

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Manažerská etika

Business Ethics

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

LANGEROVÁ

ANNA

2017

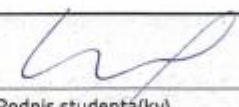
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Langerová</u>	Jméno:	<u>Anna</u>	Osobní číslo:	<u>440976</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Manažerská etika</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Business Ethics</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem mé bakalářské práce je analyzovat situaci v konkrétní firmě a navrhnout doporučení pro zlepšení. Osnova: Úvod, teoretická část (historický podtext, Diversity management, etické chování manažerů, CSR), praktická část (šetření mezi zaměstnanci firmy, rozhovor s manažerem, vyhodnocení, doporučení), závěr, literatura. Přínos: Návrh doporučení na zlepšení etického přístupu ve firmě.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>JONES, David. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. 1. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7., RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. Etika a psychologie v podnikání. Praha: Karolinum, 2006. Acta Universitatis Carolinae., ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7., SLÁMEČKA, Vladimír. Manažerská etika: vysokoškolská učebnice. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. ■</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Eva Škorňová, Masarykův ústav vyšších studií - oddělení manažerských studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	<u>Filip Kerekeš - Klub cestovatelů Praha, Masarykovo nábřeží 22</u>		
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5.12.2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31.8.2018</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>19-04-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LANGEROVÁ, Anna. *Manažerská etika*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Evě Škorňové za odborné vedení a všestrannou pomoc.

Dále poté manažerovi restaurace Klub cestovatelů Praha, Filipovi Kerekešovi, za poskytnuté konzultace, rozhovor a svolení provést s jeho zaměstnanci dotazníkové šetření.

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává po stále aktuálnějším tématu, kterým je manažerská etika. Jsou v ní obsaženy základní pojmy, teoretický základ a zahrnuje i analýzu v konkrétní firmě a doporučení pro zlepšení stávající situace.

Klíčová slova

Manažerská etika, společenská odpovědnost, morálka, strategické plánování, manažeři

Abstract

This bachelor theses deals with an actual theme which is the Business Ethics. It includes basic of the concept, and there is also documented the situation in the company and recommendation for an improvement.

Key words

Business Ethics, Social Responsibility, morals, strategic planning, managers

Obsah

Úvod	5
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	7
1.1 Etika	7
1.2 Morálka.....	7
1.3 Normy.....	8
1.4 Hodnoty	8
2 HISTORICKÝ PODTEXT	9
3 STRUKTURA ETIKY V EKONOMICE.....	11
4 ETIKA V MANAGEMENTU	12
4.1 Etika v rozhodování	12
4.2 Typy manažera	13
4.3 Integrace etiky do strategického plánování podniku	16
4.4 Problémy s uplatněním etiky v managementu	18
5 Etika jako vazba na firemní kulturu.....	21
6 Společenská odpovědnost firem.....	22
7 Zkoumaná společnost	25
7.1 Dotazník etické kongruence	25
7.2 Dotazníkové šetření.....	29
7.3 Výstupy dotazníkového šetření.....	30
7.4 Rozhovor.....	38
7.5 Závěrečné vyjádření manažera	41
7.6 Vyhodnocení výzkumných předpokladů	42
7.7 Návrhy řešení.....	42
Závěr	44
Seznam použité literatury	45
Seznam obrázků.....	47
Seznam tabulek a grafů.....	48
Seznam příloh.....	49

Úvod

Regulace lidského chování je již od pradávna silným politickým tématem společnosti. Řízení lidí má mnoho podob, stylů, ale jedno mají společné. Je jím fakt, že každá příčina má svůj následek, tedy to, jaký výsledek z lidí dostaneme závisí ve značné míře na tom, jak jsou řízeni. Etické principy zde hrají významnou roli. Pomineme – li filozofickou podstatu a historický podtext etiky jako vědní disciplíny a zaměříme – li se na přítomnost, můžeme si všimnout, že v dnešním světě neustálého zrychlování, technologického pokroku a globalizace by se měly firmy zaměřovat na personální činnosti a péči o zaměstnance a nejednat s nimi jen jako s pracovní silou, ale více a lépe se zaměřovat na jejich individualitu a potřeby každého jedince, ovšem s cílem využít jejich potenciál.

Pojem etika je dnes velmi aktuálním tématem. Tato vědní disciplína pracuje s pojmy jako je morálka, hodnotový systém, dobro a zlo. Někomu se může zdát, že ty správné a ze své podstaty dobré hodnoty v poslední době zanikají, nebo je jich postupně ukrajováno, někdy i takzvaně „shora“. Podnikatelské prostředí, či tržní hospodářství obecně, je, dle mého názoru, ve své podstatě založeno na etických a morálních principech a vstup do tohoto prostředí by měl být podmíněn přítomností těchto hodnot a dodržováním daného konsenzu. Každý subjekt by se měl, v ideálním případě, chovat podle pravidla „konej tak, jak chceš, aby ostatní konali tobě“, protože veškeré ekonomické úkony jsou založené na důvěře, platební morálce a jiných pravidlech. Asi všichni cítíme, že tomu nemusí vždy tak být, respektive, že tomu tak často nebývá, vždyť někteří zastávají názor, že ekonomika a etika, či etika a podnikání nejdou dohromady a že etické jednání je jen jakousi brzdou v dosahování strategických cílů organizací a dosahování předsevzatých zisků.

Osobně zastávám naprosto opačný názor, naopak si myslím, že podnik může stabilně a dlouhodobě fungovat jen a pouze na základě etického přístupu ve vnitřním prostředí, tedy ke svým zaměstnancům a zároveň proaktivním jednáním co se týče společenské odpovědnosti, tedy etickým přístupem k vnějšímu prostředí podniku.

Ve své práci bych ráda popsala vstupní teoretický základ dané problematiky, ale hlavně se pokusila zmapovat situaci v restauraci Klub cestovatelů Praha a následně jejímu vedení předložila případné návrhy na zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

1.1 Etika

Na otázku „Co je to etika?“ je velice složité odpovědět, protože existuje mnoho názorů a pojetí, například každá etická škola ji definuje jinak. Každá z definic je něčím jedinečná a odráží se od vlastního základu, který se různí. Může se jednat o základ filosofický, náboženský, či politický (Slámečka, 2012, s. 11).

Slovo etika vychází ze slova „ethos“, což je překládáno jako zvyk, obyčej, mrav. Je to slovo pocházející z řečtiny, které označuje stáj, či místo, kde se nacházela zvěř. Když význam přeneseme na člověka, označuje toto slovo místo bydlení, které je určeno původem, či společenstvím. S tím souvisí i všechny obyčeje a mravy spjaté se tímto společným bydlením. Nakonec slovo ethos označuje způsob jednání, postoj a smýšlení osob (Anzenbacher, 1994, s. 17–18).

Všeobecná encyklopedie definuje etiku jako teorii morálky, či filozofickou nauku o správném jednání, která hodnotí člověka podle dobra zla (Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích. 2 c/f, 1999, s. 392).

Když mluvíme o etice, hovoříme vždy o filosofické disciplíně, která zkoumá lidské jednání z hlediska jeho vztahu k pravdě člověka, poznávané tzv. světlem přirozeného rozumu (Slámečka, 2012, s. 11).

1.2 Morálka

Morálka pochází z latinského slova „mos“, „moris“, který znamená mrav, zvyk, obyčej, je tedy velmi podobný řeckému slovu ethos. Cítíme zde tedy, že obě slova si budou i v českém jazyce velice blízká a jejich význam bude podobný. Vyjadřují osobní způsob života a mravní chování jedince. Pokud mluvíme o morálce, hovoříme o tzv. morální teologii, kterou chápeme jako teologickou disciplínu, která zkoumá lidské jednání z hlediska jeho vztahu k pravdě člověka (Slámečka, 2012, s. 11).

1.3 Normy

Normy jsou nepsaná pravidla chování, která poskytují určitý návod k tomu, jak jednat. Informují, jak by se lidé měli chovat, respektive jak by bylo na místě, aby se chovali. Tato pravidla nejsou nikdy psaná a předávají se pouze ústní formou nebo chováním a jsou regulovány reakcemi lidí, ke kterým dochází, pokud jsou porušovány (Armstrong, 2015, 13. vydání, s. 166–167).

1.4 Hodnoty

Hodnoty patří mimo jiné jako pomůcka při charakteristice kultury organizace a pomáhají určit, co je dobré, nebo špatné a co je důležité. Vztahují se k tomu, co je považováno za nejlepší a co by mělo tak být. Pokud se zaměříme na podnik, tak ten, který je označován jako „řídící se hodnotami“ je ten, ve kterém určitou „soustavu hodnot“ sdílejí všichni zaměstnanci firmy.

Některé z oblastí typických pro vyjádření hodnot jsou, dle Armstronga, tyto:

- výkon,
- schopnost a způsobilost,
- konkurenceschopnost,
- inovace,
- kvalita,
- služba zákazníkovi,
- týmová práce,
- péče o lidi a ohledy na ně (Armstrong, 2015, 13. vydání, s. 166).

2 HISTORICKÝ PODTEXT

Kořeny etiky sahají až do dob filosofů antického období. Etiku právě z tohoto období nazýváme etikou empirickou. Označujeme tím tu tradici etiky, která interpretuje lidské konání jen jako empirické příčinné působení. Od svého počátku vystupuje empirická etika jako hédonismus. Hédonismus představuje názor, že *„lidské jednání je motivováno výlučně snahou získat slast a vyhnout se strasti“* (Anzenbacher, 1994, s. 23). V tomto případě etika nezná jiné pohnutky než uspokojování všech instinktů v obecném slova smyslu. Chápe, že mravně dobré je to, co přináší slast a rozum zde slouží pouze jako kalkul poměru slasti a strasti (Anzenbacher, 1994, s. 23–24).

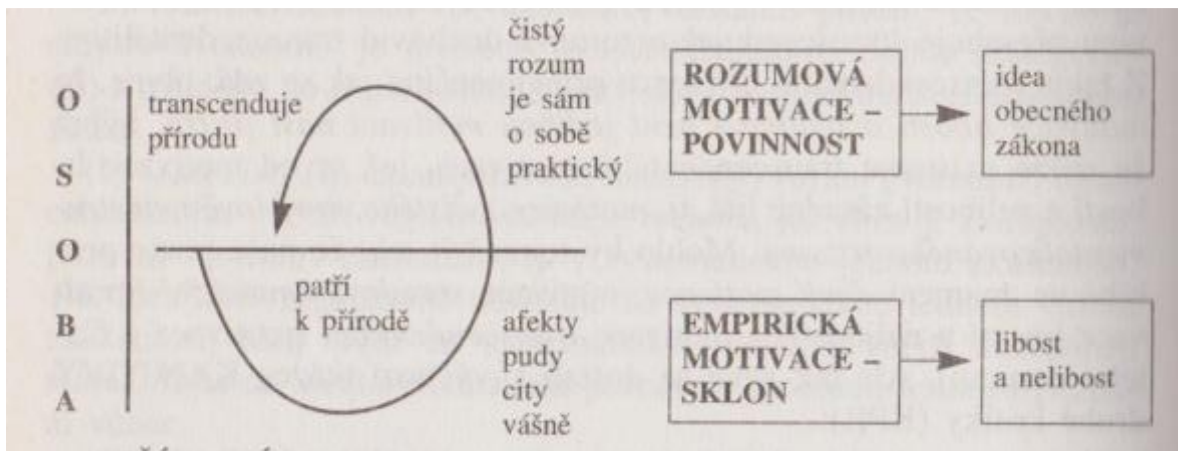
Platón, jakožto největší pokračovatel Sókrata, filosofa, který jako první přišel s myšlenkou, že empirické poznání je možné, a to i v otázce etické, poskytl etice nemalý přínos. Hlavním nástrojem tomu je fakt, že založil první akademii. Platón svého času zakládá ústřední pojmy jako jsou – moudrost, statečnost, umírněnost a spravedlnost (Slámečka, 2012, s. 14–16).

