytváří. Kéž bychom takoví byli. Většinou však nejsme. Potřebujeme morální vzory, ideály a normy k tomu, abychom se mohli správně morálně vyvíjet a osvojili si morální jednání. Jednou z nejstarších mravních norem je deset božích přikázání, známé jako *Desatero, tvořící zvláštní morální celek, jehož*

*jednotlivá pravidla mají přirozený základ a orientují se na základní životní hodnoty.* (Příkaský, 2000, s. 49)

Potíž ovšem je, že hodnoty, k nimž Desatero směřuje, už základními životními hodnotami často nejsou. Prostým důkazem tohoto tvrzení je např. postavení žen/matek ve společnosti. Jak uvádí Hahne: *Ženy, které nalezly skutečné naplnění v nepředstavitelném úkolu starat se o své děti a rodinu, jsou považovány za latentně asociální.* (2004, s. 63) Je pravda, že se tento výrok vztahuje k současnému Německu, ale situace v ČR je podobná, ne-li horší. Příkladů, jež stvrzují, že žebříček hodnot současné společnosti je značně odlišný od hodnot, které se opíraly o biblické pravdy, by bylo možné uvést bezpočet.

Ať jde tedy o kategorický imperativ, boží přikázání či jakoukoli jinou mravní normu nebo pravidlo, nic z toho není v naší společnosti nějak výrazně a systematicky uplatňováno. V podstatě je ponecháno na každém jednotlivci, jaký morální vzor či normu si zvolí, zvolí-li si vůbec. Každý má sice zakódován ve své podstatě přirozený mravní zákon (Příkaský, 2000), ale nelze vycházet celoživotně pouze z něj. K morálce je třeba člověka vychovávat, vést, učit, stejně jako každé jiné dovednosti, přesně podle Epiktétova: *Najednou nevzniká ani býk, ani ušlechtilý člověk, nýbrž musí se doma jako voják v zimním táboře cvičit a připravovat.* (Skálová, 1994, s. 69)

Je třeba i určitých vzorů, neboť jak říká staré přísloví: *Slova zní, příklad hřmí.* Pokud není člověku věnována náležitá péče v této oblasti průběžně a systematicky, je snadno pochopitelný onen boom etických kodexů, kterého jsme v poslední době svědky. Protože jestli se něco snese či přehlédne při výchově (miláček je osobnost) a vzdělávání (ať se učitelka zblázní; mám tak skvělé, asertivní a výjimečné dítě), jakmile se člověk zapojí do pracovního procesu, všechny tolerované, doposud přehlížené a různými způsoby pojmenované či přejmenované nedostatky v této oblasti, se naplno projeví. A protože k tomu člověk nebyl v průběhu života veden a vychováván, je třeba nějakým způsobem ošetřit to, co by mělo být samozřejmostí, pokud by člověk byl s morálními principy obeznámen a byly mu vštípeny. Jinak nutně musí vzniknout nějaká norma (zde etický kodex), jejíž snahou je vykompenzovat letitý deficit. To je mj. smyslem etických kodexů. Jak jinak si vysvětlit, že obsahují body typu:

- zaměstnanec vykonává své pracovní povinnosti na vysoké úrovni,
- zdržuje se nečestných aktivit,
- respektuje pracovní dobu?

Je ale možné dokumentem, který je často uplatňován na bázi dobrovolnosti, dosáhnout nějakých výraznějších změn v lidském chování a postojích, jež se předtím dlouhý čas formovaly? Navíc v čas nejdůležitější pro jejich formování, totiž v dětství a mládí. Ačkoli etický kodex sám o sobě zřejmě nikoho nepřetransformuje na morální bytost, mají etické kodexy jisté opodstatnění.

### 3. Etický kodex

Etický kodex bývá součástí vnitřního prostředí firmy - firemní kultury, která spoluvytváří celkové vnitřní klima firmy, které se současně projevuje směrem ven. Firemní kultura utváří vlastní identitu firmy. Navenek se projevuje jako image firmy.

Profesní etiky se zabývají praktickým jednáním lidí, jehož morální dimenzi vymezují obecnější etická pravidla i pravidla specifická pro danou profesi. Tato pravidla tvoří etický kodex. *Kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity.* (Rolný, 2007, s. 59). Profesní kodexy (kréda) ukazují zaměstnancům, ale i zákazníkům, jiným firmám a široké veřejnosti, co mohou očekávat z etického hlediska od dané organizace (Bláha & Dytrt, 2003)

Firemní kultura se utváří buď samovolně tím, jak se firma chová, jedná, vystupuje, nebo může být formována cíleně a programově, podle určitého konceptu, v souladu se zaměřením a cíli firmy. Takto utvářená firemní kultura se stává pro firmu nezanedbatelnou konkurenční výhodou. Součástí takto utvářené firemní kultury jsou etické kodexy. Ani strategicky a koncepčně vhodně pojatá firemní kultura však nezaručuje, že ji firma dokáže též sladit s konceptem Corporate Social Responsibility (dále jen CSR), jak potvrzují slova Miroslava Dinga, předsedy Business Leaders Fora: *Průzkum potvrdil naši hypotézu, že malé a střední podniky v současnosti realizují množství aktivit, které lze zařadit do konceptu CSR. Nemají však informace ani zkušenosti o možnostech jejich vzájemného propojení, jenž vede k podpoře celkových výsledků firem.* (ekolist.cz)

Je tedy dobré, nejen mít kodex vypracován, ale sladit jej s celkovou firemní kulturou a konceptem CSR. Tento trend je však, mimo většiny velkých firem, zatím spíše otázkou budoucnosti, neboť *zásady pro etické chování zaměstnanců má písemnou formou sepsáno pouze 14, 58 % firem. Neformálně má tato pravidla zpracováno 40, 62 % dotázaných. Tento fakt ukazuje, že firmy jsou si vědomy určitého etického klimatu, avšak není zcela jasně definováno v podobě dokumentu.* (Dytrt et al., 2011, s. 106)

Zpracované etické kodexy jsou interními nástroji podnikatelské etiky. Ty má podnik přímo pod kontrolou a jejich používáním ovlivňuje přímo své etické jednání. Dalšími nástroji mohou být např. vzdělávání a trénink etického chování, etický a sociální audit, whistleblowing (informační linky sloužící k anonymním oznámením o podezření z neetického jednání). (Čaník, Čaníková, 2006, s. 39)

#### 4. Předpoklady funkčnosti etického kodexu

Sebelépe vypracovaný etický kodex, byť by i byl v souladu s celkovou firemní kulturou, nemusí být funkční, pokud:

- není jednoznačný, konkrétní, jasný, srozumitelný,
- není každodenní součástí života firmy, ale leží někde v úhledných deskách či je umístěn na webových stránkách, *aby bylo vidět*,
- není závazný a pojící se též s určitými sankcemi,
- nevztahuje se na všechny.

Pohled do historie ukazuje, že má-li být kodex účinný a vést k eliminaci neetického jednání, musí mít takový charakter. V historii byly tresty za nepoctivé, dnes bychom řekli neetické, jednání velmi tvrdé. Výjimkou nebyl ani trest nejvyšší – smrt. Ve starém Babyloně museli takový trest očekávat ti, kdo pančovali pivo. Ve středověké Praze byli nepoctiví pekaři spouštěni v koši do Vltavy. (acto.cz) Ale doba pokročila a jen málo etických kodexů se pojí rovněž se sankcemi. Některé firmy uplatňují často etický kodex na bázi dobrovolnosti, což není zcela logické. V takovém případě se s ním ztotožní lidé, kterým je etické jednání vlastní a těm není kodexu zapotřebí.

#### 5. Důvody pro etické jednání v podnikání

Etika podnikání je dnes poměrně diskutovanou otázkou. Mnoho firem má snahu začlenit etické principy do samé podstaty svého podnikání. Ať už formou etického kodexu či jinými způsoby, firmy usilují o společensky odpovědné jednání. Existují však i argumenty proti. Ne proti etickému chování obecně, ale proti aplikaci nástrojů etického řízení do praxe. Mnoho firem zastává názor, že etické jednání je luxus, které si mohou dovolit jen velké společnosti, které *na to mají*. Pro tyto velké společnosti je etické a odpovědné chování již nutností. V těch menších stále ještě převládá názor, že pokud se firma začne chovat eticky, může ji to v konkurenčním boji oslabit, poškodit nebo i zničit. Proč je vlastně třeba chovat se eticky, ať už jako jednotlivec či firma? Podle Lukniče *rozhodujícím důvodem, proč je*



*potřebné být etickým a společensky zodpovědným, není to, že etika znamená dobrý byznys, ale eticky se chováme, protože se to od nás vyžaduje jako od lidských bytostí.* (1994, s. 20)

Někdy dochází k záměně mezi pojmy etické jednání a společenská odpovědnost. Je však potřebné mezi nimi rozlišovat. *Odpovědnost totiž naprosto přesahuje etiku. Zatímco se etika omezuje na sociální důsledky jednání, odpovědnost zahrnuje veškeré lidské jednání.* (Schütz, 2015, s. 8).

Dalším důvodem proč je žádoucí chovat se eticky, je důvod dnes hojně propagovaný. Prostě se to *vyplácí*. Slovy Anity Roddick: *Být dobrý je dobrý byznys.* (Roddick, 2010). Pokud jde o pouhé konstatování pozitivního vlivu etiky na podnikání, je takové konstatování v pořádku. Může být do určité míry i motivující. Pokud by ale mělo být vlastním motivem k etickému chování, vyznívá spíše jako kalkul. Jak říká o takovém případě Luknič: *jedná se o účelovou etiku.* (1994)

V situaci, ve které se jako společnost nacházíme, by bylo ovšem nepřiměřeným luxusem pohlížet na účelovou etiku skrz prsty. Je pořád lepší než žádná. I účelová etika se vyplácí a jsou pro ni dobré důvody. Konkrétní důvody proč by se měl podnik chovat eticky, jsou:

- vytváření pozitivního mravního klimatu,
- úspora nákladů (transakčních, informačních),
- dosahování konkurenční výhody,
- dosahování obecného zájmu (mravnosti),
- jednání v souladu s očekávaným jednáním ostatních stran,
- zajišťování kvality podnikatelského prostředí. (Putnová, Seknička, 2007, s. 100)

## **6. Právo a morálka**

V literatuře se často uvádí, že *právo je minimum morálky.* (Putnová, Seknička, 2007, s. 38) Je možné, že tento výrok byl ve své době skutečně pravdivý. Pokud by jeho platnost měla trvat dnes, znamenalo by to, že jednáme-li v souladu s právem, jednáme alespoň minimálně též morálně. Tak tomu ale vždy není. Právně je možné odložit dítě, nestarat se o staré rodiče, žít v registrovaném partnerství apod. Je to ale v souladu s morálkou? S tou současnou často ano. Z toho také vyplývá, že morálka není něco pevného, neměnného a už vůbec ne samozřejmého.

*Právo zcela oddělené od morálky, tedy soubor pravidel chování, který se v žádném směru neshoduje s pravidly chování přijímanými, respektovanými a dodržovanými členy dané společnosti jaksi spontánně, s pravidly chování, které jsou zakotveny v jejich myslích, je*

*fakticky jen organizované násilí vůči jejím členům a jejich lámání na „pravou víru“.* V takovém případě je v zásadě z podstaty věci vyloučeno, aby bylo právo funkční. (Morávek, 2013)

Vztah práva a morálky je tedy velmi důležitý, neboť *právo bez fungující morálky má jen omezené schopnosti vztahy ve společnosti regulovat tak, aby se lidem dobře žilo a spolupracovalo.* (Heřmanová, 2011)

Dalo by se říci, že právo bez morálky je jako armáda beze zbraní.

Jednoduchým příkladem, jak je právo bez morálky bezmocné, může být příklad z Občanského zákoníku č. 89/2012. Sb. V odstavci o povinnostech a právech manželů v § 687, odst. 1. uvádí: *Manželé si jsou navzájem povinni úctou, jsou povinni žít spolu, být si věrni, vzájemně respektovat svou důstojnost, podporovat se, udržovat rodinné společenství, vytvářet zdravé rodinné prostředí a společně pečovat o děti.* (zakonyprolidi.cz) To je požadavek, pro jehož plnění, hraje morálka významnou roli. O stavu současné morálky svědčí samotné znění tohoto odstavce.

## 7. Odpovědnost, odpovědné jednání

Odpovědnost z etického hlediska má poněkud širší rozpětí než v právu, kde neseme odpovědnost za protiprávní jednání či vznik škodlivého stavu. Listina základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky, stanovuje: *Každý může činit, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá.* (psp.cz). Etika není tak striktně vymezena jako zákon. Její pravidla nejsou zcela jednoznačná a zřejmá jako v případě zákona. Nelze ji tedy ani příliš konfrontovat, protože - s čím vlastně? Situace je navíc komplikována tím, *že už jenom základní slova v etice jsou zároveň ta nejobtížněji definovatelná.* (Thompson, 1999, s. 43) Odpovědnost v rovině zákona má tedy mnohem užší význam než odpovědnost v rovině etické.