Aristoteles je v tomto směru vzhledem k našemu dnešnímu pojetí etiky o něco bližší. Touto problematikou se zabývá v „Etice Nikomachově“. Jako dogma již na začátku použije své tvrzení, že všichni lidé hledají nějaké dobro a každý člověk je ze své podstaty opatřen určitou touhou k dokonalosti, která je součástí jeho přirozenosti. Dále tvrdí, že každý člověk má nějaké své poslání, které by měl splnit, a to, co ho odlišuje od ostatních živočichů je fakt, že by měl v dané činnosti vynikat. Lidské dobro poté Aristoteles definuje jako *„vynikající výkon těch nejlepších schopností duše“* (Sokol, 2010, s. 111).

Dalším filosofem zabývajícím se etikou byl hlavní představitel britského empirismu 18. století David Hume. Byl přesvědčený, že mravní porozumění nemůže být vysvětlováno jako egoistický empirismus hédonistického hnutí. Pokusil se tedy o nesobeckou teorii etických principů, a to tím, že si pokládal otázky a pomocí jejich odpovědí zformuloval několik základních bodů. Hlavními pojmy jsou přátelskost, morální schvalování, sympatie, mravní cit a rozum (Anzenbacher, 1994, s. 25–31).

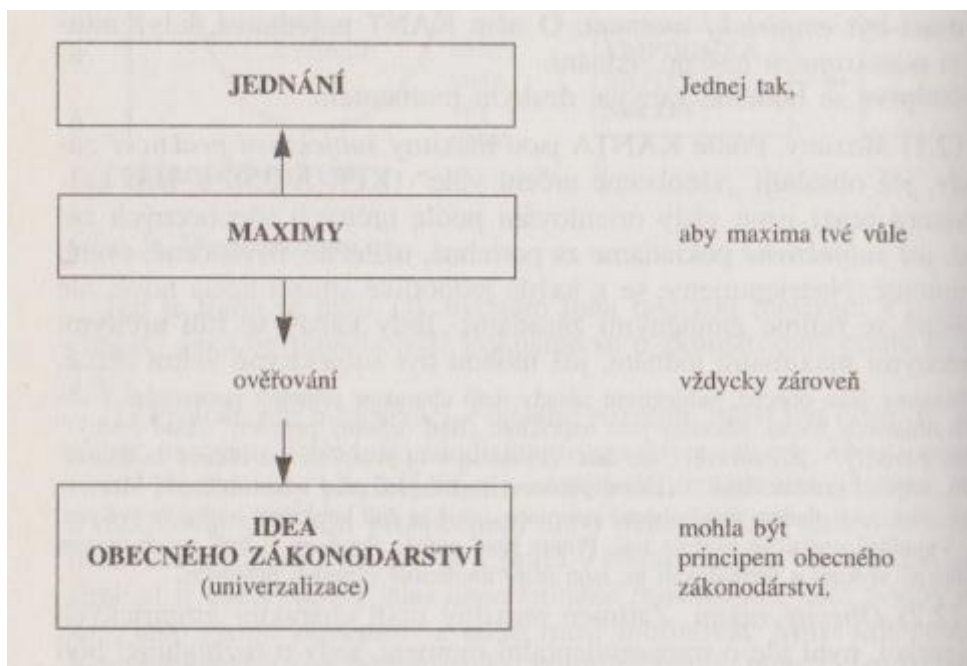
Ráda bych se pozastavila u velkého myslitele, kterým byl Immanuel Kant. Tento filosof je známý hlavně pro svá díla „Kritika čistého rozumu“ a „Kritika praktického rozumu“. Jedním z jeho hlavních cílů, bylo společnosti ukázat, že jak naše teoretické, tak i praktické poznání ovlivňují předpoklady, které přesahují samotné empiristické smýšlení filosofie. I. Kant definuje tzv. kategorický imperativ (viz obrázek č. 2), který je založen na tom, že lidské jednání ovlivňuje dvojí motivace (viz obrázek č.

1), kterou můžeme dělit na motivaci empirickou, tj. motivaci líbivosti a nelíbivosti a motivaci rozumovou, která je od té první zásadně odlišná (Anzenbacher, 1994, s. 42–52).



Obrázek č. 1: Dvojí motivace

Zdroj: Anzenbacher, 1994, s. 50

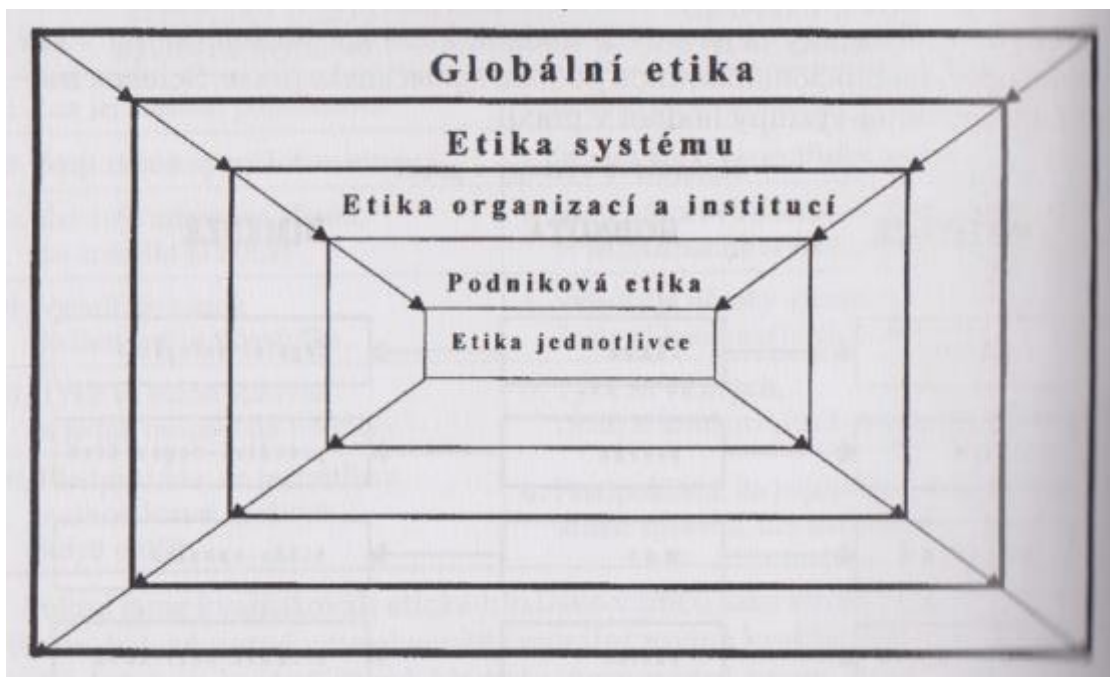


Obrázek č. 2: Kategorický imperativ

Zdroj: Anzenbacher, 1994, s. 52

3 STRUKTURA ETIKY V EKONOMICE

Vzájemnou provázanost zájmů, a tedy i struktury etiky v ekonomice zobrazuje obrázek č. 3.



Obrázek č. 3: Struktura etiky v ekonomice

Zdroj: Rolný, 2007, s. 18

Etika jednotlivců souvisí s morálními hodnotami vžitými pro každého člověka. Jsou jimi čestnost, spolehlivost, loajalita, pracovitost aj. Podniková etika zahrnuje morálku podniku jako celku, a to nejen ve vztazích ve vnitřním prostředí, ale také v chování tohoto podniku vůči vnějšku. Etika organizací a institucí by měla fungovat celospolečensky a plnit formu jakéhosi mravního garanta. Musí korespondovat s ekonomickými zájmy v dané oblasti. Tyto tři roviny tvoří určitý konkrétní systém, např. tržní ekonomiku. Etika systému obsahuje základní pravidla dané ekonomické oblasti, která jasně vymezuje formu podnikání v něm. Jedná se například o politický systém, demokracii, vztah k lidským právům, svobodám aj. Globální etika je již hůře hmatatelná a je formována prostřednictvím celospolečenského konsenzu. Je přítomna ve všech sférách, nejen těch ekonomických.

Všechny tyto dimenze společně tvoří základ pro orientaci a uplatnění pro řešení etických problémů souvisejících nejen se sférou ekonomického charakteru (Rolný, 2007, s. 18-19).

4 ETIKA V MANAGEMENTU

4.1 Etika v rozhodování

Proces rozhodování je nedílnou součástí práce manažerů. Vstupem do procesu rozhodování jsou nějaké informace a výstupem tohoto procesu je rozhodnutí (Kolektiv autorů, 2001, s. 15). Obecně platí, že tento proces bývá něčím nepříjemným, psychologové to nazývají strachem z neznáma. Musí k němu dojít v momentě, kdy se nacházíme v situaci, která je nevyhovující a chceme, či potřebujeme ji změnit. Etika hraje v rozhodovacích procesech podstatnou roli a může z velké části ovlivnit i procesy budoucí (Slámečka, 2012, s. 112).

Proces rozhodování obsahuje několik položek a my se s nimi seznámíme a blíže si je specifikujeme.

1. Informace, která vstupuje do procesu rozhodování
 - o všech vlastnostech a parametrech, o jejich vzájemných vztazích, příčinách těchto vztahů a jejich intenzitě
 - o ekonomickém okolí
 - o vývoji morálky
2. Vnitřní struktura systému rozhodování
 - etika charakteru
 - etika pracovní dispozice
 - profesní etika
 - etika formulace rozhodnutí
3. Výstup procesu rozhodování
 - ekonomická efektivita
 - kultura a image řízeného objektu
4. Zpětná vazba
 - ekonomický přínos eticky řízeného inovačního procesu
 - inovace, zvyšující kulturu řízeného objektu

Zatímco jediným smyslem podnikání v minulosti bylo dosahování a neustálé zvyšování zisku, je dnes povinností manažerů vyrovnávat vytvořenou propast mezi vztahy a ziskem, za pomoci vytváření hodnot pro stakeholders. Je to nelehký a poměrně nový úkol, ale jedině tak jde především na světových trzích uspět (Slámečka, 2012, s.114).

4.2 Typy manažera

Dominantní roli v etických ohledech a morálně správné práci v podniku hrají bezpochyby osoby na manažerských a jiných vedoucích pozicích. Tito lidé vystupují a berou na sebe roli nositelů odborné zkušenosti, a to v mnoha ohledech, etiku nevyjímaje. Manažeři jsou tím rozhodujícím článkem celé podnikové hierarchie. Jsou také nejzranitelnější a jejich úloha je v tomto ohledu nelehká (Rolný, 2007, s. 73). „*Etické postoje manažera se koncentrují především do jeho hlavního poslání, kterým je nesporně rozhodování o cestách zabezpečujících relativně stabilní a dlouhodobý vývoj efektivnosti řízeného objektu.*“ (Kolektiv autorů, 2001, s. 15).

Základním pilířem chování manažera je samotná kvalita jeho osobnosti ve smyslu přirozeného vnímání morálních hodnot lidského chování. Práce manažerů je už tak komplikovaná, zejména co se týče problému citlivého získávání, budování a prosazování vlastní autority ve vztahu k podřízeným. Etické vedení rozšiřuje tento problém o další dimenzi. V tuto chvíli nám nejde jen o prosté, technické řešení, ale když volíme způsob prosazení vlastní vůle, vycházející z role vůdčího hráče, musíme zohlednit i mravní hodnotu těchto prostředků. Při tomto přístupu má otázka „Jak? Jakým způsobem?“ stejnou hodnotu jako otázka „Co?“ (Rolný, 2007, s. 73).

Dle Iva Rolného můžeme rozlišit pět základních stylů jednání manažerů v mezilidských konfliktech:

1. Integrativní styl

Tento styl je definován odlišně různými autory, ale obecně platí, že je charakteristický vysokým zájmem o sebe a své okolí. Zakládán je na otevřené komunikaci, upřímnosti, hledání pozitivního řešení pro všechny a citlivosti. Můžeme říci, že je to styl velmi efektivní v dílčích aspektech rozhodování a eticky vysoce postavený.

2. Úslužný styl

Tento styl se vyznačuje nízkým zájmem o sebe a vysokým zájmem o své okolí. Snaží se za každou cenu uspokojit zájmy druhé strany, třeba i na úkor svých vlastních potřeb. Tento styl je účinný v případech, že je druhá strana schopna si připustit, že se mýlí, nebo pokud má zjevně pravdu, která je v danou chvíli důležitější.

3. Dominantní styl

Tento styl je opakem předchozího – je pro něj typický nízký zájem o druhou stranu, a naopak vysoký zájem o sebe. Prioritou jsou vlastní potřeby jedince, a to často na úkor druhých. Jak jistě cítíme, je to styl, který má nejbližší k neetickému chování. Na druhé straně i tento styl má své klady. Dobře se využije v situacích, kdy je potřeba se rozhodnout rychle, a to třeba i za cenu nějakého nepopulárního řešení, protože jinak by následky byly horší, než kdyby tento styl nebyl použit.

4. Vyhýbavý styl

Typickým znakem pro tento styl je nízký zájem jak o sebe, tak i o své okolí. Jedná se o člověka, který rezignuje, je laxní a nejeví zájem. Pokud je tento styl neúmyslný a manažerovi přirozený, tak takový člověk nemá na vedoucí funkci co dělat a lépe by se uplatnil na nižších řadových pozicích v podniku. Pokud je tento styl však použit cíleně a vědomě v situacích, kdy se musí řešit triviální a nepodstatné záležitosti, je jistě na místě a umožňuje manažerům účinně získat čas pro řešení důležitějších problémů.

5. Kompromisní styl

Hlavním znakem tohoto stylu je průměrný zájem o sebe i své okolí. Jedná se o strategii, kdy se každá strana musí něčeho vzdát a na oplátku něco získá. Cílem tohoto stylu je dosáhnout kompromisu. Využití kompromisní styl se vyplatí v situacích, kdy jsou si obě strany rovny a jejich názory jsou na počátku naprosto opačné a neslučitelné (Rolný, 2007, s. 73–78).

Všechny tyto styly mají své výhody i nevýhody, které jsem nastínila již při jejich představování. Následující tabulka ukazuje etické vyhodnocení vhodnosti a nevhodnosti při jejich využívání v konkrétních situacích.

SITUAČNÍ ETIKA STYLŮ MANAGEMENTU V INTERPERSONÁLNÍCH KONFLIKTECH		
Styl managementu	Eticky vhodný	Eticky nevhodný
Integrativní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relativně všeobecně vhodný 	
Úslužný	<ul style="list-style-type: none"> ▪ když je podřízený členem zdravého podniku ▪ když má podřízený lepší smysl a cit pro to, co je zapotřebí dělat, než jeho nadřízený 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ když podřízení ignorují vlastní potřeby ▪ když rozhodnutí nadřízeného jsou v rozporu se zájmy podniku ▪ když podřízení mají potřebnou odbornost
Dominantní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ když rozhodnutí vhodně podporuje zájmy podniku ▪ když řídicí orgány berou v potaz jak zájmy podřízených, tak zájmy podniku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ když je vůči druhým vykořisťovatelský
Vyhýbavý	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dočasně, když jiné problémy jsou z morálního hlediska důležitější 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ když je důvodem vyhnout se morálně správnému, ale osobně nepříjemnému rozhodnutí
Kompromisní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ když je potřebné vyhnout se hrozícímu konfliktu ▪ někdy, pokud jsme v konfliktu mocensky slabší stranou 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ když máme v zásadě pravdu ▪ když nemáme pravdu ▪ když by se jednalo o kompromis intelektuálního charakteru

Obrázek č. 4: Situační etika stylů managementu

Zdroj: Rolný, 2007, s. 79

Další možností, jak dělit manažery, potažmo lídry popisuje Michael Armstrong. Jeho dělení může působit poněkud extrémně, ale my si ho zde přesto ukážeme:

- Charizmatičtí / necharizmatičtí. Jedná se o přirozené lídry, tito lidé bývají vizionářští, jsou dobrými komunikátory a spoléhají na sílu své osobnosti. Naopak necharizmatičtí manažeři spoléhají na své know-how, tedy na to, že ví a znají.
- Autokratičtí / demokratičtí. Autokratičtí lídři nutí lidem své názory, naopak ti demokratičtí se snaží aktivovat své lidi k zapojování do dílčích rozhodnutí.
- Umožňovatelé / kontroloři. První z této dvojice se snaží svému okolí poskytnout možnosti a prostor k plnění týmových cílů. Kontroloři jsou jiným slovem manipulátoři, kteří se snaží takto získat lidi a spoléhají na jejich ochotu jim vyhovět. Tito lidé jsou velmi neetičtí a nehledí na základní morální principy v interpersonální komunikaci.

- Transakční / transformační. Transakční lídr manažer je materiálněji a praktičtěji založen. Poskytuje peníze výměnou za ochotu vyhovět. Druhý typ manažera je motivátorem, který usiluje o to, aby lidé sami chtěli dosahovat vyšší úrovně (Armstrong, 2015, 13. vydání, s. 721-723).

4.3 Integrace etiky do strategického plánování podniku

Integraci podnikové etiky je možné brát jako doplněk k právním povinnostem zavedeným do podnikové strategie. V utváření podnikové strategie pomůže jasná formulace podnikové filosofie a jejích principů (Dytrt a kol., 2012, s. 77). Zákoník práce jasně vyžaduje rovné zacházení a zákaz diskriminace v paragrafu 16, tj. zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci (Zákoník práce, 2015, s. 12).

Stejně jako právo, tak ani etika není sebenaplňující, záleží na každém jednotlivci, jak se k plnění těchto povinností, nebo sjednaným předpokladům, postaví. Právo má oproti etice tu výhodu, že je státem regulované a v myslích lidí je více zakořeněné a zautomatizované (Rolný, 2007, s. 64). U zaměstnanců může zaměstnavatel za porušování pracovní kázně výchovně zakročit (Koubek, 2005, s. 335).

Plnění morálních povinností je těžko regulovatelné, a proto je potřeba, aby docházelo k důsledné integraci etiky do všech podnikových procesů. Takováto cílená integrace by měla probíhat synchronně na těchto úrovních – podniková kultura, etické vedení a socializační proces (Rolný, 2007, s. 64).

Podniková kultura:

KLÍČOVÉ ETICKÉ HODNOTY
ETICKÝ KODEX
TRADICE PODNIKU
ORGANIZAČNÍ KULTURA

V rámci podnikové kultury je třeba se starat o všechny čtyři komponenty, zejména tedy o klíčové etické hodnoty jako základ a etické kodexy, tedy psanou formu těchto hodnot. Tradice podniku

správným směrem podporuje klima v podnikové kultuře. Přispívá k určitému pocitu sounáležitosti s firmou a chuti k pokračování v zavedených morálně správných postupech a procesech. Organizační kultura, tedy kultura podniku je těžko specifikovatelná, ale velkou měrou se podílí a ovlivňuje toto klima. V ideálním případě by vztah nadřízený – podřízený měl být partnerský a rozdíly by se měly projevovat jen v odlišných pravomocích a míře odpovědnosti.

Etické vedení:

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ
ORGANIZAČNÍ STRUKTURY
KOMUNIKACE
KONTROLA A HODNOCENÍ

Je jisté, že to, jakým způsobem jsou lidé vedeni, se velkou měrou podílí na tom, jak budou tito lidé smýšlet a jak budou jednat. Etiku je potřeba začleňovat a pojmout ji jako součást strategického plánování podniku, jedině tak je možné docílit jejího naplňování. Cílené zahrnování etiky do všech dílčích procesů má velký efekt na výsledky podniku a jisté zlepšení v chování každého jednotlivce, jejich morální růst a posilování dobrého vnímání podniku veřejností. Předpokladem k dosažení úspěšné aplikace etiky je morálně nastavený dialog, tedy správná komunikace. Platí, že čím efektivnější je komunikace, tím operativnější je etické vedení. Smyslem hodnocení a kontroly je zjišťování a následné odstraňování problémů a tím zefektivňování všech dílčích procesů podniku.

Socializační proces:

MOTIVACE A STIMULACE
ŠKOLENÍ, VZDĚLÁVÁNÍ
„TRAINING IN THE JOB“
VÝBĚR KANDIDÁTA

Důležité z hlediska socializace je stimulace k etickému jednání ke všem pracovníkům firmy. Pokud vycházíme z teze, že morální hodnoty jsou dnes nadstandardem, je nutné pracovníky v tomto ohledu školit a vzdělávat. Jednou z podskupin je tzv. “Training in the job”, což je pojem, který se vžil

napříč národy a znamená obecně získávání nových praktických zkušeností v rámci pracovního poměru. Na úplném prvopočátku stojí výběr toho správného kandidáta. Je potřeba rozpoznat mravně způsobilého člověka, který nebude narušovat již třeba zažité morálně správné klima v podniku (Rolný, 2007, s. 64-72).