*Odpovědnost je postavení člověka, který může být povolán, aby se zodpovídal z určitého činu. Vyžaduje dvě základní podmínky: vlastnictví plného rozumu a svobodné jednání. Nicméně společenské nebo morální zákony soudí, že jsme odpovědní i za činy, které jsme si ani nepřáli, ani je neprovedli, ale jimž zabránit bylo v naší moci.* (Sillamy, 2001, s. 137-138)

## 8. Společenská odpovědnost firem

Cílem podnikání je zisk. Společensky odpovědné chování z tohoto základního cíle neslevuje, ale současně se snahou o dosažení zisku, bere v úvahu i své sociální a životní prostředí. Tyto tři pilíře podnikání jsou označovány termínem: *triple bottom line*, což se překládá jako trojí spodní hranice či výstižněji - trojí základ podnikání. (Čaník, Čaníková, 2006)

Z tohoto trojího základu vychází jednání, pro které se vžilo označení společenská odpovědnost firem – Corporate Social Responsibility (CSR). Jde o *dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními „stakeholders“* - klíčovými veřejnostmi. (Pavlík, Bělčík et al, 2010, s. 19)

Dříve než vznikly první definice CSR a společenská odpovědnost začala být tolik diskutovaným tématem, pocíťovanou nutností i jakousi módní vlnou, byl český podnikatel, který měl společenskou odpovědnost zakomponovanu do samé podstaty jeho podnikání – Tomáš Baťa. *Kladl důraz na propojení rozvoje s rozvojem regionu, a to nejen z pohledu hospodářského, ale také politického, sociálního a kulturního.* (Foret, 2008, s. 19)

Baťův systém řízení (i on sám) je dnes *historickým vzorem kapitálově orientovaného podnikání* (Putnová, Seknička, 2007, s. 82) a předmětem zkoumání. Přesto jaksi není podniků, ani osobností, které by se těmto vzorům blížili. Důvodů je více, ale jedním z podstatných je jistě ten, že *Baťa nekompromisně stavěl na základních principech morálky a etiky coby hybných sil úspěšného rozvoje firmy a potažmo i celého podnikání, včetně existence podnikové kultury.* (Foret, 2008, s. 19)

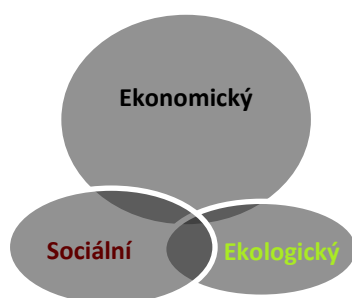
Důležité je zde ono *nekompromisně*. Dnešní doba je dobou kompromisů. Jde o jakýsi celospolečenský jev, který není vlastní jen podnikání. Kompromis však není dobré řešení čehokoli, a když, tak jen výjimečně. Baťa vytvářel podmínky, aby pro něj lidé mohli pracovat, aniž aby se museli obávat o naplnění svých základních potřeb. Poté ale nešel cestou kompromisů, což bylo jednou z příčin ekonomické prosperity jeho podnikání. Dalším faktorem jeho úspěchu byl ten, že on sám byl vzorem. *Také prostřednictvím vzorů můžeme prosazovat a upevňovat principy a standardy etického jednání a chování.* (Putnová, Seknička, 2007, s. 80)

Pro mnohé jeho současníky jistě vzorem byl a pro ostatní byl prostě ředitel. Nemuseli ho mít všichni *rádi* (ani neměli), ale právě proto, že morální hodnoty nebyly tolik na ústupu jako dnes, byl autoritou. V době Tomáše Bati byla autorita v podstatě nedotknutelná, nediskutovatelná – i vlivem morálky. Dnes jsme svědky toho, že ani nejvyšší státní předsta-

vitelé nerespektují dané autority a neprokazují jim (alespoň formálně) úctu. S takovými příklady je těžké prosazovat morální stanoviska. Firmy se ale začínají snažit jednat odpovědně a zároveň seznamovat veřejnost s výsledky tohoto jednání. Dokladem jsou vznikající zprávy o společenské odpovědnosti či udržitelném rozvoji, které firmy (zatím spíše velké) zveřejňují. Tyto zprávy jsou k dispozici např. na webu Asociace společenské odpovědnosti.

## 9. Trojí základ podnikání

Ačkoli se hovoří o trojím základu podnikání, nejsou všechny stejně *nosné*. Nejsilnějším základem je základ ekonomický. Další dva základy jsou spíše ve stavu podpůrných pilířů. Ideálním stavem by bylo, pokud by všechny tři uvedené komponenty byly natolik vzájemně provázány, že by je nebylo možné oddělovat. Doposud tomu tak není.



Obr. 1 – Trojí základ podnikání (triple bottom line); zpracování: vlastní

### 9.1 Ekonomická odpovědnost podnikání

Do této oblasti patří například zavedení etických kodexů, které vyjadřují postoje organizace ke korupci, transparentnost podnikání aj. Významným nástrojem odpovědnosti podniku vůči veřejnosti je institut zveřejňování informací. *Podnik prokazuje a naplňuje tuto odpovědnost v průběhu své činnosti tím, že pravidelně zveřejňuje informace.* (Kovanicová, 2006, s. 129)

Společenská odpovědnost v ekonomické oblasti se projevuje:

- transparentním chováním,
- trvalým dialogem s akcionáři,
- protikorupční politikou,
- ochranou duševního vlastnictví,
- definováním vztahů k zákazníkům, k investorům a dodavatelům

- přijetím principů Corporate Governance (správa a řízení společnosti). (Putnová, 2008)

Je zřejmé, že odpovědnost zaměřená pouze na ekonomický výsledek, přestává být v dnešním podnikatelském prostředí skutečně odpovědným přístupem, neboť tento model *je založen na psychologickém vytěsňování širších negativních důsledků našeho jednání.* (Schütz, 2015, s. 23)

Mnoho firem si hrozící negativní důsledky takového přístupu začíná uvědomovat (často díky výstražným příkladům jiných firem) a rozšiřuje platformu vlastní odpovědnosti.

## 9.2 Sociální odpovědnost podnikání

Základem sociálně odpovědného jednání je vztah firmy k jejím zaměstnancům. Lidské zdroje jsou považovány za nejdůležitější výrobní faktor. Jsou ale současně faktorem nejnáročnějším, což vychází ze samé podstaty člověka.

Mezi základní péči, zabezpečovanou zaměstnavatelem, můžeme řadit: ochranu zdraví a bezpečnosti při práci, vytváření podmínek ke zvyšování kvalifikace, podporu v péči o zdraví zaměstnanců a v neposlední řadě i přístup beroucí v potaz širší sociální prostředí zaměstnanců (rodinu). Příkladem sociálně odpovědného chování vůči svým zaměstnancům je např. firma Tchibo, která *za svou prorodinně orientovanou a společensky odpovědnou politiku získala prestižní ocenění TOP Odpovědná firma 2013 v kategorii Pracoviště budoucnosti a v roce 2014 také Plný certifikát programu Audit rodina & zaměstnání od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.* (tchibo.cz)

V interaktivním vztahu firma/zaměstnanci, přičemž firma bývá reprezentována většinou managementem, je *důležitá otevřenost komunikace a vytvoření atmosféry důvěry mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci, která je základem zachování norem etického chování a formování tvořivého etického prostředí.* (Luknič, 1994, s. 141)

Nejsou to ale pouze zaměstnanci, vůči kterým je možno uplatňovat principy sociální odpovědnosti jednání. Dalšími skupinami stakeholders jsou: zákazníci, investoři, akcionáři, obchodní partneři, zástupci státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média aj. Za společensky odpovědné jednání v sociální oblasti lze považovat také rozvoj lidského kapitálu, dobročinnost firmy, problematiku rovných příležitostí. (Putnová, 2008)

To je poměrně široké pole příležitostí k projevení odpovědného přístupu. Problém je, že *firmy se jen málokdy pokoušejí plně uchopit význam odpovědnosti. Dokonce můžeme mít*

*podezření, že firmy se pokoušejí nejasnost pojmu (odpovědnost) využít pro obhajobu svého dosavadního jednání, kdy o odpovědnosti mluví, aniž by se vůči ní cítily být zavázány.* (Schütz, 2015, s. 11)

### 9.3 Ekologická odpovědnost podnikání

Do této oblasti spadá jednání s ohledem na životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Zákon o životním prostředí definuje trvale udržitelný rozvoj jako *rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.* (mžp.cz)

Konkrétním krokem české vlády, na podporu zmíněných tří oblastí, bylo schválení Strategického rámce udržitelného rozvoje v roce 2010. Ten pro uvedené oblasti stanovuje dlouhodobé strategické cíle.

Požadavky na odpovědnost a etiku v podnikání, okrajově zmíněné v předcházejících kapitolách, jsou oprávněné. Zároveň je ale potřeba dbát o to, aby nedocházelo k tomu, že „spolu s vaničkou bude vylito i dítě.“ To znamená, aby přemrštěné požadavky na etiku neohrožovaly samu podstatu podnikání.

## 10. Brzda etiky podnikání

Volání po etickém jednání se stupňuje. A není to jen volání. Etické kodexy vznikají jak na běžícím pásu a pojem *společenská odpovědnost* je skloňován zvyšující se frekvencí. Praxe je ale jiná. PROCĚ je tomu tak? Literatura mlčí. Ještě tak nanejvýš připustí, že *existuje rozpor mezi slovními deklamacemi a praktickou činností.* (Holátová, 2007, s. 28) Kde jsou ale důvody onoho rozdílu? Jedním z nich je jedna z nejpřirozenějších lidských emocí – strach.

Je to onen typ strachu, díky kterému se mnozí manažeři obávají, že by v podnikání zkrachovali, nebo by přinejmenším byla ohrožena jejich vlastní pozice (zřejmě top ze strachů manažerů), pokud by začali jednat opravdu eticky a korektně. Trpí strachem z postihu, v podobě neúspěchu, pokud by se chovali tímto způsobem. Stejně jako se bojí manažeři, bojí se i řadoví zaměstnanci. Mají strach, že ztratí zaměstnání a jiné nenajdou. Mají strach z budoucnosti vlastní, ale především z budoucnosti svých dětí, zvláště dokud jsou na nich děti ještě závislé. Mají strach, že nebudou schopni dostát svým finančním závazkům, pokud by zaměstnání ztratili. Mají strach z důsledků, které by tato situace přinesla. Je to často právě strach, který nedovolí lidem jednat eticky, byť by jejich vnitřní stanovisko bylo v souladu s morálkou. Jejich obavy jsou zcela oprávněné. Chovat se a jednat eticky, je dnes

rychlá a zaručená cesta nejen k problémům, ale bohužel také k výsměchu. Dokud se toto nezmění, úpadek etiky, potažmo morálky, bude rychlejší než její renesance, dojde-li k ní vůbec.

### 11. Posilovače etiky podnikání - nástroje etického řízení

Stejně jako existují překážky a faktory brzdící uplatňování etických principů v podnikání, existují i způsoby a snaha tyto principy do podnikání implementovat a rozvíjet, za pomoci různých nástrojů.

*Tradičními nástroji etického řízení* jsou výše zmiňované *etické vzory, etické kodexy* a dále *výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky*.

Výcvikem a vzděláváním se rozumí především prakticky zaměřené vzdělávací programy, které jsou přípravou k řešení etických problémů a dilemat, jež přináší každodenní praxe.

*Moderními nástroji etického řízení* jsou: *etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě, etické výbory*. (Putnová, Seknička, 2007, s. 71)

Etický audit je zaměřen primárně na mapování etického klimatu vnitřního prostředí firmy. (Luknič, 1994) Etický audit v současném podnikatelském prostředí doposud nepatří mezi standardně uplatňované nástroje etického řízení. V roce 2006 byl ještě označován za nástroj, s nímž se v podnikové praxi téměř nesetkáme. (Putnová, 2008) Situace se ale za posledních deset let změnila a stejně jako u jiných novinek, se stávají pionýry velké firmy, které chtějí-li uspět v konkurenci firem vyspělých tržních ekonomik, musejí být schopny prokázat, že jejich etické zásady a principy nemají pouze proklamativní charakter. Etický audit a dostupná zpráva z něj, je k tomuto účelu vhodným nástrojem.

Rozvoji etiky v podnikatelském prostředí napomohl i vznik programu FAIR PLAY CZ, pod záštitou Hospodářské komory ČR. Prostřednictvím tohoto programu mohou firmy (FO i PO) podnikající alespoň jeden rok v ČR, požádat o provedení etického auditu své firmy. Na základě výsledků jim může být udělen certifikát s platností jeden rok, který opravňuje užívat značku FAIR PLAY CZ. (programfairplay.cz) Součástí osvědčení je i soška (viz obr. 2), jež spolu s certifikátem dokládá, že firma je korektním a spolehlivým partnerem.



Obr. 2 – Trofej Programu FAIR PLAY. CZ, zdroj: program fair play.cz

Úřad ombudsmana – *stálá funkce, zaměřuje se na rovnováhu a harmonii zájmů všech skupin, participujících na podnikání.*

Etické výbory – mají za úkol především správnou tvorbu nástrojů etického řízení a jejich vhodné zakomponování do praktické činnosti organizace (Putnová, Seknička, 2007, s. 85)

V ČR existují činné etické výbory např. v Partners, České asociaci pojišťoven, AFIZ, z. s. Není zřejmě náhodou, že etické výbory mají ustanoveny zatím především velké společnosti, zabývající se nějakým způsobem financemi.

## 12. Etika podnikání v ČR ve vybraných výzkumech

Počátky vývoje podnikatelské etiky v ČR jsou spojeny s vývojem po listopadu 1989. Přejít od centrálně plánovaného hospodářství k tržnímu, vyžadoval nejprve vytvoření právního rámce podnikání. *Otázky týkající se podnikatelské etiky a odpovědnosti podnikání, nebyly tehdy na pořadu dne.* (Putnová, Seknička, 2007, s. 21)

Postupem času bylo stále více zjevné, že podnikání vyžaduje i rámec etický. Důležitým mezníkem v této oblasti bylo začlenění ČR do Evropské unie. Po vstupu ČR do EU v roce 2004 si firmy začaly více uvědomovat, že bez určitého způsobu jednání, v němž hrají etika a společenská odpovědnost důležitou roli, mohou samy sebe diskvalifikovat na trzích přesahujících hranice ČR. Otázka etiky se začala dostávat pomalu do povědomí podnikajících subjektů a ještě pomaleji i do podnikatelské praxe.

V roce 2000 byl dokončen tříletý výzkum na téma *Etika v podnikání jako faktor úspěšného začlenění ČR do evropských kultur*, na němž se podílely AV ČR, Masarykova univerzita Brno a VUT v Brně. (isvav.cz)

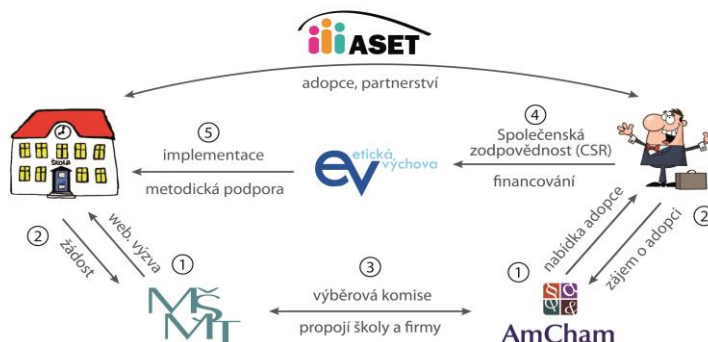
Výsledky tohoto výzkumu ukázaly, že etiku podnikání vnímala jako součást firemní strategie téměř třetina respondentů. (Putnová, Seknička, 2007, s. 23)

Rozšíření povědomí o podnikatelské etice jistě napomohl vznik občanských sdružení Transparency International ČR v roce 1997 a Etického fóra ČR v roce 1999.

Transparency International (TIC) ČR se zabývá především mapováním korupce. Etické fórum ČR (EFČR) se zasazuje o kultivaci a vzdělávání v oblasti etiky v různých společenských oblastech. *Činnost spolku není zaměřena na teorii a filozofování, ale na praktický užitek.* Spolek pořádá např. akreditované kurzy a semináře či je autorem metodiky předmětu Etická výchova. (etickeforum.cz)



Spolu s Křesťanskou akademií mladých Frýdlant nad Ostravicí je EF ČR zakladatelem obecně prospěšné společnosti Etická výchova. Etická výchova byla, jako nový doplňující obor, zavedena v roce 2010 do rámcového vzdělávacího programu škol. Bohužel bez potřebné systémové podpory (tento deficit se snaží společnost Etická výchova dorovnávat právě svou činností) a na bázi dobrovolnosti. V roce 2012 byl díky společnosti Etická výchova spuštěn projekt pod názvem ASET – *Adoptujte školu pro etickou výchovu (Adopt a school for etics)*. Cílem je, propojovat uvědomělé firmy, kterým záleží na rozvoji etického prostředí a školy, které mají zájem etickou výchovu vyučovat. Tento projekt zavádí CSR přímo k jejím kořenům – na základní školy, kde je charakter jednotlivce i kolektivu formován. (etickavychova.cz)



Obr. 3 – Schéma součinnosti zainteresovaných stran projektu ASET; zdroj: etickavychova.cz

Zavedení etické výchovy je chvályhodným a potřebným počinem pro společnost. Jakou jí ale společnost skutečně přisuzuje důležitost, lze vyčíst z faktu, že se nenašly prostředky na její systematické zavádění a rozvoj. Jak se však říká: *Každá mince má dvě strany*. Zůstává alespoň prostor pro firmy, které se tak mohou angažovat přímo *u kořene*, totiž při formování etických postojů.

Dalším výzkum na téma podnikatelská etika realizovali pro TIC ČR Petr Čaník a Petra Čaníková. Autoři výzkum - *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*, realizovali v roce 2006. Výzkum se zabýval nejen otázkami proč být etický, ale také jakým způsobem implementovat etické principy do podnikatelské praxe a s využitím jakých nástrojů. Teoretickými východisky jsou zde mj. výsledky jiných výzkumů, realizovaných na téma podnikatelské etiky a CSR v ČR. Tyto výsledky

(do r 2005) vedou k závěrům, že ačkoli se zájem o podnikatelskou etiku zvyšuje, povědomí zůstává spíše nízké, z nástrojů podnikatelské etiky je nejznámější a v praxi nejvíce využívaný etický kodex. (Čaník, Čaníková, 2006, s. 15)

To je zřejmě dáno tím, že ostatní nástroje (snad vyjma etických vzorů, kterých je nedostatek) jsou časově a finančně mnohem náročnější. Etický kodex, však není vnímán vždy zcela reálně. *Často dochází k přetěžování jeho významu.* (Čaník, Čaníková, 2006, s. 50)

Výsledky vlastního výzkumu: přetrvává nízké povědomí o nástrojích podnikatelské etiky a jejich přínosech, stejně jako o institucích věnujících se těmto tématům. Ačkoli firmy některé nástroje (vědomě i nevědomě) využívají, chybí jejich synchronizovaná, systematická implementace do praxe, mající na zřeteli konkrétní cíl. Omezujícími a ztěžujícími podmínkami implementace nástrojů podnikatelské etiky do praxe jsou: špatná legislativa (nevyhovující, neprůhledná, složitá); přílišná regulace ze strany státu; dysfunkční soudní moc; špatná výchova, vzdělání, osvěta. Těchto oblastí se týkají i závěrečná doporučení.

Podobnou těžkopádnost při implementaci etiky do podnikání uvádí také Dytrt: *Etika v managementu a podnikání se metodicky neustále vyvíjí, avšak v naší praxi se především projevuje jen jako žádané téma do diskuze.* (2007, s. 18)

Navíc téma, které manažery značně znervózňuje, neboť často neví, jak s ním vlastně naložit. A problém neméně častější - za co?

Jakým způsobem je tato problematika řešena v Horských lázních Karlova Studánka, je předmětem praktické části práce, která následuje po objasnění metodiky práce.

### 13. Metodika práce

V této kapitole, která uzavírá teoretickou část práce, bude uveden metodický postup, aplikovaný v praktické části práce.

#### Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, zda a případně do jaké míry, deklarované body Etického kodexu zaměstnance korespondují s jednáním zaměstnanců podniku při jejich práci s klienty a jak toto jednání vnímají klienti v souvislosti s kvalitou poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že kvalita služeb se objektivně obtížně posuzuje, bude zjišťována prostřednictvím spokojenosti klientů. Etický kodex zaměstnance (viz příloha č. 1) byl vydán v srpnu 2014 a je součástí politiky kvality Horských lázní Karlova Studánka. Je nadstavbovým dokumentem práv a povinností, vyplývajících ze Zákoníku práce pro zaměstnance lázní. Smys-

lem Etického kodexu zaměstnance je upevnění a zlepšení kvality poskytovaných služeb a také určitá kvalita vnitřních i vnějších vztahů firmy. Bude stručně pojednáno o případných dalších nástrojích etického řízení, pokud podnik tyto uplatňuje.

### **Výzkumná otázka a zvolená výzkumná metoda**

Na základě stanoveného cíle byla formulována tato **výzkumná otázka** (VO):

*Existuje soulad mezi Etickým kodexem zaměstnance Horských lázní Karlova Studánka a jednáním zaměstnanců při práci s klienty?*

Odpověď na VO budu hledat s využitím rozšířené a pro podobné účely osvědčené metody **kvantitativního** výzkumu - **dotazníkového šetření** (dotazník viz příloha č. 2).

Dotazníkové šetření bude doplněno rozhovory se zaměstnanci podniku.

Dotazník bude uveden průvodním dopisem, který slouží k oslovení respondentů a vysvětlení základních informací souvisejících s výzkumem. Průvodní dopis zahrnuje tyto informace:

- Identifikace osoby a organizace, která výzkum provádí,
- zdůvodnění výzkumu, jeho významu a důležitosti,
- ujištění respondentů o anonymitě výzkumu.

Dopis je pro snazší čitelnost psán velikostí písma č. 14, stejně jako samotný dotazník.

### **Výzkumný soubor (vzorek)**

Základním souborem jsou klienti Horských lázní Karlova Studánka, kteří navštívili toto lázeňské zařízení po roce 2014 (od doby platnosti kodexu). Kontaktovat všechny tyto osoby, je však prakticky velmi obtížné, až nemožné. Proto bude pořízen výběrový soubor (vzorek). Z hlediska metodologického, je nejvýhodnější uplatnit náhodný výběr, při kterém má každý klient, který navštívil lázně v Karlově Studánce po roce 2014, stejnou šanci být vybrán jako jiný klient. To však není v silách autorky bakalářské práce. Z tohoto důvodu zvolila tzv. **dostupný výběr**, tj. výběr na základě osobních kontaktů s klienty lázní a výběr z klientů nacházejících se v lázeňském zařízení v době realizace samotného výzkumu. Na základě časových možností autorky byl zvolen dostupný vzorek o velikosti 100 osob. Je si však vědoma, že výsledky dotazníkového výzkumu nelze vztáhnout na základní soubor, ale pouze na výběrový soubor, opatřený dostupným výběrem.

### **Konstrukce dotazníku**

Konstrukce dotazníku vychází z obecně platných zásad, uvedených v metodologické literatuře. Nejdříve byla vymezena témata, která budou zdrojem pro formulaci dotazníkových otázek. Témata jsou volena tak, aby postihovala obsah Etického kodexu zaměstnance (viz příloha č. 1). Jedná se o tato témata:

- Rychlost poskytovaných služeb.
- Odbornost poskytovaných služeb.
- Jednání zaměstnanců lázní s klienty.
- Rozlišení příslušnosti zaměstnanců k určitému úseku služeb.
- Komunikace s klienty lázní.
- Splnění očekávání klientů lázní z hlediska kvality poskytovaných služeb.

Byly voleny alternativní otázky (položky) dotazníku. Autorka vychází z toho, že tento typ otázek lze jednoduše vyhodnocovat a umožňuje dosáhnout i větší spolehlivosti měření (Kerlinger, 1972, s. 459). Je si však vědoma i omezení tohoto druhu otázek, k nimž patří např. to, že mohou vynuocovat odpovědi respondentů. Toto omezení se autorka snažila eliminovat citlivou formulací dotazníkových otázek.

### **Časový rozvrh a předpokládané náklady výzkumu**

#### Časový rozvrh

*Přípravná fáze* - definování cílů a cílové skupiny respondentů, volba metody, stanovení metodologie, sestavení dotazníku, sestavení projektu výzkumu: LEDEN 2016

*Realizační fáze* - pilotáž, korekce dle výsledků pilotáže, samotný průzkum, analýza dat: ÚNOR – DUBEN 2016

#### Předpokládané náklady výzkumu

Výzkum bude realizován dvěma způsoby:

- a) Přimo v Horských lázních Karlova Studánka; finanční náklady spojené s tiskem dotazníků a dopravou budou hrazeny realizátorem výzkumu,
- b) distribuce dotazníků emailem, navrácené dotazníky budou vytištěny realizátorem výzkumu, také na vlastní náklady.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 14. Horské lázně Karlova Studánka

Horské lázně Karlova Studánka, státní podnik (dále jen Horské lázně Karlova Studánka), jsou jedním z podniků, které mají písemně zpracovány zásady pro etické chování zaměstnanců. Tento dokument (viz příloha č. 1) se jmenuje Etický kodex zaměstnance. Je součástí politiky kvality uplatňované v tomto lázeňském zařízení. Horské lázně Karlova Studánka jsou, dle definice členění podniků podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu v EU, podnikem středním, který má méně než 250 zaměstnanců a jehož roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR. (prahafondy.eu)

Horské lázně Karlova Studánka se nachází v Jeseníkách, v průměrné nadmořské výšce 800 m. n. m., na východní straně Pradědu (nejvyšší hora Moravy a Jeseníků), v pohoří Hrubý Jeseník. Jsou vyhledávané pro své příznivé klimatické podmínky, které jsou jedním z důležitých prvků součástí léčby, stejně jako zdejší minerální prameny.



Obr. 4 – Logo Horských lázní Karlova Studánka; zdroj: horskelazne.cz

Léčivé účinky pramenů v Karlově Studánce jsou známy od konce 18. století. Tehdy je poznali hutníci pracující v místní huti, kteří stojí za původním názvem lázní Hinewieder.

Docházeli do místních hutí z blízkého okolí a jejich každodenní cesta tak byla *tam a zase*, tedy hin und wieder. V roce 1803 byly lázně přejmenovány na Karlsbrunn (Karlova Studánka), podle velmistra Řádu německých rytířů arcivévody Karla Ludvíka Jana (Karlova Studánka, 2012). S tímto řádem se pojí nejen historie, ale možná i budoucnost lázní. Soudní řízení o majetkových právech vztahujících se k lázním v Karlově Studánce totiž doposud nejsou definitivně uzavřena.

V průběhu času se tak měnil nejen vlastník, ale i název lázní, až k dnešnímu názvu: Horské lázně Karlova Studánka, státní podnik. Lázně jsou tedy dnes vlastnictvím státu. Co se ale nezměnilo, jsou léčivé prameny a čisté horské ovzduší, jež jsou základními pilíři zdejší léčby.

### 14.1 Činnost podniku

*Předmětem činnosti podniku je zajišťování lázeňské rehabilitační péče a správa a využití přírodních léčivých zdrojů (výroční zpráva, 2014).*

*Předmětem podnikání je především poskytování zdravotních služeb v oboru zdravotní péče. Dále je to např. výroba a rozvod tepla, plynu a elektřiny; hostinská a směnářská činnost. (výroční zpráva, 2014).*

Přírodními léčivými zdroji jsou: minerální voda hydrogenuhličitého-vápenatého typu s vyšším obsahem kyseliny křemičité a čisté ovzduší. (Lázně s chutí Moravy a Slezska, 2013)

Podle platného indikačního seznamu se zde léčí nemoci: *onkologické, oběhového ústrojí, poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí, nemoci dýchací, nervové, kožní a nemoci pohybového ústrojí.* (výroční zpráva, 2014)

### 14.2 Základní legislativní rámec činnosti podniku

Hlavními právními předpisy pro oblast lázeňství jsou:

- Zákon č. 164/2001 Sb.

Zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů - lázeňský zákon. (eagri.cz)

- Zákon č. 1/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. (mzcr.cz)

Přílohou tohoto zákona (příloha č. 5.) jsou základní pravidla pro poskytování lázeňské rehabilitační péče.

- Zákon o státním podniku č. 77/1997 Sb. (zakonyprolidi.cz)
- Předpis 66/2013 Sb. Zákon, kterým se mění zákon č. 372/2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů. (pravvo.cz)
- Vyhláška č. 273/2015 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulační omezení pro rok 2016. (mzcr.cz)

V roce 2014 pozbyla platnost uplynutím doby také vyhláška MZ č. 267/2012 Sb., podle které byla délka lázeňské péče 21 dní místo původních 28 dní. V současnosti je délka lá-

zeňské péče opět 28 dní. Předchozím rozhodnutím však některé lázně, stejně jako jejich klienti, značně utrpěly. V případě lázní Karlova Studánka hraje důležitou roli ještě jeden zákon a tím je předpis č. 428/2012 Sb.:

- Zákon o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi (mkcr.cz)

Podle tohoto zákona usiluje Německý řád (dříve Řád německých rytířů) o navrácení majetku, mj. i lázní Karlova Studánka. Ačkoli lázně zůstávají, přes vleklé spory, v majetku státu, přinášejí tyto spory komplikace, především v oblasti investic a dotací.