4.4 Problémy s uplatněním etiky v managementu

Management (řízení) se týká hlavně realizace strategických cílů a jeho vrcholným představitelem je manažer (Armstrong a Stephens, 2008, s. 17). Je právě na těchto konkrétních a jednotlivých osobách, aby etické hodnoty přenesli a uplatňovali vzhledem k vnitřnímu i vnějšímu prostředí podniku a po celé šíři podnikového žebříčku (Slámečka, 2012, s. 98).

Vladimír Slámečka ve své knize definuje několik důvodů, kvůli kterým bývá problém s uplatněním morálky a etiky v podnikatelském prostředí, tj. to, z jakých důvodů manažeri neuplatňují takové styly vedení právě ve svých firmách.

1. Mezi manažery je nedostatečné povědomí o obsahu a poslání etiky jako takové ve společnosti, podnikání a speciálně v managementu.

Manažer bere aplikaci etiky do svého systému vedení jako naprosto zbytečnou, jeho práci jen zdržující a něco tak vzdáleného, že se tím nemusí zabývat. Naneštěstí etika je obor tak obecný, přítomný a všude potřebný, který prostupuje naskrz celou společností jako téma velmi aktuální a všemi obory jako nezbytné. Manažerská etika je jedním ze základních předpokladů proto, aby se manažer stal úspěšným, a to ať už řídí nadnárodní firmu, nebo je trenérem sportovního družstva.

2. Manažeri se etiky bojí, zejména ti, kteří pracují v nemorálním prostředí a snaží se v něm naopak obstát.

Těmto manažerům ubývají rychle síly, protože i když jsou přesvědčeni o správnosti uplatňování morálky, nemají dostatečnou podporu od vyšší moci, tedy od legislativy, soudů a státu. Procesy, které nakonec i dojdou k uznání a potvrzení jejich správnosti jsou natolik zdoluhavé a finančně náročné, že se jim tyto investice vlastně často ani nevyplácejí.

3. Manažeři se bojí, že budou muset jednat mravně kvalitně v celém svém životě.

A to je bohužel něco, do čeho se jim nechce. Uvědomují si, že nemohou tyto principy žádat od svých zaměstnanců, pokud je sami nebudou dodržovat. Zamysleme se, jakou morální váhu bude mít pro společnost například politik, který bude podvádět a krást?

4. Současný, ale i minulý systém orientoval manažery ke krátkodobým výsledkům.

Viditelné a pozitivní výsledky jsou dnes od vedoucích pracovníků vyžadovány až v nesmyslně krátkých časových obdobích, uplatňuje se teď vysoká orientace na rychlost. Tito pracovníci jsou pak nuceni využívat neetického jednání, aby stihli dané lhůty a splnili normy, které ale přinášejí jen krátkodobý užitek na úkor dlouhodobé prosperity. Toto jednání také silně působí na podnikové klima, které může vést k nadměrné fluktuaci zaměstnanců. Nabalují se na to tedy další a další negativní jevy, které brzdí a znepríjemňují proces dosahování strategických cílů organizace.

5. Manažeři podceňují tvořivost svých pracovníků.

A na druhé straně přeceňují důležitost své práce. Každý podnik funguje na základě synergického efektu, každý článek je důležitý a vše musí fungovat. Stále platí, že víc hlav víc ví, a proto například podnikové schůze, brainstormingy, či obyčejné naslouchání může procesy vylepšit, zrychlit a zefektivnit.

6. Manažeři se často věnují jen kvantifikovatelným jevům.

Na jejich obranu, činnosti úzce spojené s kalkulováním aj. jsou potřeba, jedná se o výsledky, na kterých vidíme, zda podnik funguje, nebo ne. Ovšem z jakého důvodu se to děje je už věcí často nevypočitatelnou a jednání, které je nemorální může značně ovlivnit konečný stav, a proto by se i tomuto měli manažeři věnovat.

7. Manažeři se domnívají, že jedinými skutečnými odborníky jsou oni sami.

U některých to může být z negativních zkušeností, u některých zase díky vrozeným vlastnostem, ale hodně manažerů má pocit, že jen oni zvládnou vše nejlépe a mají problém spolehnout se na ostatní a například delegovat některé dílčí činnosti na své kolegy a podřízené. Často vidí kolem sebe navíc to, jak se ostatním neetické jednání vyplatilo.

8. Manažeři nejsou ve svém etickém snažení podporováni širokou veřejností.

Alespoň v České republice je tato situace velmi obtížná. Mám ten názor, že etické příklady musí přijít shora. Těžko přesvědčovat řadového občana, aby se choval morálně, když příslušníci vrcholových postů našeho politického systému ani zdaleka nejednají podle těchto principů. Pokud člověk neuznává etické a morální principy, nemá ve světě byznysu co pohledávat (Slámečka, 2012, s. 98-100).

Takovýchto výzkumů existuje celá řada, nejedná se jen a pouze o těchto předchozích osm bodů. Jeden z prvních systematických výzkumů na toto téma provedl v roce 1961 Raymond Baumharts. Byl založen na dotazníku, který vyplňovali respondenti z řad středního managementu. Tito lidé řadili podle závažnosti etické problémy, se kterými se musí nejčastěji potýkat ve své praxi, a to do následující řady:

1. *„Morální problémy spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců.*
2. *Otázka otevřenosti a čestnosti v komunikaci na všech podnikových úrovních.*
3. *Nejednoznačně stanovená kritéria oceňování práce a v tomto smyslu možnost vedoucích pracovníků používat libovolné praktiky a kritéria při hodnocení svých zaměstnanců.*
4. *Problém úplatků. Kriteriaální nevyjasněnost v situacích, kdy určitá věc nebo služba může být považována za dárek či pozornost druhé strany a kdy může být již kvalifikována jako zavazující úplatek.*
5. *Nátlak nadřízených z pozice jejich moci, který směřuje k možnosti neetického jednání (příkazy typu: dělej si to, jak chceš, ale v tomto termínu to musí být hotové)” (Rolný, 2007, s. 82–83).*

5 Etika jako vazba na firemní kulturu

Úspěch a vitalita firem úzce souvisí s povahou vztahů ve firmě (Plamínek, Fišer, 2005, s. 29). Michael Armstrong (2015, 13. vydání, s. 164) uvádí, že firemní kultura, kultura organizace neboli podniková kultura je definována jako „*soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce*”.

S tím souvisí také péče o zaměstnance neboli „*starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (Šikýř, 2016, s. 146).

Jak M. Armstrong popisuje ve své definici, firemní kultura a její hodnoty nejsou bohužel předmětem formulace a je tedy při nejmenším velmi obtížné jejich porušování nějak sankcionovat. Přesto však existují určité nástroje na její podporu a posilování. Tyto programy mají za cíl uchovat a podpořit to, co v současné době funguje a co je dobré. Jsou to například tyto nástroje:

- soustavné zdůrazňování existujících hodnot
- zvyšování akceschopnosti hodnot pomocí kroků orientovaných například na zavádění programů komplexní kvality a péče, na vytváření učící se organizace aj.
- soustavné používání kultury jakožto souboru hodnot jako bodů pro hodnocení výkonů
- rozvinutí vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 266).

Pozitivní klima a příjemná podniková kultura, která vychází z plnění etických kodexů jako základu je až majoritní součástí prosperity a dobrého fungování podniku. Pokud si chce firma dlouhodobě udržet kvalitní zaměstnance, musí brát tyto aspekty v potaz. Dnes už hlavním ukazatelem často nebývá jen finanční ohodnocení zaměstnance, ale aspekty jako je právě etické zacházení se zaměstnanci, z toho vyplývající kultura a dobré klima, začínají být více a více stěžejní při výběru dlouhodobého zaměstnání z pohledu zaměstnanců a zkvalitňuje proces řízení lidských zdrojů (Slámečka, 2012, s. 102–103).

6 Společenská odpovědnost firem

Management lidských zdrojů se žene velmi rychle kupředu a to, co bylo včera, už dnes nestačí. Včerejší nadstandard se stává dnešní nutností. Jedním z těchto novějších postupů vpřed je tzv. CSR neboli Společenská, či Sociální odpovědnost firem, přeložena z anglického Corporate Social Responsibility (Dytrt a kol., 2006, s. 101).

Jedná se o jistý závazek vůči vnějšímu prostřední podniku, můžeme do něj zařadit ekologické zacházení, zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel (např. tělesně i duševně postižených, matek, starší populace), obecně zaměstnávání obyvatel té oblasti, ve které firma sídlí, etické způsoby zacházení s lidmi aj. Tato problematika nás zajímá právě proto, že zde velkou roli hrají právě etické principy. Můžeme říci, že pokud se chová firma společensky odpovědně, může se jí to velmi vyplatit. Ukážeme si to na příkladu (Slámečka, 2012, s. 144).

Firma se usídí na periferii města, ve velmi nevzhledném prostředí plném rozpadlých socialistických továren. Pravdou je, že zvelebování těchto míst je starostí města, ale jak už to z praxe jistě všichni známe, mnohdy tomu tak nebývá. Novým trendem je dnes právě to, že se tyto problémy stávají i „starostí“ firem a v momentě, kdy firma investuje do přeměny těchto míst v parky, vysází stromy a udělá z toho příjemné prostředí s dětským hřištěm, bude se tím prezentovat jak zaměstnancům, tak třeba potenciálním zákazníkům velmi kladně, což zákonitě vede k dobrému jménu a tím i rostoucím tržbám. Navíc tito zaměstnanci pak bývají hrdí, že jsou součástí takového podniku, bývají loajálnější a jejich fluktuace mnohem nižší.

Mezi nejčastější problémy se řadí právě ty spojené s životním prostředím. Jeho kvalita se bohužel jen zhoršuje, a to v důsledku vědomého lidského konání, jakým je třeba podnikání, či práce. CSR je jedním ze způsobů, jak docílit zlepšování této situace a zpomalit nynější rostoucí tempo (Slámečka, 2012, s. 145).

Společenská odpovědnost firem zasahuje do mnoha oblastí. Ekonomické, sociální i environmentální. Na tyto skutečnosti by se měla strategie firmy uplatňující CSR v jednotlivých oblastech, dle Vladimíra Slámečky, zaměřit:

Ekonomická oblast:

- jasně formulovaný, závazný a vymahatelný etický kodex, jehož dodržování je samozřejmostí
- transparentnost firmy – firma musí jednat průhledně, korektně a logicky
- ve firmě se uplatňuje princip dobrého řízení (corporate governance), tj. toto řízení určuje rozdělení práv a povinností mezi všechny účastníky a detailně stanovuje pravidla a postupy, díky kterým se dosahuje stanovených cílů a zároveň dochází k monitorování výkonnosti
- pro tyto firmy je korupce naprosto nepřijatelnou formou chování
- management podniku se snaží udržovat eticky zdařilé vztahy s akcionáři, zákazníky, spotřebiteli a dodavateli
- dodržování morálních norem týkajících se duševního vlastnictví

V sociální oblasti klade firma důraz na:

- firemní filantropii
- dialog se stakeholders
- bezpečnost a zdraví pracovníků firmy
- rozvoj lidského kapitálu
- dodržování pracovních standardů
- zákaz dětské práce
- vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců, tzv. work-life balance

V environmentální oblasti se jedná o tyto aktivity:

- šetrná výroba vzhledem k životnímu prostředí
- produkce takových výrobků, které jsou samy o sobě k životnímu prostředí šetrné
- propagace a rozšiřování ekologicky šetrných služeb
- ochrana přírodních zdrojů
- rozvoj spolupráce mezi investory a ochránci životního prostředí (Slámečka, 2012, s.150-152).

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Zkoumaná společnost

Praktickou část své bakalářské práce jsem se rozhodla zpracovat ve firmě, kterou sama jako její zaměstnanec dobře znám. Jedná se o restauraci Klub cestovatelů, sídlící nedaleko Národního divadla na Praze 1. Tento podnik je velmi známý a těší se vysoké návštěvnosti a oblíbenosti u hostů českých i těch jiných národností. Lidé se sem vracejí a podnik je dobře a stabilně prosperující již deset let. Dokonce bych řekla, že jeho prosperita má vzrůstající tendenci. Určitým specifikem v tomto podniku je jeho typ. Nejedná se o standartní společnost, je to firma, která svým charakterem přitahuje určitý specifický typ lidí. Jedná se často o rozlétané cestovatele, „ezoteriky“, studenty a pracovníky často hledající jen příležitostnou brigádu a zkušenost.

Za dva roky intenzivního působení jsem si všimla, mimo jiné, vysoké fluktuace zaměstnanců na pozicích obsluhy, přestože vedení zůstává stále stejné. Všimla jsem si určité nespokojenosti ze strany svých kolegů, a to mě přimělo využít šance a zpracovat svou práci právě v této restauraci ve snaze pomoci jak svým nadřízeným, tak i kolegům.

7.1 Dotazník etické kongruence

Pro zmapování současné situace ve firmě jsem si vzala na pomoc standardizovaný dotazník etické kongruence, který vypracovala americká konzultační firma Narvan Associates (Atlanta, stát Georgia), která se zabývá mimo jiné například etickým auditem. Respondenti se zde vyjadřují k několika tezím v rozpětí sedmibodové škály od „naprosto nesouhlasím“ (1 bod), přes „nemohu se rozhodnout“ (4 body), po „naprosto souhlasím“ (7 bodů).

Celkový počet dotazovaných byl právě počet zaměstnanců na pozicích číšníka, potažmo servírky, tzn. sedm osob. Toto jsou teze, které dotazník obsahoval:

1. I v případě, že chybí detailně propracovaná politika firmy nebo precedentní případy, jako platné vodítko pro rozhodování slouží vždy deklarované hodnoty podniku.
2. Tyto hodnoty a s nimi spojené zásady se nemění, i když se podniku nedaří.
3. I sebelepší výsledky jsou pro podnik nepřijatelné, pokud jich bylo dosaženo na úkor porušování etických standardů.
4. Pokud mají zaměstnanci ve své práci problémy etického charakteru, naleznou pro ně ze strany podniku pochopení a pomoc při jejich zvládnutí.

5. Při oceňování výkonnosti zaměstnanců je nutné brát v potaz, zda dodržují etické normy a principy.
6. Pracovní skupina, do které se sám řadíte, výrazně podporuje dodržování etických norem.
7. Při povyšování je mimo jiné ukazatele také vždy brán zřetel na morální profil zaměstnance.

Nyní si analyzujeme výsledky jednotlivých tezí, kterých bylo dosaženo a které mi pomohly v další práci.

Teze č. 1: I v případě, že chybí detailně propracovaná politika firmy nebo precedenční případy, jako platné vodítko pro rozhodování slouží vždy deklarované hodnoty podniku.

Průměrné hodnocení této teze bylo 4,4 bodu, z čehož vyplývá přibližně průměrná shoda. Když se podívám konkrétněji na jednotlivé odpovědi, mohu vidět, že nejvíce lidí označilo odpověď 5 bodů, celých 42,9 %. Ovšem 28,6 % respondentů označilo odpověď nižší, než je průměr, znamená to tedy, že pracují v podniku lidé, kteří jsou poměrně významně nespokojeni se situací ve firmě, která se této teze týká. Z vlastní zkušenosti vím, že je pravda, že zde chybí detailně propracovaná politika a podle odpovědí lze usuzovat, že někteří se setkali se situací, kdy při rozhodování nesloužily deklarované hodnoty podniku.

Teze č. 2: Tyto hodnoty a s nimi spojené zásady se nemění, i když se podniku nedaří.

Průměrné hodnocení u této teze je 4,6 bodu, což je nepatrně lepší než u předchozí otázky, avšak vzhledem k počtu respondentů se nejedná o markantní rozdíl. Nejvíce lidí, tedy 42,9 %, odpovědělo opět čtyřmi body, tj. nemohu se rozhodnout. Dalších 42,9 % odpovědělo nadprůměrně, což značí fakt, že pokud je to podnik vyznávající hodnoty, tak se tyto hodnoty ve většině případů nemění v závislosti na momentálním úspěchu, či neúspěchu firmy.

Teze č. 3: I sebelepší výsledky jsou pro podnik nepřijatelné, pokud jich bylo dosaženo na úkor porušování etických standardů.

Tato teze vyšla v průměru jako jedna z nejhorších, respondenti na ni odpověděli průměrným výsledkem 3,9 bodu, což je pod hranicí celkového průměru čtyř bodů. 57,2 % zaměstnanců odpovědělo dvěma, nebo třemi body, což ukazuje na velice špatnou morální úroveň firmy v této

oblasti. Z těchto výsledků vyplývá, že existují situace, popřípadě v minulosti nastaly situace, kdy se respondenti sekali s tím, že vedení pozitivně akceptovalo úspěšné výsledky i přes porušení etických standardů. Když půjdeme dále, můžeme vydedukovat, že v podniku již k takovému porušování došlo.

Teze č. 4: Pokud mají zaměstnanci ve své práci problémy etického charakteru, naleznou pro ně ze strany podniku pochopení a pomoc při jejich zvládnutí.

Hodnocení této teze vyšlo nejhůře ze všech sedmi uvedených. Také při těchto odpovědích došlo k největšímu rozdílu názorů mezi zaměstnanci. Ačkoliv průměr vychází nejhorší, najdou se zde lidé (42,9%), kteří ohodnotili tuto tezi pěti body, tzn. nad průměrem. Má hypotéza na základě těchto odpovědí tedy zní: „V podniku dochází k rozdílnému přístupu směrem od vedení k jednotlivým řadovým zaměstnancům.“ V další části své práce se budu snažit ověřit toto tvrzení formou konkrétnějšího dotazníku s jednotlivými zaměstnanci a také kvalitativně formou rozhovoru s manažerem restaurace.

Teze č. 5: Při oceňování výkonnosti zaměstnanců je nutné brát v potaz, zda dodržují etické normy a principy.

Tato teze byla v průměru ohodnocena 3,7 body. Nejvíce respondentů (42,9%) odpovědělo pouze dvěma body. Otázkou zůstává, zda vůbec v tomto podniku dochází k jednotlivému oceňování výkonnosti zaměstnanců. 28,6 % dotázaných na druhé straně odpovědělo pěti body, tedy nadprůměrem. Je tedy možné, že ti méně výkonní nejsou hodnoceni a informaci o tomto druhu odměňování ani nezaznamenali.

Teze č. 6: Pracovní skupina, do které se sám řadíte, výrazně podporuje dodržování etických norem.

Tato teze dopadla nejlépe ze všech. Průměrné hodnocení bylo 5,7 bodu. Nikdo z dotázaných neodpověděl méně než pěti body, což je velice slušný výsledek. Vyplývá tedy, že v konkrétní pracovní skupině jsou zaměstnanci poměrně spokojeni s etickým chováním svých kolegů. Mým dalším úkolem bude vysledovat, zda jsou tyto hodnoty nastavovány vedením, nebo jestli se řadový zaměstnanci snaží vzepřít vrcholovému managementu ve snaze pozvednout úroveň etiky ve firmě.

Teze č. 7: Při povyšování je mimo jiné ukazatele také vždy brán zřetel na morální profil zaměstnance.

V průměru vyšlo u této teze hodnocení 3,6 bodu, tedy opět neuspokojivý výsledek pod hranicí průměru čtyř bodů. V instrukcích pro vyplnění dotazníku jsem respondentům uváděla, že pokud k takové situaci nedošlo, nebo nedošlo dostatečně mnohokrát, což je právě tento případ, ať odpoví podle toho, jak se domnívají, že by jejich nadřízený postupoval. Když tento fakt zohledníme, je výsledek této teze nesměrodatný a reprezentuje pouze domněnku a postoj, který mají zaměstnanci, co se týče této problematiky, ke svým nadřízeným.

Výsledky tohoto dotazníku pro mě byly určitou vstupní branou k hlavní části mé práce. Po analýze výsledků mohu tvrdit, že situace v podniku není ideální a mým úkolem teď bude zjistit příčinu, zanalyzovat výsledky a navrhnout řešení, která by mohla optimalizovat současnou nepříznivou situaci a pomoci vedení k menší fluktuaci zaměstnanců.

7.2 Dotazníkové šetření

Cíle šetření

Cílem šetření je průzkum názorů a pohledů zaměstnanců v porovnání s těmi manažera restaurace. Dílčím cílem je zjistit, jestli se názory zaměstnanců liší, nebo jsou – li jednotné napříč respondenty. V neposlední řadě je také cílem rozpoznání nedostatků a návrhy na jejich odstranění.

Výzkumné předpoklady

Výzkumné předpoklady byly zvoleny na základě výsledků předchozího dotazníku etické kongruence.

- Zaměstnanci ovlivňují vztahy, atmosféra a komunikace s nadřízenými k setrvání v zaměstnání.
- Zaměstnanci chtějí pracovat v etickém prostředí.
- Zaměstnanci vyžadují pomoc od vedení při řešení problémů etického charakteru, se kterými si sami neví rady.

Metody šetření

Pro průzkum této problematiky bylo použito dotazníkové šetření, dle vlastního zpracování. Dotazník byl jeden (viz příloha 1), polostrukturovaný, určený pro zaměstnance na pozici obsluhy. Skládá se z 10 otázek, nakombinovaných z uzavřených i otevřených, které zkoumají dílčí názory a hodnocení jednotlivých pracovníků vzhledem k situaci ve firmě a jejímu manažerovi.

7.3 Výstupy dotazníkového šetření

Výsledky dotazníku jsou rozděleny podle dílčích otázek vždy s komentářem.