V oblasti pracovněprávních vztahů se podnik řídí Zákoníkem práce v platném znění, Kolektivní smlouvou a základními vnitropodnikovými směrnici. (výroční zpráva, 2014)



Obr. 5 – Současný ředitel Horských lázní Karlova Studánka MUDr. Radomír Maráček; zdroj: Telaříková

### 15. Poskytovatel služby – člověk

Lidé pracující ve službách mají nelehký úkol. Musí svoji práci zvládnout nejen na úrovni odborné, ale současně ji vykonávají v interaktivním vztahu s příjemcem poskytované služby. Měli by přitom mít na paměti, že *ten druhý není pouhý klient nebo pacient, nýbrž člověk, který svým bytím apeluje na lidskost v nich samotných.* (Henriksen, Vetlesen, 2000, s. 52)

Na poskytovatele služeb jsou vznášeny různé požadavky. Jedním z hlavních, je způsob přístupu ke klientovi či zákazníkovi. A to nejen proto, že *každý pracovník, který přichází do kontaktu s klientem, vystupuje též zároveň jako představitel firmy a může svým výkonem poskytované služby přispět k dlouhodobému úspěchu firmy. Neochota, arogance, hektické jednání a napětí v nonverbálním projevu pracovníků vytváří nepříznivou atmosféru komunikace s hostem.* (Kostková, 2010, s. 80)



To se skutečně stává a není to jev ojedinělý. Na druhou stranu je potřeba vidět i to, že ani příjemci služeb – klienti, často nerespektují byť jen základní pravidla společenského chování, jako: pozdrav při vstupu, slušnost při formulaci dotazu, respekt k jiným klientům a personálu, respekt k daným pravidlům (např. provozní době) aj.

Službu poskytující personál si tak klade přirozené otázky, typu: *Co snesu? Co si smí ten druhý dovolit? Cožpak nejsem též morálním adresátem, s požadavkem respektování vlastní ceny? Dává nemoc a problémy právo k nerespektování morálních závazků?* (Henriksen, Vetlesen, 2000, s. 76)

Další možnou příčinou negativních jevů ve službách je degradace služby jako takové. *Služba platí za jakési synonymum podřízenosti a nesamostatnosti* (Hahne, 2004, s. 70), dokonce neschopnosti. Služba je dnes požadována na vysoké odborné i lidské úrovni. Na ty kdo ji vykonávají, je ale často pohlíženo s despektem. *Služba se stane tehdy službou, když bude opět uznávána jako práce, když se těm, kteří ji vykonávají, nebudeme blahosklonně vysmívat.* (Hahne, 2004, s. 71)

Klienti tak mají částečný podíl na tom, jaká je úroveň služeb, aniž si to ovšem většinou uvědomují. Je nemálo lidí, kteří opustili sektor služeb právě z tohoto důvodu, totiž pro zvyšující se aroganci a bezohlednost zákazníků či klientů. Ta je umocňována dnešním trendem, kdy je zákazníkovi dovolováno téměř cokoli jen proto, aby neobrátil pozornost jiným směrem.

Mnohé obtíže, vznikající v interakci mezi klienty a zaměstnanci, je možné eliminovat vzděláváním a výcvikem. Ty mohou mít externí nebo interní charakter. Je při tom důležité průběžné, systematické prohlubování znalostí a vědomostí, spolu s praktickým tréninkem řešení modelových situací, které jsou eticky problematické. Trénink by se měl týkat nejen zaměstnanců, ale také členů vedení na různých stupních řízení. (Putnová, Seknička, 2007, s. 82)

## **16. Trojí základ podnikání na příkladu Horských lázní Karlova Studánka**

Jak bylo uvedeno v teoretické části, trojím základem podnikání je myšleno, mimo snahu o dosahování dobrého ekonomického výsledku (zisku), také odpovědné jednání v oblasti sociální a ekologické. Dokladem toho, že v Horských lázních Karlova Studánka usilují o budování základů ve všech třech zmíněných oblastech, je definovaná vize podniku:

*Rozvoj lázeňského podniku se zázemím odborného personálu a zvyšování kvality poskytovaných služeb zdravotních, i služeb v oblasti wellness, cestovního ruchu, hotelnictví a gastronomie implementací moderních trendů lázeňství, zdravého životního stylu a turismu, zvyšováním odborné úrovně lékařské péče, vnímavým přístupem ke klientovi, přírodnímu prostředí a místní architektuře, loajalitou zaměstnanců, podporou zvyšování odborných znalostí a vytvářením atraktivního pracovního prostředí. (výroční zpráva, 2014)*

### **16.1 Ekonomická odpovědnost podniku**

Hlavním zdrojem příjmu jsou pro podnik úhrady od pojišťoven, za poskytování lázeňské rehabilitační péče. Nejsou ale zdrojem jediným. Další významnou položkou jsou platby samoplátců (klienti, kteří si hradí pobyt sami) a ostatní příjmy z podnikání (wellness, hostinská činnost, směnářská aj.).

*Čistý zisk dosažený v roce 2014 je 12 159 541, 71 Kč. (výroční zpráva, 2014)*

K tomuto výsledku mj. přispělo opětovné zvýšení délky lázeňské rehabilitační péče hrazené pojišťovny, ale také iniciativa lázní. Ty mají snahu využít efektivně i čas mimo hlavní lázeňskou sezónu, k poskytování svých služeb, zejména pro kongresovou turistiku a také rozšiřováním nabídky tematicky laděných relaxačních pobytů.

V lázeňské sezóně nemá podnik aktuálně problém s obsazeností. Podle současného ředitele lázní MUDr. Radomíra Maráčka, došlo v loňském roce dokonce k převisu nabídky a lázně musely některé návrhy na lázeňskou léčbu vracet pojišťovnám či posílat do jiných lázeňských zařízení. (Vyplél, 2016)

Ekonomická odpovědnost podniku se dále projevuje např. zveřejňováním informací o podniku, včetně jeho ekonomického výsledku. Podnik zveřejňuje na svých webových stránkách také nabídku veřejných zakázek či informace o získávání a čerpání dotací. (hor-skelazne.cz)

### **16.2 Sociální odpovědnost podniku**

Odpovědné jednání v této oblasti bývá posuzováno zejména ve vztahu k vlastním zaměstnancům a ostatní zainteresované veřejnosti, např. dodavatelům, zákazníkům, médiím.

Základem pracovně právních vztahů, mezi podnikem a jeho zaměstnanci, je pracovní smlouva, respektující legislativu Zákoníku práce a Kolektivní smlouvu. Doplňují ji vnitropodnikové směrnice: organizační a pracovní řád, Etický kodex zaměstnance aj.

Jakýmsi indikátorem sociálně odpovědného jednání, je existence Odborového svazu. Ten hájí práva zaměstnanců, především prostřednictvím každoročně schvalované, a v případě potřeby i průběžně upravované, Kolektivní smlouvy.

Podnik také finančně podporuje sociální jistoty zaměstnanců, částkou 7. 200 Kč ročně, jíž přispívá zaměstnancům na důchodové či životní pojištění. Z Fondu kulturních a sociálních potřeb mohou zaměstnanci čerpat příspěvky na dovolenou, ve výši 4. 800 Kč. (výroční zpráva, 2014)

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že podnik vnímají jako korektního zaměstnavatele, ale zároveň vidí prostor a možnosti pro zlepšení, např. v oblasti vnitropodnikové komunikace mezi managementem a jimi samými.

### 16.3 Ekologická odpovědnost podniku

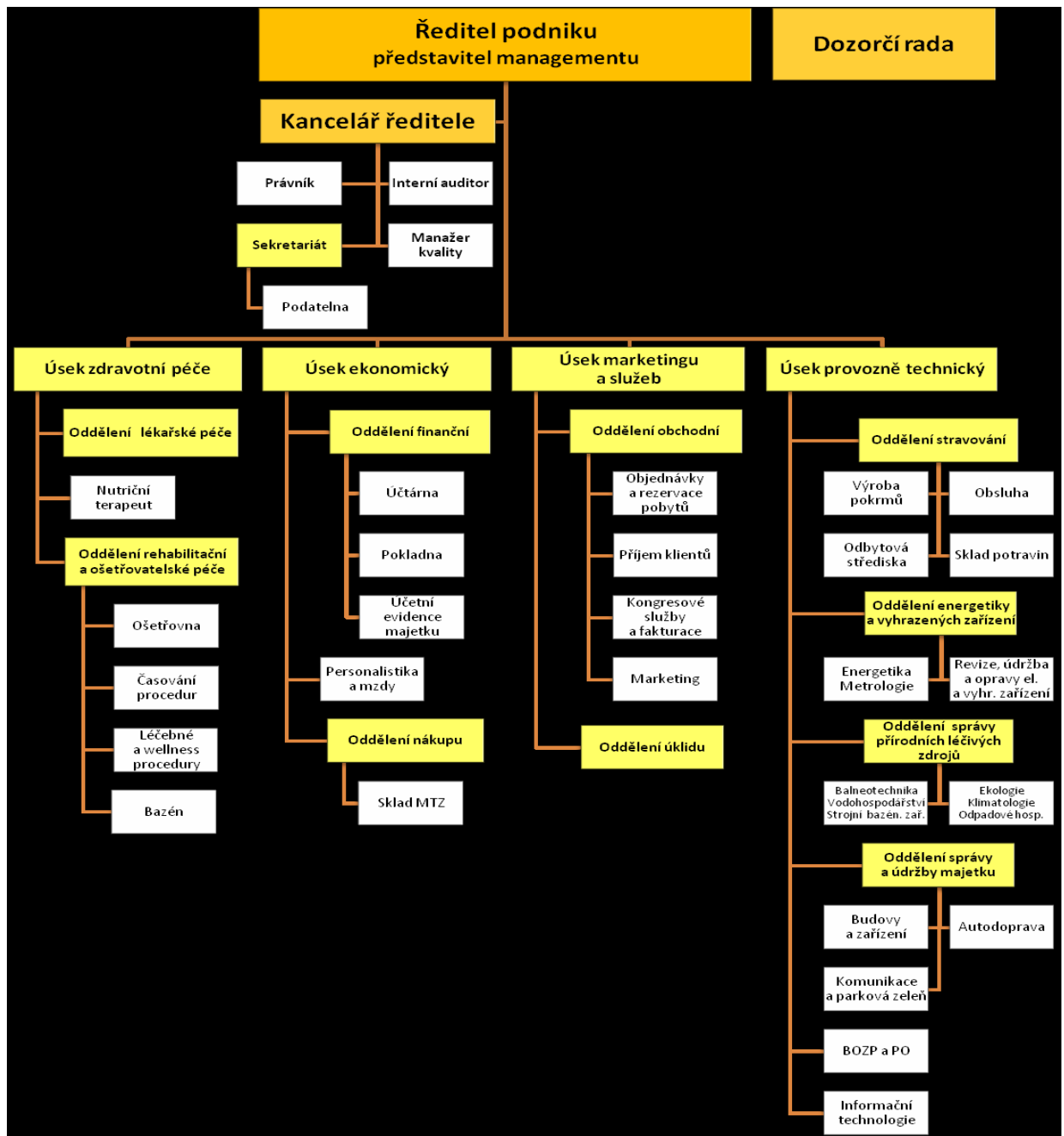
Tuto zodpovědnost podnik naznačuje v definované vizi, zmiňovaným citlivým přístupem k přírodnímu prostředí a místní architektuře. Ta je unikátní a její celistvost je doposud zachována. *V roce 1994 zde bylo vyhlášeno ochranné pásmo kulturních památek a v roce 2004 »Vesnická památková zóna«.* (Karlova Studánka, 2012, s. 41)

Atraktivitu Karlovy Studánky, jež je nepochybně dána i místní architekturou, dokládá i hodnocení listu The New York Times v roce 2013, podle kterého se ocitla mezi 46 doporučenými turistickými místy, jež stojí za návštěvu. (nytimes.com)

Odpovědné jednání v této oblasti se projevuje také ochranou přírodních léčivých zdrojů. Tato povinnost, jakož i její dodržování, je dána zákonem. Co je nad rámec zákona, tím je nový způsob péče údržby o některé části lázeňské zeleně, uplatňovaný v podniku od roku 2014. Je jím chov ovcí. Lázně se tímto způsobem také hlásí k dřívější tradici. Ovce zde byly v minulosti chovány za účelem využití jejich mléka k léčebným účelům, v podobě syrovátkových koupelí. (výroční zpráva, 2014) Dnes jsou ovce, kromě spásání trávy, určitou atrakcí, zvláště pro děti a městské návštěvníky.

Je tedy patrné, že podnik staví na všech třech uvedených základech. Vytvořený zisk svědčí o ekonomické stabilitě, k níž přispívá i odpovědné jednání v environmentální, a zvláště v sociální rovině.

Obr. 6 – Organizační struktura státního podniku Horské lázně Karlova Studánka; zdroj: výroční zpráva, 2014



## 17. Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jestli existuje soulad Etického kodexu zaměstnan- ce a jednání zaměstnanců při práci s klienty, přičemž by se zároveň mělo dosahovat určité kvality služeb, projevující se spokojeností klientů. Protože služby jsou poskytovány všem stejným způsobem, nebylo rozlišováno, zda klienti absolvují komplexní, příspěvkovou či relaxační léčbu. Zjišťovanými znaky byly ty, které jsou deklarovány v Etickém kodexu

zaměstnance, nikoli znaky, které by dotazník obsahoval, pokud by šlo o zjišťování kvality služeb jako takové. Respondenti proto projevovali občas určité výhrady v tom smyslu, že postrádali dotazy, které by kvalitu postihovaly komplexněji. Např. dotazy typu: *Jste spokojen/a s nabídkou kulturních programů v lázních? Vyhovuje vám doba výdeje stravy?*

Průvodní dopis byl zkrácen o vysvětlení, že výsledky šetření budou předloženy vedení podniku, neboť to nebylo v době distribuce dotazníků zřejmé. Dotazník byl prezentován pouze jako podklad pro bakalářskou práci se zaměřením na kvalitu služeb v lázních.

### 17.1 Pilotáž

Dotazník byl před distribucí upraven na základě reakcí respondentů (čtyř). Šlo o drobnější úpravy. Ve chvíli, kdy již posledních deset respondentů nemělo v průběhu vyplňování dotazy či připomínky, bylo těchto deset dotazníků zahrnuto do zkoumaného vzorku a dotazník se již neměnil. Pilotáž tak byla provedena se čtyřmi respondenty.