Délka působení v Klubu cestovatelů u respondentů

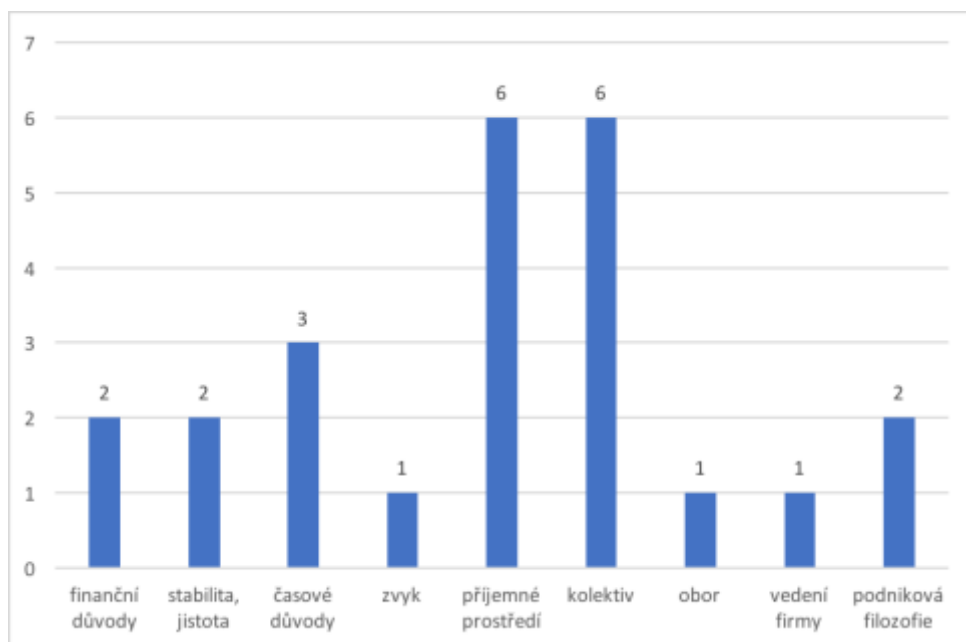
	Od 0 do 6 měsíců	Od 7 měsíců do 12 měsíců	Od 13 měsíců do 3 let	Více, než 3 roky
Absolutní četnost	2	1	2	2
Relativní četnost v %	28,6	14,3	28,6	28,6

Tabulka č. 1: Délka působení

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 1 lze vidět, že se jedná o poměrně rovnoměrně různorodý celek, co se týče délky působení v zaměstnání u jednotlivých respondentů, výzkum má tedy předpoklady pro to, být vysoce validním.

1. Proč pracujete v Klubu cestovatelů?



Graf č. 1: Důvody působení

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1 ukazuje důvody setrvání v nynějším zaměstnání. Na svislé ose lze vidět počet odpovědí na jednotlivé důvody (vodorovná osa). Z grafu lze vyčíst, že příjemné prostředí a pracovní kolektiv jsou dvěma hlavními a nejčastějšími důvody, proč si zaměstnanci vybrali tuto firmu a nadále v ní zůstávají. Tyto odpovědi korespondují s výsledky prvotního dotazníku etické kongruence, která také naznačovala většinovou spokojenost s pracovním kolektivem.

Naopak jediný člověk jako důvod uvedl vedení firmy, což byla položka, která je považována vzhledem k tématu jako jedna z hlavních. Byl to zaměstnanec, který pracuje ve firmě v rozmezí 6–12 měsíců, lze tedy předpokládat, že už je aklimatizovaný a svého zaměstnavatele a kolektiv vcelku dobře zná.

2. Cítíte se dobře v pracovním kolektivu?

	Ano, vždy	Většinou ano	Průměrně dobře	Většinou ne	Nikdy
Absolutní četnost	1	6	0	0	0
Relativní četnost v %	14,3	85,7	0	0	0

Tabulka č. 2: Pocity v pracovním kolektivu

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 2 jsou znázorněny odpovědi respondentů o pracovním kolektivu. Po předchozích odpovědích není překvapením, že se zaměstnanci cítí v práci většinou dobře, samozřejmě záleží na mnoha okolnostech.

Zaměstnanec, který odpověděl nejvíce pozitivně, tj. „ano, vždy“, je zároveň pracovníkem v kolektivu mladým. K tomuto faktu je třeba při vyhodnocování přihlížet, protože právě tento zaměstnanec měl méně příležitostí než jeho kolegové, zažít nějaký problém či konflikt.

3. Jak byste definoval/a vztah se svým nadřízeným?

	Striktně formální	Spíše formální	Spíše neformální	Osobní, neformální
Absolutní četnost	0	2	0	5
Relativní četnost v %	0	28,6	0	71,5

Tabulka č. 3: Vztah s nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky této otázky odpovídají, dle mé zkušenosti, realitě, tj. zaměstnanci mi potvrdili, že vztah s manažerem je na neformální, osobní úrovni, a to u většiny dotazovaných. V této firmě se praktikuje neformální tykání v rámci celého managementu, a to i s majitelem restaurace.

Lze ale vidět, že se ze sedmi dotazovaných našli dva, kteří by nazvali vztah s manažerem jako „spíše formální“, bohužel to potvrzuje výsledky, ke kterým se ještě dostaneme, a to, že se manažer nechová ke všem zaměstnancům stejně.

4. Setkal/a jste se v této firmě se situací, kdy byl, dle Vás, porušován (byť nepsaný) etický kodex, tj. jednal někdy Váš nadřízený podle Vás neeticky?

	Ne, ani jednou	Nevybavuji si, ale je to možné	1x – 2x	vícekrát
Absolutní četnost	0	0	4	3
Relativní četnost v %	0	0	57,2	42,9

Tabulka č. 4: Neetické chování manažera

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky této otázky ukazují fakt, že se každý dotazovaný zaměstnanec setkal alespoň jednou se situací, kdy se manažer choval neeticky. Otázka etiky je velice subjektivní, za neetické chování považuje každý něco jiného a má hranici porušování etiky někde jinde. Avšak dle těchto výsledků lze s jistotou říci, že se vedení nechová vždy eticky správně z pohledu svých podřízených.

5. Hodnocení nadřízeného

V této otázce hodnotili zaměstnanci svého nadřízeného, pomocí bodového hodnocení předepsaných výroků:

1 - nikdy, nesouhlasím

2 - spíše nesouhlasím

3 - občas, nevím

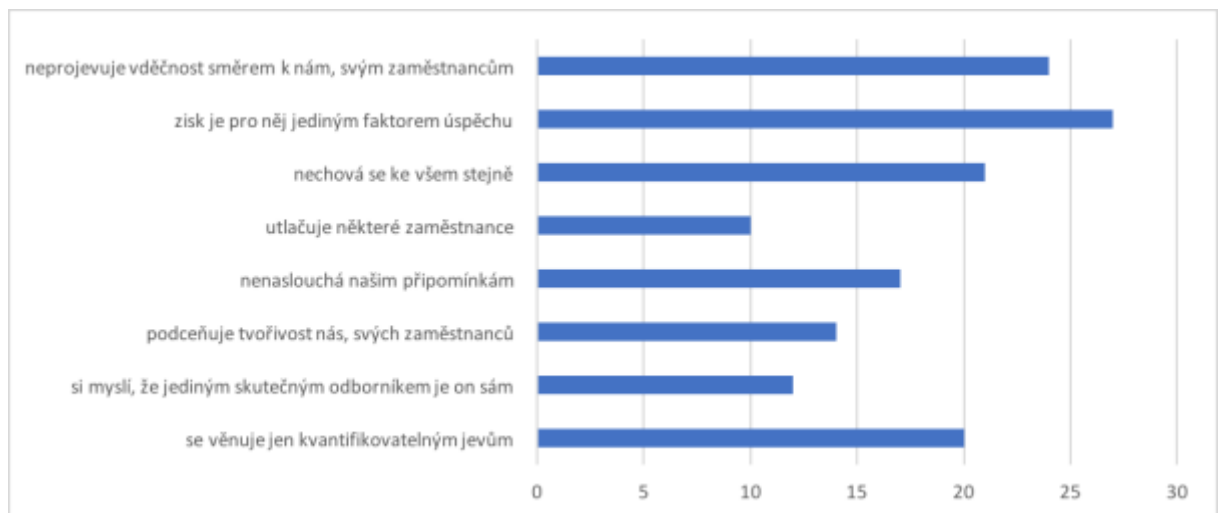
4 - spíše souhlasím

5 - často, naprosto souhlasím

Hodnocení nadřízeného I.

První skupina výroků je negativně položená, proto čím více s ní respondent souhlasí, tj. čím většího počtu daný výrok v součtu dosáhl, tím hůře pro manažera. Výsledky první skupiny výroků lze vidět na tomto grafu:

Můj manažer:



Graf č. 2: Hodnocení manažera I.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 znázorňuje výsledky první skupiny výroků. Nejčtenější negativní výrok je, že pro manažera je zisk jediným faktorem úspěchu. Bohužel je to typické pro manažery napříč obory, avšak myslím, si, že je potřeba zohlednit to, že konkrétně v této firmě je velký rozdíl mezi pravomocemi řadových

zaměstnanců a manažera. Tito zaměstnanci nejsou tedy schopni odhadnout a znát celé spektrum povinností a myšlenek, které manažer ve své práci zohledňuje.

Zaměřila bych se proto spíše u pozice vedení na problém v komunikaci s podřízenými, zapojovala je více do dílčích podnikových procesů a více naslouchala jejich připomínkám. Tyto výroky byly také poměrně vysoce hodnoceny a jejich náprava může být jednodušší a téměř nenákladná při tak malém počtu zaměstnanců.

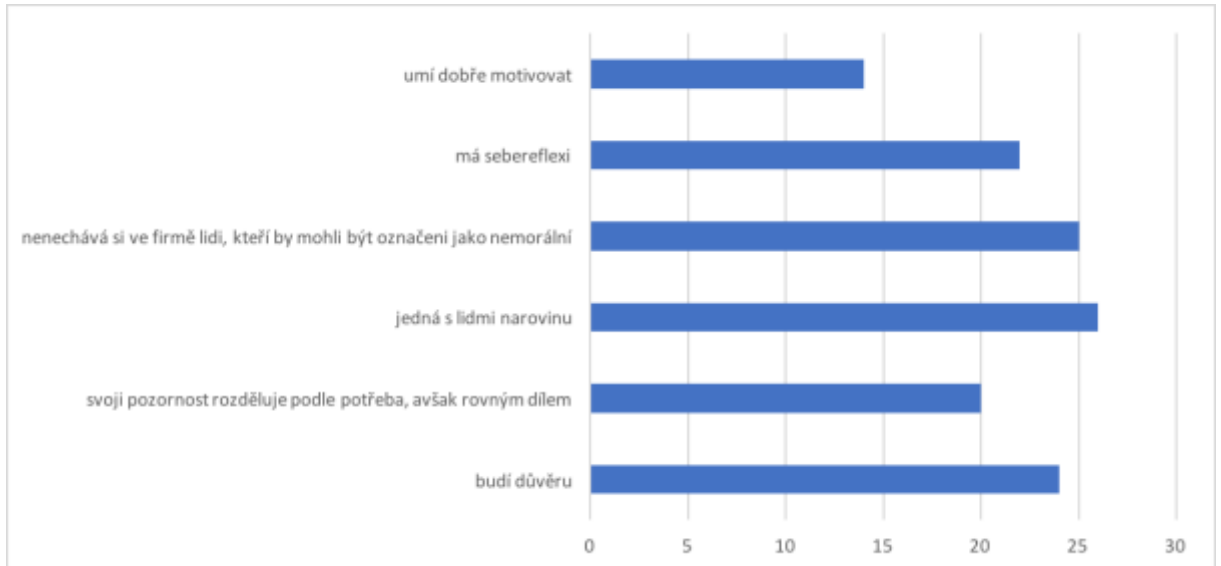
Co se týče manažerské pozornosti především na kvantifikovatelné jevy, které byly vysoce hodnoceny u většiny zaměstnanců, je na tuto problematiku naraženo i dále v praktické části, z druhé strany, a to konkrétně při rozhovoru právě s manažerem restaurace.

Poměrně nízké, tedy dobré výsledky, byly u výroku „Můj manažer si myslí, že jediným odborníkem je on sám.“. Ukazuje na dostatečnou sebereflexi tohoto člověka, ovšem nekoresponduje s horším výsledkem u výroku o podceňování tvořivosti zaměstnanců. Pokud si je manažer schopen přiznat, že někdo jiný může určité dílčí činnosti zvládnout lépe než on, proč tedy mají jeho zaměstnanci pocit, že podceňuje jejich tvořivost? Myslím, že právě to je prostor pro jednoduché zlepšení motivace, zapojení pracovníků a tím i zlepšení celkového klimatu.

Hodnocení nadřízeného II.

Druhá skupina výroků byla položena pozitivně, a proto, čím více bodů tvrzení dostalo, tím lepší výsledek pro manažera to je. Výsledky druhé skupiny výroků lze vidět na grafu níže:

Můj manažer:



Graf č. 3: Hodnocení manažera II.

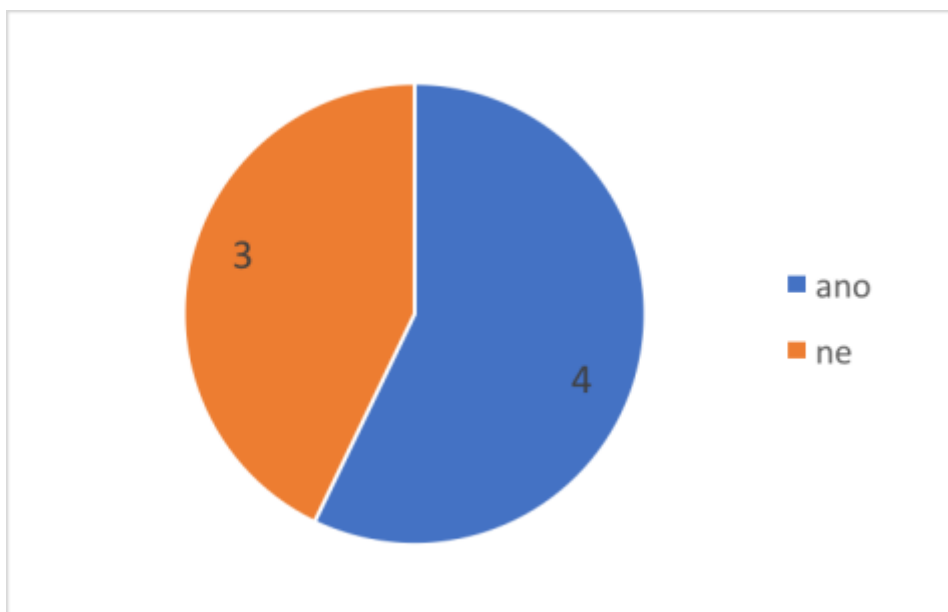
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 zobrazuje výsledky druhé skupiny výroků. Nejlépe dopadlo tvrzení, že manažer jedná s lidmi narovinu. Z grafu lze také vidět, že si, dle zaměstnanců, nenechává ve firmě zaměstnance nemorální, což koresponduje s odpověďmi z předchozích otázek, kde naprostá většina respondentů uvedla spokojenost s prostředím a kolektivem.

Nejhůře dopadl výrok „umí dobře motivovat“, ke kterému se vyjádřili respondenti i v dalších částech tohoto dotazníku. Motivace úzce souvisí s fluktuací v podniku, která zde má za poslední dva roky vzrůstající tendenci.

Jak bylo již zmíněno výše, zaměstnanci nemají pocit, že by se manažer ke všem choval stejně, otázkou však zůstává, jestli se jedná o finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody, komunikaci, či jiné.

6. Přemýšlíte/přemýšlel jste někdy o odchodu z firmy v dohledné době?



Graf č. 4: Možný odchod z firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4 ukazuje odpověď na uzavřenou otázku výše. Čtyři respondenti, tedy nadpoloviční většina, uvedli, že přemýšleli, nebo stále přemýšlí o odchodu z firmy.

Tuto otázku jsem zařadila do dotazníku z důvodu možnosti analyzování současné situace ohledně fluktuace. Lze vidět, že situace stále není vyřešena a najde se zde velký počet pracovníků, kteří jsou, popřípadě byli nespokojeni a plánují odchod z firmy. Většinou se nejedná o pracovníky dlouholeté, kteří by zkrátka potřebovali změnu od stereotypu, ani o zaměstnance z řad žen ohledně mateřské a posléze rodičovské dovolené. Lze tedy usuzovat, i podle odpovědí na otázky výše, že to mohou být důvody nespokojenosti ohledně motivace, pracovních podmínek, etiky a jednání manažera.

7. Přístup k práci

Poslední dotazníková otázka se skládala ze dvou otevřených podotázek.

a) Co si myslíte, že by mohl Váš nadřízený změnit v přístupu k vám, zaměstnancům?

Zaměstnanci otevřeně odpovídali na tuto otázku. Nejčastější kritikou byl projev vděčnosti, který podle odpovědí mnoho zaměstnanců od svého manažera necítí a nejsou kvůli tomu dostatečně

motivováni k práci, chybí chuť do práce a ztrácí se energie. S tím související absence pochvaly a uznání se také objevovala v mnoha dotaznících.

Manažer nemá, dle svých zaměstnanců, „rovná záda při řešení problémů“, nedokáže se k nim postavit čelem a vyhýbá se konfliktům. S tím související komunikace, kterou by respondenti uvítali i jinak, než neosobně formou emailu.

Objevovalo se zde také již zmiňované férové jednání ke všem zaměstnancům, potvrzuje to tedy výsledky u předchozích dotazníkových otázek.

O něco více znepokojující byly některé připomínky k nedodržování zákoníku práce a doporučení k zvýšení platového ohodnocení v závislosti k obecnému zvyšování mezd k roku 2017.

b) Co si myslíte, že byste mohl/a změnit Vy v přístupu k Vaší práci?

V této části dotazníkového šetření mne příjemně překvapilo, že dokázala být většina respondentů kritická i sama k sobě. Často se zde objevovala sebereflexe na jednání se zákazníky, které by mohlo podle svých slov zlepšit více dotazovaných.

Dalším bodem byly pozdní příchody, kterých si jsou někteří také vědomi a dále časová flexibilita. V některých odpovědích bylo méně a v některých více kritických bodů k sobě samotnému, avšak jeden respondent navrhl i řešení své neprofesionality – poskytnutí určitých oborových školení a kurzů v rámci zvýšení profesionality personálu.

7.4 Rozhovor

Rozhovor s manažerem Filipem Kerekešem proběhl v kanceláři restaurace Klub cestovatelů. Metodou tohoto šetření byl polostandardizovaný rozhovor.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jaký je názor vedení oproti názoru řadových zaměstnanců, tj. získat další podklady pro analýzu současné situace a následným návrhům k jejím řešením.

1. Myslíte si, že se věnujete jen, nebo převážně kvantifikovatelným jevům?

Rozhodně ne. Část mé práce spočívá porovnávání kvantifikovatelných jevů, což se týká nákupů surovin, jejich následného zpracování a prodeje hotových produktů. Zároveň se vztahuje na zaměstnance při evidenci odpracovaných hodin a na to navazující platové ohodnocení. Sledováním neměřitelných jevů přičítám velkou prioritu, jelikož u těchto jevů se rozhoduji, zdali daný zaměstnanec má potenciál pro kladné rozvíjení podniku a jeho následné ohodnocení či povýšení.

2. Věříte svým podřízeným?

Z praxe mohu soudit, že důvěru v zaměstnance mám. Již při vstupním pohovoru se snažím odhadnout volenými otázkami, zdali je budoucí zaměstnanec rovný člověk. Dále se snažím budovat v zaměstnancích pocit, že mají určitou důvěru i v zaměstnavateli.

3. Co si myslíte, že stojí za vysokou fluktuací ve Vašem podniku?

65 % osazenstva našeho podniku je u nás zaměstnána více než 2 roky, což na gastro provoz je vcelku dobrý poločas. Problémy s fluktuací začali tak 1,5 roku nazpátek. Do té doby se mi na uvolněné místo hlásili dva až tři zaměstnanci a z nich dvě třetiny byly schopny danou práci ihned vykonávat. V nynější době, kdy se začali ucházet o zaměstnání lidé z tzv. generace mileniálů, rapidně se fluktuace zvýšila. Nyní je už úspěch, když po telefonickém domluveném termínu pohovoru, žadatel vůbec dorazí. Pohovor většinou proběhne k oboustranné spokojenosti, kdy žadatel je většinou nadšený a pracovat může ihned. V lepším případě se však do 24 hodin ozve, že se mu to rozleželo v hlavě, a že vlastně tento druh práce, nechce vůbec vykonávat. Avšak je i mnoho těch, kteří slíbí, že dorazí do práce a už se nikdy neozvou.

4. Myslíte, že je to problém jen v této restauraci?

Nyní často slychávám, že tento problém se prolíná ve všech oborech. Mladým lidem je od mala kladeno, že jsou schopni dokázat vše nač si vzpomenou, ale realita je postaví do situace, kdy zjistí, že se během půl roku v jejich pracovním poměru skoro nic nezměnilo, tak odchází na jiné pracoviště, kde po čase zjišťují, že to je zase to samé a fluktuují dál a dál.

5. Zajímavý poznatek. Co je pro Vás ve Vaší práci nejdůležitější?

V mé práci je pro mě nejdůležitější to, že rozhoduji sám o sobě, jak bude má práce vypadat. Absolutní svoboda rozhodování a nezávislosti na mocenském aparátu státního zřízení.

6. Když mluvíte o mocenském aparátu... z výsledků od Vašich zaměstnanců jsem se dozvěděla, že byste měl dodržovat zákoník práce. Neděje se tomu tak?

Samozřejmě musím dodržovat zákony naší republiky a odvádět státu daně ve všech možných formách a to respektuji.

7. Zastáváte názor, že etika by měla hrát primární roli ve všech dílčích rozhodnutích?

Na tuto otázku nejsem schopen jednoznačně odpovědět, jelikož se ve mně bijí různé etické aspekty. Například nakupovat kuřata z velkochovů nebo z farem s volným výběhem, kdy cena je až 4x vyšší, což by se muselo dít na úkor mezd zaměstnanců apod.