### 17.2 Jednotlivé otázky dotazníku, výsledky a interpretace

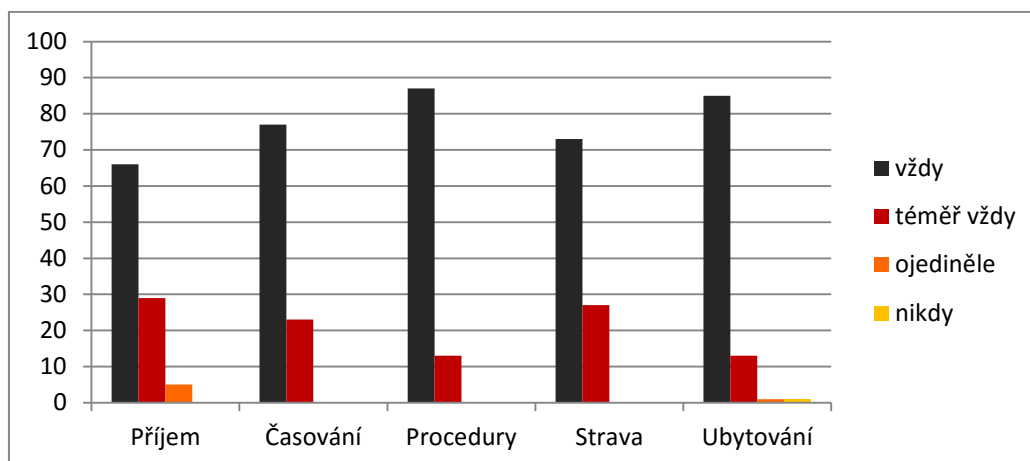
#### OTÁZKA Č. 1 :

##### **Byly vám služby v lázních poskytnuty vždy rychle, bez zbytečných průtahů?**

Tato otázka vychází z obsahu bodu č. 2. Etického kodexu zaměstnance (dále jen kodex):

*Zaměstnanec plní pracovní úkoly, které odpovídají jeho pracovnímu zařazení a kompetencím, bez zbytečných průtahů, na vysoké odborné úrovni, přičemž usiluje o její průběžné prohlubování. (horskelazne.cz)*

Tento bod by mohl být zdrojem jistých obtíží, neboť je sporné, co znamená **zbytečný průtah**. Z pohledu klienta může být zbytečným průtahem i skutečná překážka v práci zaměstnance. Klient také může vnímat jako zbytečný průtah, není-li odbaven v určitém čase, např. do 5 minut. To se může stát při nástupu do zařízení, kdy má klient za sebou náročnou cestu a je unavený. Stejně může jakoukoli prodlevu vnímat v případě, kdy on sám někam spěchá.



Obr. 7 – Rychlost poskytování služeb; zpracování: vlastní

Pokud by se toto hodnocení rozdělilo na pomyslnou polovinu, např. rychle/pomalů, pouze sedm z dotazovaných respondentů by se pohybovalo v rovině hodnocení *pomalů*, což dokládá, že se daří na minimum eliminovat problém »nárazovosti«. Ten nastává v okamžiku, kdy je potřeba odbavit ve stejném čase, při stejném personálním obsazení, zvýšený počet klientů, např. v den příjezdů.

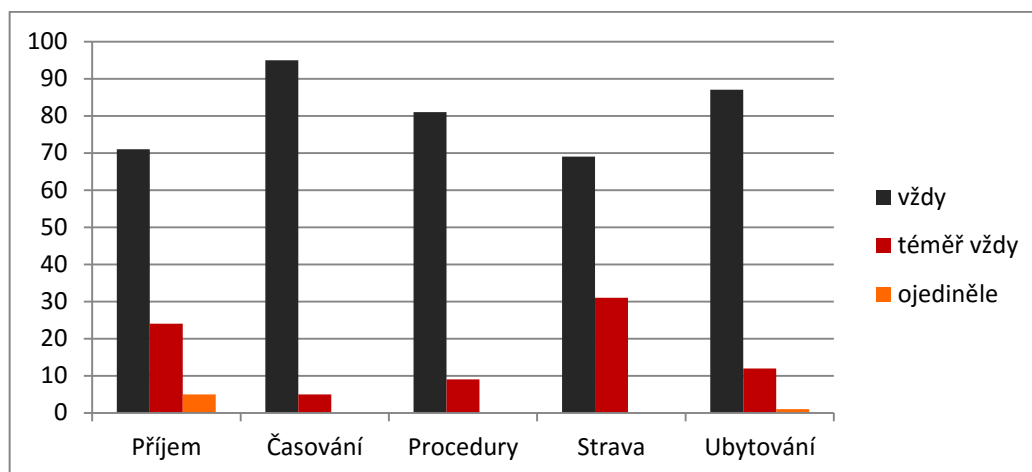
Zvláštěností je, že hodnocení *ojediněle* (6) a *nikdy* (1) se službám dostává od klientů, kteří byli v lázních v Karlově Studánce opakovaně (4 a více krát). Hodnocení klientů, kteří byli ve zdejších lázních poprvé, se ani v jednom případě nepohybovalo v kategorii, značící určitou nespokojenost.

## OTÁZKA Č. 2:

**Měl/a jste pocit, že je vám příslušná služba poskytována na potřebně odborné úrovni?**

I tato otázka se vztahuje k bodu č. 2. kodexu.

V otázce je použito záměrně slovo *pocit*. Většina klientů nedokáže objektivně posoudit hledisko odbornosti, ať už jde o kteroukoli z kategorií poskytovaných služeb. Toto mohou posuzovat ve většině případů pouze subjektivně, kdy výsledkem je skutečně spíše *pocit*, než racionální, objektivní hodnocení.



Obr. 8 – Odbornost poskytovaných služeb; zpracování: vlastní

V hodnocení této otázky se žádný z respondentů nepohyboval v krajních hodnotách negativního hodnocení. Dá se říci, že klienti vnímají služby po odborné stránce jako kvalifikované, ačkoli že manažer kvality podniku určité obtíže v otázce kvalifikace zaměstnanců připouští: *Samozřejmě, všichni chceme, aby třeba personál byl na té špičkové, nejvyšší úrovni, aby měl tu požadovanou kvalifikaci, ale opět podmínky tady tohoto regionu jsou, jaké jsou. A často se nedaří sehnat zaměstnance na té úplně nejvyšší kvalifikaci. Takže se potom snažíme je doškolovat, aby si kvalifikaci zvýšili.*

Je zde tedy patrná snaha o odpovídající kvalifikaci personálu, byť by s touto kvalifikací zaměstnanec do podniku nenastupoval.

### OTÁZKA Č. 3:

#### Zažil/a jste upřednostňování jedněch klientů před druhými?

Tato otázka se vztahuje k bodu č. 3. kodexu, ve kterém je deklarován rovný přístup ke klientům i spoluprázám.



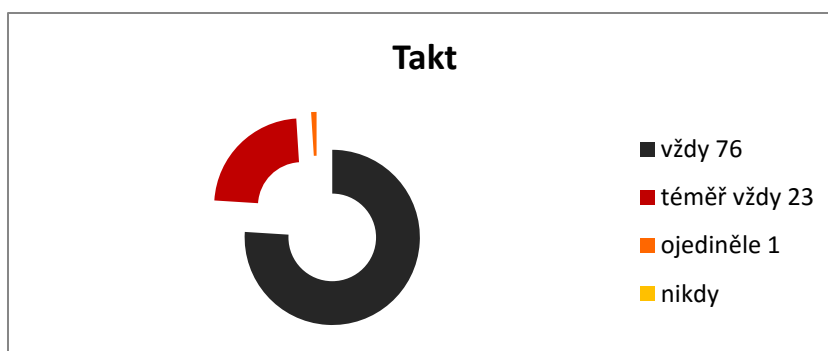
Obr. 9 - Upřednostňování klientů; zpracování: vlastní

V otázce upřednostňování je to podobné jako s »průtahy«. Pokud např. sestra vezme na proceduru klienta, který právě přišel podle svého daného rozpisu procedur místo toho, který sice přišel dříve, ale jehož čas procedury ještě nenastal, může to čekající klient vnímat jako upřednostňování. Sestra tento pocit zcela nevědomě může ještě umocnit, přívětivou komunikací s »upřednostněným« klientem. Přesto ale upřednostňování bývá vnímáno spíše jako ojedinělý jev. Za odpovědi *téměř vždy*, stojí jeden respondent a krajní pozice, *vždy*, zůstala nevyužita.

#### OTÁZKA Č. 4:

##### Bylo chování personálu vůči vám taktní?

Tato otázka souvisí spíše s etiketou, ale pokud má mít klient důvěru v serióznost a kvalitu služeb (bod č. 3. kodexu), je zcela na místě. Těžko budeme mít k něčemu či někomu důvěru, pokud se k nám nechová zároveň taktně. Citlivost na určitou míru taktu se zvyšuje v emocionálně náročných situacích a tou nemoc či stav těsně po doléčení je. Ještě senzitivnější bývají starší lidé a ti jsou klienty lázní především. Kombinace věku a nemoci tak stanovuje taktnímu jednání poměrně přísné měřítko.



Obr. 10 – Taktní jednání; zpracování: vlastní

#### OTÁZKA Č. 5:

**Bylo s vašimi údaji nakládáno vždy diskrétně ze strany zaměstnanců lázní? (Nedošlo např. ke zveřejnění vašeho zdravotního stavu nebo osobních údajů?)**

Otázka se váže k bodu č. 5. kodexu, ve kterém je stanovena *povinnost zachovávat mlčenlivost o osobních údajích nebo utajovaných informacích*. (horskelazne.cz)

V otázce byly pro odpověď uvedeny volby: ano/ne. Tento výběr se jevil při pilotáži jako dostačující, nebylo proto použito dalších možností výběru. Jeden z klientů však ja-



ko odpověď uvedl *nevím*, proto je výsledek rozšířen o tuto kategorii možných odpovědí, ačkoli ji dotazník, předkládaný respondentům, neobsahoval.

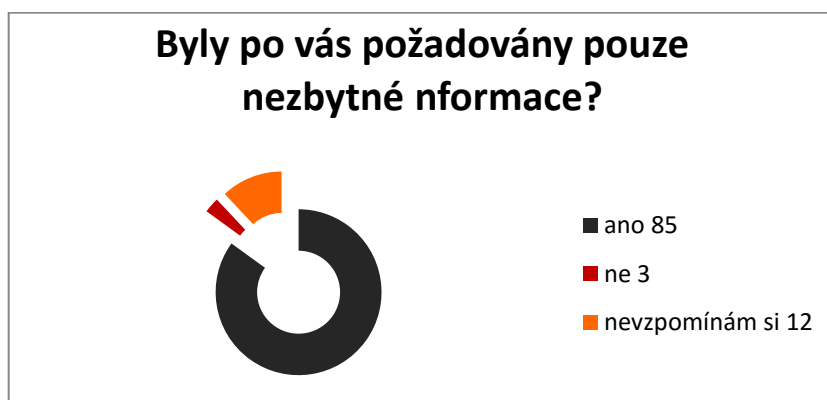


Obr. 11 – Diskrétnosti při práci s osobními údaji klientů; zpracování: vlastní

#### OTÁZKA Č. 6:

**Byly po vás požadovány od zaměstnanců pouze nezbytné informace?**

Tato otázka postihuje bod č. 4. kodexu, podle kterého má zaměstnanec právo, požadovat od klienta pouze informace, jež souvisí s poskytovanými službami. (horskelazne.cz)



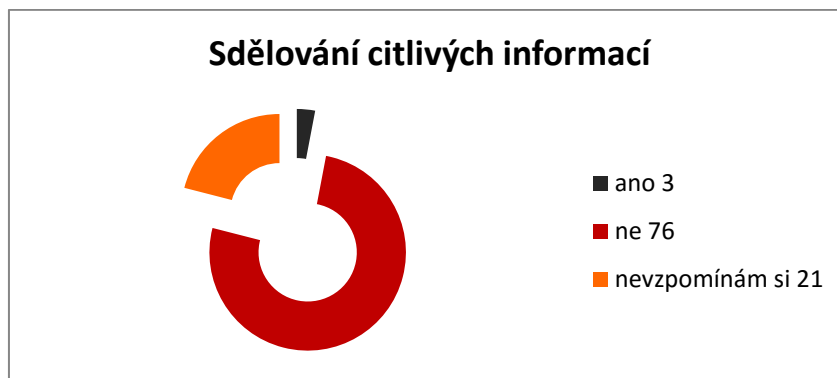
Obr. 12 – Požadování nezbytných informací; zpracování: vlastní

#### OTÁZKA Č. 7:

**Byl/a jste svědkem, že zaměstnanec sděloval jiným lidem citlivé informace**

**(o jiných klientech, o firmě)?**

Tato otázka se váže také k bodu č. 5 kodexu, v němž je stanovena povinnost mlčenlivosti. Nejde zde pouze o informace týkající se klientů, ale o jakékoli informace (např. vnitropodnikové) u nichž není žádoucí, aby o nich veřejnost věděla.



Obr. 13 – Sdělování citlivých informací; zpracování: vlastní

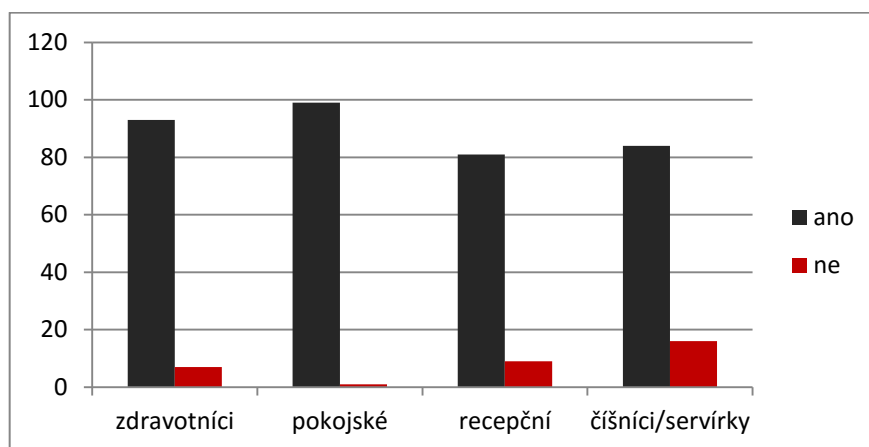
U těchto dvou otázek (6, 7) za kategorií **nevzpomínám si**, stojí téměř výhradně muži. Ženy, které si v této otázce nevzpomínaly, byly pouze tři.

#### OTÁZKA Č. 8:

#### **Dokázal/a jste v průběhu lázeňského pobytu identifikovat běžné zaměstnance lázní podle vzhledu pracovního oděvu?**

Otázka vychází z části bodu č. 6 kodexu, který stanovuje vhodnost pracovního oděvu, vzhledem k charakteru práce zaměstnanců. Na některých úsecích je patrné, že zaměstnanci mají jednotný firemní oděv, na jiných je to méně zřejmé. Jednotný oděv má několik výhod:

- klienti se lépe orientují, kdo je kdo, a s jakými požadavky či potřebami se na něj tedy mohou obrátit;
- posiluje se firemní image prostřednictvím jednotného vizuálního stylu.



Obr. 14 – Identifikace zaměstnanců podle vzhledu pracovního oděvu; zpracování: vlastní

Ačkoli ne všechny úseky mají zcela jednotný oděv, pro většinu klientů jsou, podle výsledku šetření, snadno identifikovatelní zaměstnanci každého úseku.

**OTÁZKA Č. 9:**

**Byl/a jste svědkem toho, že zaměstnanec neudržel své emoce pod kontrolou?**

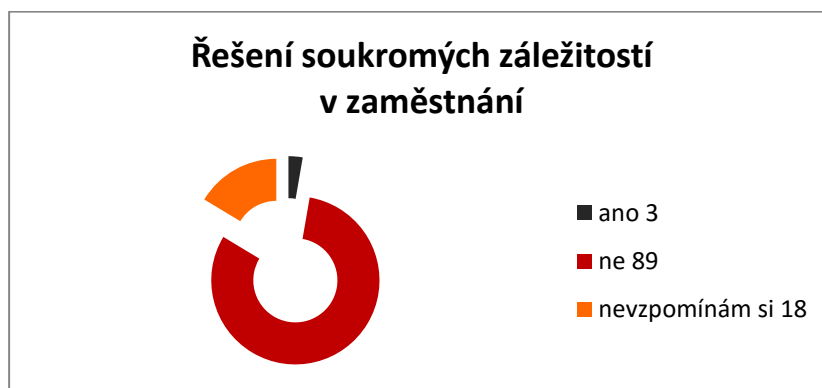
Otázka se vztahuje k části bodu č. 6 kodexu, ve kterém má zaměstnanec nařízeno zvládat vlastní emoce. Z kontextu celého bodu vyplývá, že jsou zde míněny emoce negativní.

Pouze **29** respondentů uvedlo, že byli *ojediněle* svědkem situace, kdy zaměstnanec neudržel jeho emoce pod kontrolou. **73** respondentů uvedlo, že takové situace *nikdy* svědkem nebyli. V odpovědích *ojediněle* byli zastoupeni muži i ženy téměř stejně. Muži 13, ženy 14. Kategorie *často* využita nebyla.

**OTÁZKA Č. 10:**

**Řešil s vámi některý ze zaměstnanců své osobní záležitosti, aniž byste jej k tomu vyzval?**

Uvedená otázka se váže ještě k bodu č. 6. kodexu, kdy má zaměstnanec přikázáno neřešit v zaměstnání záležitosti soukromého charakteru.



Obr. 15 – Řešení soukromých záležitostí zaměstnanců v zaměstnání z pohledu klientů; zpracování: vlastní  
I zde kategorii *nevzpomínám si*, zastupují převážně odpovědi mužů. (16).

**17. 3 Nejdůležitější nakonec aneb spokojeni/nespokojeni?**

Vzhledem k tomu, že poslední dvě otázky dotazníku se již nevztahují k Etickému kodexu zaměstnance, ale shrnují určitým způsobem vnímání kvality služeb v Horských lázních, jsou uvedeny v samostatné kapitole.

První otázka a zároveň

### OTÁZKA Č. 11 dotazníku:

**Máte důvěru v kvalitu služeb v Horských lázních Karlova Studánka díky dobré práci zaměstnanců?**



Obr. 16 – Znárodnění míry důvěry klientů v kvalitu služeb; zpracování: vlastní

### OTÁZKA Č. 12:

**Byla vaše očekávání naplněna kvalitou poskytovaných služeb?**



Obr. 17 – Znárodnění naplnění očekávání kvalitou poskytovaných služeb; zpracování: vlastní

Pokud bychom odpověď na tyto otázky pojali komplexně, lze říci, že spokojenost s kvalitou a naplnění očekávání lze prokázat číslem 99,5%.

Respondent, který vyjádřil nespokojenost hodnocením *ne*, uvedl v dotazníku, že byl klientem lázní v Karlově Studánce 13x, a vlastně aktuálně po čtrnácté. To svědčí spíše o spokojenosti, než o nespokojenosti. Na okraji byla připsána poznámka o zastaralém televizoru,

který má pouze tři programy špatné kvality obrazu. Důvodem nespokojenosti je patrně příplatek za pokoj ve výši 50 Kč za den. V případě jakéhokoli příplatku klient oprávněně očekává, že i tato služba (plně funkční TV) bude na uspokojivé úrovni.

Otázkou je, zda je přítomnost TV ve zdravotnických zařízeních vůbec vhodná.

#### 17. 4 Doplnující výsledky šetření

Pokud se zaměříme na kvalitu, je určitým identifikačním znakem také četnost pobytu ve zdejších lázních. Komplexní lázeňská léčba je hrazena pojišťovny. Ty ale neurčují striktně, v kterém zařízení bude klient léčbu absolvovat. Klient má tedy většinou na výběr z více možností. To, že se klienti do lázní v Karlově Studánce opakovaně vrací, je tak většinou jejich volba. Těžko předpokládat, že by se takto rozhodovali, pokud by zde byli nespokojeni.

Tab. 1 - Četnost pobytu respondentů v Horských lázních Karlova Studánka; zpracování vlastní

Četnost pobytu Respondentů	Respondenti (počet)
1x	28
2x	8
3x	11
4x	12
5x a častěji	41

Klienti mají většinou zkušenost (62 respondentů) i s jinými lázněmi. Po Karlově Studánce, mají respondenti nejčastější zkušenost s lázněmi: Luhačovice (28), Jeseník (14) a Mariánské lázně (9).

#### Sociodemografická charakteristika respondentů

Většina respondentů (42) je v důchodu. Tito respondenti tak nejsou zatěžováni starostmi s uvolňováním ze zaměstnání. I když je lázeňský léčebný pobyt řešen formou pracovní neschopnosti, klienti mají někdy obavu, že na jejich delší nepřítomnost v zaměstnání může být zaměstnavatelem pohlíženo negativně. Není proto výjimkou, že klient, v době lázeňského pobytu, čerpá dovolenou. Respondentů, kteří jsou v zaměstnání, je 37. Respondentů, kteří mají nějaký typ důchodu (starobní, invalidní) a současně mají i zaměstnání, je 15. Několik respondentů (3) podniká. Jeden respondent je v evidenci Úřadu práce a jeden pečující o osobu blízkou. Nejvíce respondentů je tedy v důchodu, čemuž odpovídá i zastoupení v jednotlivých věkových kategoriích.

Tab. 2 – Zastoupení jednotlivých věkových kategorií respondentů; zpracování: vlastní

Věková kategorie	Počet respondentů
20-30 let	0
30-40 let	3
40-50 let	17
50-60 let	32
60-70 let	36
70-80 let	12
80 a více let	0

Velký rozdíl nevykazoval vzorek, pokud jde o zastoupení žen (56) a mužů (44). Stejně tak nebylo velkým rozdílem místo bydliště. Ve městě žije 56 z dotazovaných, zatímco na vesnici žije 42 z nich. Ve dvou případech se místo, kde respondent žije, střídá, podle aktuálního ročního období. Nedá se tak říci, že by Horské lázně Karlovu Studánku preferovali např. muži či klienti z měst.

### 18. Etický kodex jako součást Systému managementu kvality

Podle vyjádření manažera kvality vznikl Etický kodex zaměstnance jako součást uplatňování evropské normy kvality ISO 9001. Ta je v podniku zavedena od roku 2009.

*Normy jsou v ČR vydávány v souladu se zákonem č. 22/1997 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Normy, podle tohoto zákona, nejsou běžně dostupné (mj. k vůli autorskému zákonu). Je nutné si je zakoupit. Cena se pohybuje v řádech stokorun. Norma ČSN EN ISO 9001 je normou Systému managementu kvality. (ikvalita.cz)*

Tento systém uplatňují i Horské lázně Karlova Studánka. Etický kodex zaměstnance je tak jedním z požadavků a zároveň důsledků uplatňování managementu kvality.

Podle obecné charakteristiky by měl etický kodex obsahovat:

- *preambuli,*
- *vztahy se zákazníky,*
- *vztahy k akcionářům a ostatním investorům,*
- *vztahy k dodavatelům,*
- *vztahy ke konkurenci,*
- *vztahy k vládě a místním orgánům. (Putnová, Seknička, 2007, s. 77)*

Etický kodex zaměstnance Horských lázní Karlova Studánka není pojat tak komplexně. Je spíše regulativním nástrojem vztahů mezi zaměstnanci podniku a klienty. Dá se říci, že si

jej podnik »ušil na míru, « podle svých potřeb. Postihují se tak oblasti vztahů, odkud by mohly pramenit určité problémy. Nebo možná v minulosti pramenily. Podnik totiž neustále monitoruje a vyhodnocuje spokojenost svých klientů. Slovy manažera kvality:

*Monitorujeme přímo spokojenost našich klientů a to formou dotazníků, které obsahují cílené otázky k té kvalitě a jejich (klientů) spokojenost se službami. Typ dotazníků je jednotný. Poptávka po kvalitě stoupá. Každý si ji představuje někde jinde, ale u nás se snažíme určovat si takový ten střed, od kterého jdeme vždycky nahoru, nikdy ne dolů. Kdo ale byl např. v Mariánských lázních, tak patrně v tom dotazníku nebude všechno úplně na jedničku.*

*Podněty a připomínky ke kvalitě jsou předávány na oddělení Klientského servisu, kde jsou zpracované. Je třeba na ně reagovat a posoudit. Jsou to podněty toho vážnějšího typu. Závažnější věci evidujeme v jednotné evidenci, předáváme na poradu vedení a ta rozhodne o nápravném opatření. Personál je tak nastaven, že jsme tu pro klienta. Od pana ředitele po paní uklízečku.*

Vzhledem k tomu, že veškeré podněty ze strany klientů jsou zpracovávány, je možné že znění Etického kodexu zaměstnance se vyprofilovalo z reakcí klientů na poskytované služby. Minimálně k tomu pravděpodobně alespoň přispělo.

### 19. Etický kodex pohledem zaměstnanců

Doplňující metodou dotazníkového šetření byly polostrukturované rozhovory s řadovými zaměstnanci lázní a s členy managementu lázní, na různých stupních úrovně řízení.

Zaměstnanci nejsou z důvodu zachování anonymity blíže charakterizováni, ale každý z nich byl zástupcem určitého úseku, poskytujícího rozdílné služby. Délka jejich pracovního vztahu k podniku se pohybuje v rozpětí 1-20 let. Pro přehlednost jsou zaměstnanci označeni čísly 1, 2, 3, 4. Otázky pro jednotlivé rozhovory nebyly doslova stejné, ale pohybovaly se rámcově stále v oblasti etiky a etického kodexu.

Přestože z výsledků dotazníkového šetření nejsou patrné větší odchylky od jednotlivých bodů Etického kodexu zaměstnance, pouze jeden ze čtyř zaměstnanců uvedl, že ví, že tento dokument existuje a je pro zaměstnance závazný.

Na otázku, jestli existuje ve firmě etický kodex, odpovídali zaměstnanci takto:

*To jsme asi neměli. To asi ne. Ne. (1)*

*No, jestli máme nějaký interní předpis, to nevím, to se přiznám. (2)*

*No, nevím o něm. Zaměstnanec se ale zároveň vyjádřil v tom smyslu, že kdysi byl (kodex).* (4)

*Máme Etický kodex zaměstnance.* (3)

Fakt, že si zaměstnanci neuvědomují existenci tohoto dokumentu, může být způsoben tím, že jsou s ním seznamováni jenom při nástupu do zaměstnání. Později se jim připomíná pouze tím způsobem, že je kodex vyvěšen v jednotlivých lázeňských domech:

*V podstatě v každém lázeňském domě je to vyvěšeno a k dispozici.* (člen top managementu)

To je pravda. Např. ale v hlavním lázeňském domě Libuši, je kodex vyvěšen na trase, po které se pohybují spíše klienti nebo jen malá část zaměstnanců. Znění kodexu je zde umístěno na chodbě, vedoucí ke Klientskému centru. Zaměstnanci by měli mít k dispozici kodex spíše na svém pracovišti, aby si ho mohli intenzivněji připomínat.

Přestože o existenci dokumentu tohoto typu někdy zaměstnanci neví, jejich chování nebývá v rozporu s jednotlivými body kodexu. Je to ale patrně dáno spíše jejich profesionalitou než kodexem. To ukazují jejich další výpovědi:

*Když jsem si vybrala takové povolání – práce s lidmi, tak se tak musím chovat.* (3)

*Člověk už s lidmi dřív pracoval, tak ví, jak se chovat.* (2)

Jiná situace nastala v případě dotazu na nějaké jiné formy vzdělávání v této (etické) oblasti. Dva zaměstnanci věděli, že takto zaměřené školení proběhlo. Někteří se ho již zúčastnili. Jeden ze zaměstnanců o školení nevěděl a jeden zaměstnanec se domnívá, že se této oblasti firma nevěnuje vůbec:

*Po této stránce (etické)? Nemyslím, nee.* (4)

*Školení o tom chování... Ne, ne, ne, to my... nic takového u nás neproběhlo.* (2)

Výpovědi dalších zaměstnanců:

*Máme školení, abychom uměli komunikovat s klientelou, jo, abychom uměli zareagovat, protože nám teď přibylo hodně pacientů, kteří mají psychiatrickou indikační skupinu a abychom se k nim uměli chovat, abychom třeba nějak špatně nezareagovali.*

*Nově od loňského roku bylo školení komunikace. To měly vlastně všechny úseky postupně.* (1)



*Ted' jsme třeba měli školení asertivity. To je vlastně taky o tom chování trošku, takže tak.* (3)

Otázkou trochu ožehavou byl dotaz na to, jak vnímají zaměstnanci chování firmy vůči nim samotným. Zazněly odpovědi:

*Já osobně třeba nemám nějakou zkušenost, že by, že bych měla třeba nějakou negativní zkušenost.* (1)

*To je zatím takové, že se to dá vydržet. Není to nějak hrozné.* (2)

*Noo, určitě by se dalo lecos vylepšit. No, hlavně asi, co se týká informací. Informací, protože to je...Nejsou poskytovány včas, anebo takové zkreslené a tak.* (3)

*Od vedení všechno v pořádku. Teda od toho nejužšího.* (4)

Zaměstnanci vyjadřují určitou spokojenost, ale zároveň naznačují možnosti a prostor pro zlepšení.

## **20. Etický kodex a jeho aplikace do podnikové praxe pohledem středního managementu**

Další malou skupinou respondentů byli členové středního managementu. Šlo o zástupce dvou úseků. Počet jim podřízených zaměstnanců je 3-50. Jsou stejně jako zaměstnanci označeni čísly: 1, 2, 3. Protože u nich se předpokládá, že o existenci Etického kodexu zaměstnanci ví, byly kladeny dotazy ohledně toho, jak se s kodexem pracuje, příp. které další nástroje etického řízení jsou ve firmě používány, jsou-li takové.

Otázka k Etickému kodexu zněla:

Je kodex zaměstnancům nějakým způsobem připomínán, např. formou školení či jiným způsobem?

Odpovědi:

*Tak školení zvlášť jako k Etickému kodexu není. Tam jenom vlastně si ho přečtou a musí ho dodržovat.* (1)

*Jako že bych jim to občerstvoval nebo častěji připomínal, to ne.* (2)

Odpovědi členů středního managementu tak potvrzovaly výpovědi řadových zaměstnanců. Bylo patrné, že zaměstnanci jsou s tímto dokumentem seznámeni skutečně pouze 1x.

Pokud si jej poté nevšimnou v místech, kde je kodex vyvěšen, nemusí si jeho existenci po čase už uvědomovat. Dotaz byl proto ve třetím případě formulován následovně:

Myslíte, že zaměstnanci ví, že ho máte? Kodex.

*To se přiznám, že jako asi by ho měli mít všichni přečtený a nemyslím, že by se nějak rapidně porušoval. Tam není nic zásadního, co by...jak by se člověk nechoval přirozeně. (3)*

Následující otázka: Existují i jiné způsoby aplikace etiky do systému řízení?

Odpovědi:

*Míváme školení asertivního jednání, jak komunikovat s klientem. Jak se vyjadřovat, co si klient vůči nám může dovolit, nebo co my si můžeme dovolit vůči klientovi. Můžeme ho slušně odmítnout, slušnou formou. (1)*

*Tak proběhla školení asertivního chování, což se setkalo s velkým ohlasem. Pozitivním. (2)*

*Nějaké školení teďka proběhlo. Celopodnikové školení asertivity a podobně. Já se přiznám, já jsem teda nebyla, vynechala jsem. (3)*

Posledním dotazem, jehož výsledky stojí za zaznamenání, byl dotaz na konkrétní přínos zmiňovaných školení. Odpovědi byly:

*Přinesl nám velký přínos. (1)* Velký přínos nebyl blíže specifikován.

*Změny byly patrné, hlavně na začátku (smích), pokud se zas člověk nevrátil do těch svých zajetých kolejí, ale určitě si myslím, že k něčemu to bylo. Že se alespoň nad tím zamysleli a že opravdu zjistili, že by se měli chovat trošičku profesionálně.*

*A mám se na co obrátit. Mám nějaký podklad, že něco proběhlo, nějaké školení a že mám s čím jako by takhle...konfrontovat. (2)*

*Myslím, že si z toho teda nic nevzali (smích). Podle jejich chování, stejného de facto. (3)*

V protikladu poslední výpovědi stojí výpověď člena top managementu:

*Musím říct, že potom jsem zaznamenal změnu, protože byla zrovna Vědecká rada. Zaznamenal jsem obrovskou změnu. Je fakt, že to bylo relativně hned po tom školení a měli to čerstvě v hlavě. Prostě bylo vidět, že něco proběhlo.*

V případě posledních dvou výpovědí je potřeba uvést, že šlo o hodnocení jedné a téže skupiny zaměstnanců, přičemž člen středního managementu (3) je jejich přímým nadřízeným.

Ostatní dotazovaní změny vysledovali, zejména v období bezprostředně po proběhnuvším školení. Z toho lze vyvodit závěr, že školení mají smysl, a jejich praktický dopad je závislý na jejich zaměření, kvalitě a určité (rozumné) frekvenci. S tímto se dle dalšího vyjádření člena top managementu počítá:

*Výstup z toho byl, že většina zaměstnanců si přála opakování toho školení a rozšíření. Tak to určitě bude následovat.*

## 21. Zodpovězení výzkumné otázky na základě výsledků výzkumu

### Výzkumná otázka zněla:

*Existuje soulad mezi deklarovanými body Etického kodexu zaměstnance a jednáním zaměstnanců při práci s klienty?*

Na základě výsledků výzkumu je formulována **odpověď**:

*Ano, tento soulad existuje. Jeho míra je vysoká, jak je zřejmé z vyhodnocení jednotlivých otázek. Míru souladu však nebylo stanovit souhrnným číselným vyjádřením.*

Jak ale vyplynulo z šetření, soulad není dán jednoznačně přímým uplatňováním deklarovaného Etického kodexu zaměstnance, neboť ti si jeho existenci mnohdy neuvědomují.

Kodex se zde tak dostává do stejné pozice jako v mnoha jiných organizacích, kdy určitým způsobem dotváří spíše image organizace, než že by měl skutečně nějakou zjevnou regulační funkci. Korektní a profesionální chování zaměstnanců lázní je dáno, mimo jiné, kvalifikačními požadavky na jednotlivé zaměstnanecké kategorie a jejich naplňováním v praktickém jednání s klienty. Pro potvrzení tohoto tvrzení by však bylo potřeba rozsáhlejšího průzkumu mezi zaměstnanci a také managementem lázní. Důležité ale je, že klienti jsou se službami poskytovanými v Horských lázních Karlova Studánka, spokojeni. Pokud mají výhrady, jsou spíše drobného charakteru. Problémy závažnějšího charakteru připouští manažer kvality, např. v oblasti kouření na veřejnosti:

*Jsme zdravotnické zařízení. Je to citlivá oblast (kouření). Kromě naší (lázní) klientely je zde ještě klientela jiných ubytovacích zařízení nebo jednodenní návštěvníci. Těžko se nějak můžeme dobrat toho, abychom je usměrnili.*

Tato oblast nesouvisí s interním prostředím lázní, ale je to oblast, kde právě morálka hraje významnou roli. Z morálního hlediska by bylo žádoucí dodržovat stanovený zákaz kouření v místě, kde se prolíná prostor zdravotnického zařízení s veřejným prostorem tak těsně, že je nelze striktně oddělit. Klientům lázní proto nelze zabezpečit absolutně nekuřácké pro-

středí, které jejich stav a léčba vyžaduje. Absentuje-li v tomto směru morálka jiných návštěvníků lázní, nelze čekat nějaké ohledy či respekt k charakteru tohoto místa a k lidem, jež se zde léčí. Přitom jsou to z velké části právě lázně, které činí toto místo atraktivním.

## 22. Závěry a doporučení

Předmětem práce byla implementace Etického kodexu zaměstnance Horských lázní Karlova Studánka do systému řízení podniku.

Vzhledem k tomu, že uvedený dokument sice existuje, ale firma se věnuje vzdělávání zaměstnanců v etické oblasti spíše jinou formou, problematika implementace se tak podstatně zužuje.

Zaměstnanci jsou s kodexem seznamováni pouze při nástupu do zaměstnání. Další formy práce s ním neexistují, pomineme-li, že je vyvěšen ve všech lázeňských budovách.

Bylo by tedy přínosné, jej umístit i na jednotlivá pracoviště, případně zaměstnancům jeho obsah, v určitých časových intervalech, stručně připomínat (např. na pracovních poradách).

S kodexem se zaměstnanec seznamuje při nástupu do zaměstnání. Následně probíhá adaptační proces, který trvá 3 měsíce a jeho délka tak koresponduje s délkou zkušební doby, stanovenou Zákoníkem práce. Bylo by efektivnější, seznamovat zaměstnance s obsahem kodexu, nebo alespoň ověřovat jeho znalost, spíše v průběhu adaptačního procesu, než bezprostředně při nástupu do zaměstnání. V této fázi totiž zaměstnanec přirozeně všechny procedury s tím spojené, dělí na důležité a méně důležité. Těžko v této fázi bude věnovat plnou pozornost dokumentu typu Etický kodex.

Vzhledem k tomu, že podnik kvalitu služeb průběžně monitoruje a nevyskytují se závažnější problémy ve vztahu mezi klienty a zaměstnanci, není práce s kodexem nijak systematická.

Přesto by toto téma zasloužilo hlubší pohled, který použité metody kvantitativního výzkumu neumožňují. Tyto metody jsou poměrně spolehlivé (jsou-li dobře nastaveny), pokud jde o zjištění výsledku či určitého stavu. Nevypovídají ale nic o příčinách, o vnitřních procesech, kterých jsou vnější hodnoty jen důsledkem. Bylo by tedy zajímavé, prozkoumat dané téma pomocí kvalitativních výzkumných metod, např. s využitím metody individuálních či skupinových hloubkových rozhovorů.

## ZÁVĚR

Práce se věnuje aktuálnímu tématu etiky podnikání na příkladu státního podniku Horské lázně Karlova Studánka. Zabývá se implementací Etického kodexu zaměstnance do systému řízení podniku. V souvislosti s tím je sledována kvalita poskytovaných služeb. Za jejího ukazatele je považována vyjádřená míra spokojenosti klientů se službami, poskytovanými v uvedeném lázeňském zařízení.

Pro sběr dat, na jejichž základě jsou formulovány výsledky výzkumu, byly použity metody kvantitativního výzkumu: dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory.

Těmito metodami bylo zjištěno, že Etický kodex zaměstnance je v souladu s jednáním zaměstnanců při styku s klienty. Pozitivním způsobem se projevuje v kvalitě poskytovaných služeb a tím i v míře spokojenosti klientů. Uvedený soulad však není dán jednoznačně znalostí tohoto dokumentu ze strany zaměstnanců. Cílem práce však nebylo zjišťovat příčiny souladu či nesouladu mezi kodexem a jednáním zaměstnanců. Tento cíl by mohl být sledován, pokud by práce pokračovala. A jistě by byl cílem zajímavým. Hledat příčiny je nejen zajímavější, ale také přínosnější při řešení problému, než docházet k popisnému charakteru výsledků. Je to ale také mnohem náročnější v každé oblasti řešeného problému. Ať jde o teoretická východiska, metodologii či interpretaci výsledků.

Tento typ výzkumu by však mohl být přínosný v tak důležité oblasti, jakou etika je. To jsem si i já sama plně uvědomila při zpracovávání tématu.

Uvědomila jsem si totiž, že většina či dokonce všechny problémy, s nimiž se setkávám, zjevně či skrytě souvisí s etikou a morálkou. Je zvláštní, jak málo pozornosti věnujeme těmto oblastem, vezmeme-li v potaz, že ne ovlivňují, ale mnohem více spíše určují vývoj života člověka i společnosti.

**SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ**

*Bible kralická*. 5. vyd. 2014. Praha: Česká biblická společnost. 1036 s. (780 SZ; 256 NZ) ISBN 978-80-87287-77-4.

BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdenek. 2007. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

BRÁZDA, Radim. 1998. *Úvod do srovnávací etiky*. 1. vyd. Praha: KLP, 180 s. ISBN 80-85917-46-7.

BUCKINGHAM, Will et al. 2013. *Kniha filozofie*. 1. vyd. Praha: Euromadia, 352 s. ISBN 978-80-242-3912-5.

DYTRT, Zdenek et al. 2011. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press, 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

DYTRT, Zdenek et at. 2007. *Manažerská etika*. 1. vyd. Hradec Králové: WAMAK, 103 s. ISBN 80-86771-23-7.

FORET, Miroslav. 2008. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

HAHNE, Peter. 2004. *Konec legrace. Německou na kolenou! A co my?* Praha: Návrat domů, 99 s. ISBN 978-80-7255-160-6.

HARTMANN, Nikolai. 2002. *Struktura etického fenoménu*. 1. vyd. Praha: Academia, 274 s. ISBN 80-200-0970-1.

HÁBL, Jan. 2015. *I když se nikdo nedívá. Fundamentální otázky etického vychovatelství*. 1. vyd. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 185 s. ISBN 978-80-7465-187-8.

HENRIKSEN, Jan-Olav; VETLESEN, Arne, Johan. 2000. *Blízké a vzdálené*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 215 s. ISBN 80-85834-85-5.

HOLÁTOVÁ, Darja. 2007. *Manažerská etika. Kultura, etika, komunikace*. 1. Vyd. Hradec Králové: WAMAK, 103 s. ISBN 80-86771-23-7.

HUBER, Wolfgang. 2016. *Etika*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 253 s. ISBN 978-80-7429-642-0.

KERLINGER, Fred N. 1972. *Základy výzkumu chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 708 s.

KOSTKOVÁ, Miroslava. 2010. *Management hotelového provozu*. 1. vyd. Slezská univerzita v Opavě, 193 s. ISBN 978-80-7248-633-5.

LÁZNĚ S CHUTÍ MORAVY A SLEZSKA. 2013. Vydal moravskoslezský kraj, Ostrava. 51 s. ISBN 978-80-87503-34-8.

LUKNIČ, Arnold. 1994. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. 1. vyd. Bratislava: SAP, 344 s. ISBN 80-85665-30-1.

KARLOVA STUDÁNKA. 2012. Kolektiv autorů. 1. vyd. Karlova Studánka: ACTEA, 105 s. ISBN 978-80-260-3245-8.

PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK, Martin et al. 2010. *Společenská odpovědnost organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PŘÍKASKÝ, V., Jiljí. 2000. *Etika. Učebnice základů etiky*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 134 s. ISBN 80-7192-505-5.

PUTNOVÁ Anna. 2008. *Společenský styk, rétorika, etika podnikání*. 2. vyd. Brno: CERM, 63 s. ISBN 978-80-214-3579-7.

PUTNOVÁ Anna; SEKNIČKA, Pavel. 2007. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, Ivo. 2014. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-286-1.

SILLAMY, Norbert. 2001. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 246 s. ISBN 80-244-0249-1.

SKÁLOVÁ, Dita. 1994. *Příruční mudrc pro každého*. Praha: HAK, 183 s. ISBN 80-85910-00-4.

SCHÜTZ, Mathias. 2015. *Základy etické odpovědnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 58 s. ISBN 978-80-245-2106-0.

THOMPSON, Mel. 2004. *Přehled etiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 167 s. ISBN 80-7178-806-6.

TROJAN, Jakub., S. 2012. *Etické vztahy v ekonomice*. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 215 s. ISBN 978-80-7298-480-0.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

ACTO.CZ. *Historie českého obchodu*. [online]. [cit. 2016-20-01]. Dostupné z: <http://http.acto.cz>

COLUMELLA, Lucius, Lunius, Moderatus. *AZ citáty*. [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://azcitaty.cz>

- ČANÍK, Petr; ČANÍKOVÁ, Petra. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. [online]. [cit. 2016-18-01]. Dostupné z: <http://docplayer.cz>
- ETICKÁ VÝCHOVA. CZ. *O nás*. [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.etickavychova.cz>
- ETICKÉ FÓRUM. CZ. *O nás*. [online] [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.etickeforumcr.cz>
- EKOLIST. CZ. *Business Leaders Forum: Malé a střední podniky zaostávají ve využívání společenské odpovědnosti firem k podpoře své konkurenceschopnosti*. [online]. [cit. 2016-21-01]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy>
- HEŘMANOVÁ, Milena. *Zákony bez morálky jsou na nic*. [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://http.sucr.cz>
- HORSKÉ LÁZNĚ. *Veřejné zakázky, dotace, politika kvality*. [online]. [2016-03-30]. Dostupné z: <http://horskelazne.cz/>
- IKVALITA.CZ. *ISO normy*. [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz>
- ISVAV.CZ *Etika podnikání jako faktor úspěšného začlenění do evropských kultur (2001)* [online] [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.isvav.cz>
- KOVANICOVÁ, Dana. Český finanční a účetní časopis. 4/2006. *K problému ekonomické odpovědnosti podniku*. [online]. [cit. 2016-02-08]. ISSN 1802-2200. Dostupné z: <http://www.vse.cz/cfuc/200>
- MIKEŠ, Milan. *Gastrostesky, blog*. [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://mojegastrostesky.blogspot.cz>
- MORÁVEK, Jakub. *Model práva – vztah práva a morálky (Vítězná práce kategorie Talent roku soutěže Právník roku 2012)*. [online]. [cit. 2016-28-01]. Dostupné z: [www.bulletin-advokacie.cz](http://www.bulletin-advokacie.cz)
- MŽP. CZ. *Udržitelný rozvoj*. [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz>
- PRAHA FONDY. EU. *Počty zaměstnanců a finanční prahy vymezující kategorie podniků*. [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.prahafondy.eu>
- NYTIMES.COM. THE NEW YORK TIMES. *The 46 Places to Go in 2013*. [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.nytimes.com>
- PROGRAMFAIRPLAY.CZ. *O programu*. [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.programfairplay.cz>
- PSP. CZ. *Listina základních práva a svobod*. [online]. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://www.psp.cz>



REMIŠOVÁ, Viera; GAŽOVÁ, Anna. *Vybrané kapitoly z etiky a kulturologie FMK UCM*. [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://school.valdner.com/data/FMK>

RODDICK, Anita. *Mladazena.cz. Miliardářka? Ohrožený druh!* [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://mladazena.maminka.cz>

SENECA. *Latinské citáty*. [online.] [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.latinskecitaty.cz>

TACITUS. *AZ citáty*. [online.] [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://azcitaty.cz/tacitus/29518/>

TELAŘÍKOVÁ, Denisa. *V Karlově Studánce bude muzeum, připomene i léčbu Václava Havla*. [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://ostrava.idnes.cz>

TCHIBO. CZ. *Tchibo – odpovědný a prorodinný zaměstnavatel*. [online]. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.tchibo.com>

VYPLEL, Vlastimil. *Sezóna v lázních v Karlově Studánce se vydařila, hosty i odmítaly*. [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz>

VÝROČNÍ ZPRÁVA, 2014. *Veřejný rejstřík a sbírka listin. Účetní závěrka [2014], výroční zpráva [2014], zpráva auditora*. [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>

ZÁKONY PRO LIDI. CZ. *Občanský zákoník č. 89/2012 sb. – aktuální znění*. [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupný z: <http://www.zakonyprolidi.cz>

## **ZÁKONY A PŘEDPISY VYMEZUJÍCÍ LEGISLATIVNÍ RÁMEC ČINNOSTI STÁTNÍHO PODNIKU HORSKÉ LÁZNĚ KARLOVA STUDÁNKA**

EAGRI. CZ. *Zákon č. 164/2001 Sb., zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon)*. [online]. Dostupný z: <http://eagri.cz>

EPRAVO.CZ. *Zákon 66/2013 Sb., kterým se mění zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů*. [online]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz>

LÁZEŇSKÝ ZÁKON. *Předpis č. 164/2001 Sb. Zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů*. [online]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz>

MZCR.CZ. *Zákon č. 1/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.* [online]. Dostupné z: <http://mzcr.cz>

MZCR.CZ. *Vyhláška č. 273/2015 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2016.* [online]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz>

ZAKONYPROLIDI. CZ. *Předpis č. 77/1977 Sb. Zákon o státním podniku.* [online]. Dostupný z: <http://zakonyprolidi.cz>

MKCR. CZ. *Text zákona č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi.* [online]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz>

## SEZNAM ZKRATEK

AFIZ, z. s. – Asociace finančních zprostředkovatelů a finančních poradců České republiky,  
zapsaný spolek

ASET - Adopt a School for Ethics

AV ČR – Akademie věd České republiky

EFČR – Etické fórum České republiky

EU – Evropská unie

EUR – Euro

CSR – Corporate Social Responsibility

ČR – Česká republika

FO – fyzická osoba

PO – právnická osoba

TIC – Transparency International

VO – výzkumná otázka

VUT v Brně – Vysoké učení technické v Brně

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

- Obr 1 - Trojí základ podnikání (triple bottomline); zpracování: vlastní
- Obr 2 - Trofej Programu FAIR PLAYCZ; zdroj: programfairplay.cz
- Obr 3 - Schéma součinnosti zainteresovaných stran v projektu ASET; zdroj: etickavychova.cz
- Obr. 4 - Logo Horských lázní Karlova Studánka; zdroj: horskelazne.cz
- Obr. 5 - Současný ředitel Horských lázní Karlova Studánka MUDr. Radomír Maráček;  
zdroj: Telaříková
- Obr. 6 - Organizační struktura státního podniku Horské lázně Karlova Studánka; zdroj:  
Výroční zpráva, 2014
- Obr. 7 - Rychlost poskytování služeb; zpracování: vlastní
- Obr. 8 - Odbornost poskytování služeb; zpracování: vlastní
- Obr. 9 - Upřednostňování klientů; zpracování: vlastní
- Obr. 10 - Taktní jednání; zpracování: vlastní
- Obr. 11 - Diskrétnost při práci s osobními údaji klientů; zpracování: vlastní
- Obr. 12 - Požadování nezbytných informací; zpracování: vlastní
- Obr. 13 - Sdělování citlivých informací; zpracování: vlastní
- Obr. 14 - Identifikace zaměstnanců podle vzhledu pracovního oděvu; zpracování: vlastní
- Obr. 15 - Řešení soukromých záležitostí zaměstnanců v zaměstnání z pohledu  
klientů; zpracování: vlastní
- Obr. 16 - Znázornění míry důvěry klientů v kvalitu služeb; zpracování: vlastní
- Obr. 17 - Znázornění naplnění očekávání klientů kvalitou poskytovaných služeb;  
zpracování: vlastní

**SEZNAM TABULEK**

- Tab. 1 - Četnost pobytu respondentů v Horských lázních Karlova Studánka; zpracování:  
vlastní
- Tab. 2 - Zastoupení jednotlivých věkových kategorií respondentů; zpracování: vlastní

## SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha č. 1

#### **Etický kodex zaměstnance**

1. Etický kodex zaměstnanců v pracovněprávním vztahu k Horským lázním Karlova Studánka, státní podnik, navazuje na práva a povinnosti zaměstnanců, které jsou stanoveny Zákoníkem práce, ve znění pozdějších předpisů, dalšími právními předpisy, vnitřními předpisy a obecnými pravidly slušnosti.
2. Zaměstnanec plní pracovní úkoly, které odpovídají jeho pracovnímu zařazení a kompetencím bez zbytečných průtahů, na vysoké odborné úrovni, přičemž usiluje o její průběžné prohlubování.
3. Rovný přístup ke všem klientům a spoluzaměstnancům uplatňuje zaměstnanec jako základní zásadu pro utváření a udržení důvěry veřejnosti v serióznost a kvalitu služeb poskytovaných zdravotnickým zařízením.
4. Informace od klienta požaduje zaměstnanec pouze ty, které souvisejí se zjištěním poskytovaných služeb. Informace o klientech poskytne pouze se souhlasem klienta a pouze v souvislosti s plněním pracovních povinností.
5. Zaměstnanec je povinen zachovat mlčenlivost o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy a o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním pracovních úkolů, zvláště těch, které by mohly ohrozit činnost podniku.
6. Zaměstnanec je upraven a oblečen způsobem, který je adekvátní jeho práci a odpovídající vážnosti postavení. Ctí pravidla společenského chování, zvládá své emoce, neřeší záležitosti soukromého charakteru v zaměstnání. Vyhýbá se takovým činnostem a jednáním, které by mohlo snížit důvěryhodnost podniku v očích veřejnosti.

7. Zaměstnanec nepřijímá žádné dary, ani jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit rozhodování a poskytování služby. Květiny a drobné upomínkové předměty, poskytnuté v rámci společenského bontonu při oficiálním pracovním jednání, nejsou úplatky.
8. Zaměstnanec si je vědom, že porušení ustanovení tohoto kodexu bude posuzováno jako porušení pracovních povinností ve smyslu platných pracovně právních předpisů.
9. Etický kodex zaměstnanců byl vydán Příkazem ředitele podniku 2014-14 a zaměstnanci jsou s ním seznámeni.

V Karlově Studánce 2014-08-08

MUDR. Radomír Maráček, v. r.

ředitel státního podniku

**Příloha č. 2**

Dotazník s průvodním dopisem

**Dotazník spokojenosti klientů s kvalitou poskytovaných služeb v Horských lázních Karlova Studánka**

Vážený kliente,

ráda bych vás požádala o váš názor na kvalitu služeb v Horských lázních Karlova Studánka, prostřednictvím předloženého dotazníku. Dotazník je součástí mé bakalářské práce.

Děkuji vám za váš čas

*Jaroslava Kopfová*

**1. Byly vám služby v lázních poskytnuty vždy rychle, bez zbytečných průtahů?**

	VŽDY	TÉMĚŘ VŽDY	OJEDINĚLE	NIKDY
PŘÍJEM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ČASOVÁNÍ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROCEDURA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STRAVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UBYTOVÁNÍ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Měl/a jste pocit, že je vám příslušná služba poskytována na potřebné odborné úrovni?**

	VŽDY	TÉMĚŘ VŽDY	OJEDINĚLE	NIKDY
PŘÍJEM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ČASOVÁNÍ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROCEDURA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STRAVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UBYTOVÁNÍ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Zažil/a jste upřednostňování jedněch klientů před druhými?**

NIKDY	OJEDINĚLE	TÉMĚŘ VŽDY	VŽDY
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Bylo chování personálu vůči vám taktní?**

VŽDY	TÉMĚŘ VŽDY	OJEDINĚLE	NIKDY
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Bylo s vašimi osobními údaji nakládáno vždy diskrétně ze strany zaměstnanců lázní? (Nedošlo např. ke zveřejnění vašeho zdravotního stavu nebo osobních údajů?)**

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>

**6. Byly po vás vždy požadovány od zaměstnanců pouze nezbytné informace?**

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>
NEVZPOMÍNÁM SI	<input type="checkbox"/>

**7. Byl/a jste svědkem, že zaměstnanec sděloval jiným lidem citlivé informace (o jiných klientech, o firmě)?**

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>
NEVZPOMÍNÁM SI	<input type="checkbox"/>

**8. Dokázal/a jste v průběhu lázeňského pobytu identifikovat běžné zaměstnance lázní podle vzhledu pracovního oděvu?**

**a) zdravotnický personál**

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>

**b) pokojské**

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>

**c) recepční**

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>

**d) číšníky a servírky**

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>

**9. Byl/a jste svědkem toho, že zaměstnanec neudržel své emoce pod kontrolou?**

NIKDY	OJEDINĚLE	ČASTO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Řešil s vámi některý ze zaměstnanců své osobní záležitosti, aniž byste jej k tomu vyzval?**



ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>
NEVZPOMÍNÁM SI	<input type="checkbox"/>

**11. Máte důvěru v kvalitu služeb v Horských lázních Karlova Studánka díky dobré práci zaměstnanců?**

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Byla vaše očekávání naplněna kvalitou poskytovaných služeb?**

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Nyní vás prosím o vyplnění základních údajů:*

Kolikrát jste byl/a klientem Horských lázní Karlova Studánka?

1x	2x	3x	4x	5 a vícekrát
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ve kterém roce poprvé?

V roce

Ve kterém roce naposledy?

V roce

Byl/a jste klientem i jiných lázní?

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>

Pokud ano, uveďte, prosím, jejich název:

Jste:

Jste zaměstnán/a	<input type="checkbox"/>
Jste v důchodu	<input type="checkbox"/>
Jste v důchodu a jste zaměstnán/a	<input type="checkbox"/>

Jiná možnost (pokud můžete, uveďte):

Bydlíte:

ve městě	<input type="checkbox"/>
na vesnici	<input type="checkbox"/>

Kolik je vám let?

20 - 30	<input type="checkbox"/>
30 - 40	<input type="checkbox"/>
40 - 50	<input type="checkbox"/>
50 - 60	<input type="checkbox"/>
60 - 70	<input type="checkbox"/>
70 - 80	<input type="checkbox"/>
80 a více	<input type="checkbox"/>

Jste:

žena	<input type="checkbox"/>
muž	<input type="checkbox"/>