8. Chtěl byste pracovat na pozicích svých podřízených? Proč ano, proč ne?

Na pozici svých podřízených jsem pracoval a časem jsem se vypracoval do vedení podniku, tudíž rozhodně mi tato práce je blízká. Nevyhovovalo by mi dlouhá pracovní doba.

9. Jaké má podle Vás práce ve Vašem podniku výhody?

Výhodu bych rozhodně spatřoval v neotřelém prostředí a netradiční kuchyni. Dále snaha udržet kolektiv na nadšených amatérech, a ne na zpruzených profesionálech, v pravidelném vyplacení mezd a klientele, která se u nás neopíjí.

10. Jaké má nevýhody?

Nevýhoda... snad v poslední době nestabilizovaný kolektiv.

11. Cítíte ze strany svých zaměstnanců vděk?

Vděk je patrný spíše u zaměstnanců s rodinami, ale i u některých mladších ročníků to není výjimečné.

12. Cítíte ze strany svých zaměstnanců sympatie?

Sympatie u nás v podniku máme na obou stranách a z mého pohledu mohu upřímně říci, že sympatie cítím. Je však pravda, že nevím, zdali sympatie vydrží i tehdy, když se za mnou zaklapnou dveře.

13. Necháváte si v práci jen zaměstnance morálně zdatné?

Po maximálně dvou měsících se nový zaměstnanec vyprofiluje a když zjistím že je „křivák“ tak se s ním rozloučím.

14. Stalo se/stává se, že u Vás delší dobu, než „zkušební“ pracuje člověk nemorální? Proč ano, proč ne?

Ano, za posledních 10 let jsem udělal jednu výjimku, jedná se o dlouholetého zaměstnance, který pochází z jiného kulturně – náboženského prostředí, tudíž se snažím být tolerantní. Jinak jak jsem předdeslal v předchozí otázce – nemorální člověk se u nás moc dlouho neohřeje.

15. Pokud byste měl někoho povýšit, co by zde hrálo roli? Zahrnoval byste do svého rozhodnutí i osobnostní rysy člověka?

Při povýšení asi hrají všude stejné aspekty jako spolehlivost, pečlivost atd. Z mého pohledu dám na osobní rysy dost velký zřetel (což asi není dost profesionální), ale nemohl bych spolupracovat s člověkem se kterým nejsem schopen vycházet lidsky.

16. Definujte, prosím, osobnostní charakteristiky ideálního zaměstnance.

Definice schopného zaměstnance je dost klišé, v dnešní době jsem vděčný za to, když zaměstnanec přijde do práce včas, je slušný, usměvavý a spolehlivý. Což je sice žalostně málo, ale nyní jsme vděční i za toto.

17. Jste spokojen s komunikací mezi Vámi a Vašimi podřízenými?

Vcelku to ujde. Občas mi přijde, že nejsem vždy pochopen. A důležité zjištění za 16 let gastro praxe, minimálně co půl roku vše opakovat, jak emailovou korespondencí, tak ústně.

18. Chodí za Vámi Vaši podřízení svěřovat se se svými problémy? Pokud ano, dostane se jim pomoci?

V drtivé většině, když za mnou přijde podřízený, tak se jedná o problém na úrovni s ostatními kolegy. Konstruktivní návrhy vždy přijímám k posouzení a poté se je společně snažíme realizovat v praxi.

19. Myslíte si, že se snažíte zahrnovat etické principy do svého vedení? Jak?

Záleží, o jaké etické principy se jedná. Každý je máme nastaveny rozdílně. Můžeme začít u třídění odpadu a skončit, zda – li nakupovat zboží s obsahem palmového oleje. Co se týká zaměstnanců, tak neděláme genderové rozdíly, zaměstnanci pracující na plný úvazek mají jisté výhody apod. Avšak s ohledem že musíme každý měsíc vše poplatit a vyplatit mzdy, hraje velkou roli také cena vstupního zboží (např. pro mě velmi neetické kuřecí maso z velkochovů), ale na druhé straně polovinu zboží nakupujeme u drobných obchodníků, a ne u nadnárodních řetězců.

7.5 Závěrečné vyjádření manažera

Manažer restaurace se při rozhovoru zaměřoval spíše na manažerskou etiku v souvislosti se sociální odpovědností firem. Podle svých slov má pocit, že se k zaměstnancům chová podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, což je jistě dobrý ukazatel.

Na pracovišti panuje přátelská atmosféra na obou stranách, která by ale, dle mého názoru, mohla být více podporována prostředky pro zlepšení komunikace, ke kterým se vrátím později, kdy budu podniku navrhopvat řešení pro stabilizaci stávající situace.

Po vyhodnocení dotazníku mezi zaměstnanci jsem výsledky dala k nahlédnutí manažerovi restaurace Filipovi Kerekešovi, aby se k nim v krátkosti vyjádřil. Vyjádření proběhlo pomocí emailové korespondence, níže lze vidět doslovně přepsaný email:

„Výsledky mě vcelku nepřekvapily. V nynější době, kdy je zaměstnavatel spíše rukojmím svých zaměstnanců, a to z hlediska „všude jinde mě vezmou a za lepší peníze“ je velmi těžké vzbudit v zaměstnancích nadšení jak pro podnik, tak výdrž v podniku. Avšak v daných výsledcích jde cítit, že toho, o co mi jde, jsem docílil, a to je přátelská atmosféra. Novým aspektem pro mě je motivace zaměstnanců. V minulých letech stačila finanční odměna a zaměstnanci byli rádi za práci jako takovou. Nyní, kdy je hlavně mladým lidem, kladeno již od dětství, že jsou schopni dokázat vše, co si

zamanou, se to promítá i do toho, že se chtějí více podílet na spoluvytváření podniku. Což je u některých přínosem a jako ve všem, u ostatních zcela mimo realizaci. Dávám přednost, když hovořím s lidmi z vedoucích pozic z jiných podniků a porovnáváme své informace. Určitě je pro mě dotazník velkým přínosem a zkusím z něj vyvodit pro podnik pozitiva.“

7.6 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

V dotazníkovém šetření byla potvrzena souvislost mezi komunikací s nadřízeným, současně s klimatem a vztahy na pracovišti a setrváním v zaměstnání. Jelikož se zde objevovalo poměrně hodně negativních reakcí na komunikaci ze strany nadřízeného, lze předpokládat, že s tím souvisí i zvyšující se fluktuace a zároveň odpověď na otázku č. 6 dotazníku, kde většina respondentů odpověděla, že přemýšlela/přemýšlí nad odchodem ze zaměstnání.

Nespokojenost s některými neetickými formami vedení v restauraci se projevila především v poslední otevřené otázce, kdy se mnoho respondentů opravdu bohatě vyjádřilo a potvrdilo stanovené výzkumné předpoklady. Ze stejné otázky vychází také při ověřování předpokladu, že zaměstnanci vyžadují pomoc od vedení při řešení určitých situací a problémů, kterým se jich, dle jejich názoru, nedostává ve všech případech, nebo jim není tato pomoc nabídnuta a je poskytnuta až v momentě, kdy si o ní sami řeknou.

7.7 Návrhy řešení

Jedním z nejdůležitějších ohodnocení nejsou ty finanční, ale ty slovní. Projev vděku, otevřená a osobní komunikace, pochvala, mohou namotivovat a správně stimulovat pracovníky, a to i bez použití finančních prostředků. I přesto, že jsou s pracovním kolektivem zaměstnanci většinou spokojeni, zaměřila bych se na teambuildingové aktivity a snižování negativních činitelů ovlivňujících vztahy a komunikaci na pracovišti.

Dále bych se zaměřila na zlepšení informovanosti a obecně komunikace směrem k řadovým pracovníkům, aby nedocházelo třeba i k mylným domněnkám. Naslouchání připomínek by se tak mohlo stát součástí teambuildingových akcí, které v tomto počtu zaměstnanců nemusí být náročného charakteru, ale myslím, že by mohly efektivně zlepšit vnímání a pocit participace na činnostech podniku, a tím i snížit nynější fluktuaci. Myslím, že již při vstupním pohovoru by bylo smysluplné ptát se uchazečů na jejich očekávání a porovnat je s těmi svými.

Posledním a, dle mého názoru, velmi důležitým bodem je uvědomění si faktu, že se jedná o nestandardní typ organizace, který ze své podstaty přitahuje typ lidí, kteří třeba nejsou stabilními zaměstnanci a nejsou takoví „dřiči“, které ale tato organizace, stejně jako každá jiná, potřebuje. Jsou to lidé, kteří se vyznačují prvotním nadšením pro podnik a jeho koncept, snaživostí a novou energií, ale zároveň vysokou fluktuací. Ačkoliv se jedná, jak už bylo řečeno, o nestandardní typ organizace, musí být ale stejně jako ostatní manažersky veden. Je složité nastavit systém způsobu vedení, avšak i s nahlédnutím k faktu, že se jedná o podnik, který veřejně deklaruje etiku, způsob chování k zaměstnancům a jejich hodnocení by tomu měl odpovídat. Manažerovi restaurace bych doporučila, aby se snažil udržet si ty stávající, dlouhodobé pracovníky za pomoci zaměstnaneckých benefitů, ať už se jedná o průběžné vzdělávání, postupné zvyšování pravomocí (zaučování nováčků aj.), odpovídající nárůst finančního ohodnocení po určitém časovém období (v tomto případě pravděpodobně v řádu let) a projevy vděku a angažovanosti. Jsem si vědoma, že dříve nebylo potřeba poskytovat zaměstnancům určité nadstandardy, ale v dnešní době, a to především v posledních dvou letech, se pozice vedoucích pracovníků změnila a jsou to kvalitní zaměstnanci, kteří do značné míry určují pravidla. Toto je fakt, který by měl manažer vzít v potaz a přizpůsobit se mu, jinak bude stále hledat nové a nové zaměstnance a nedocílí dlouhodobě stabilního, kvalitního a spokojeného kolektivu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění, jak funguje praxe ve srovnání s teorií a zároveň průzkum názorů a pohledů zaměstnanců v konkrétní firmě v porovnání s pohledem manažera restaurace. Pro splnění cíle bylo použito odborné literatury od různých autorů a získání informací ze společnosti Klub cestovatelů Praha. Získání potřebných dat bylo dosaženo za pomoci dotazníkových šetření a polostrukturovaného rozhovoru s manažerem restaurace, doplněného o jeho komentář k výsledkům dotazníkového šetření. Výsledky dopadly pro vedení firmy v některých aspektech velmi dobře, v některých ohledech je však potřeba odstranit určité nedostatky.

Celá práce je rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na etický základ, popis struktury etiky v ekonomice jako takové a pohled na etiku v podnikání. V praktické části je provedeno dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Pomocí těchto metod je navrženo možné zlepšení pro vedení za cílem dosáhnout lepšího chodu společnosti.

Bylo zjištěno, že manažer restaurace se v posledních letech setkává s novým konceptem zaměstnávání lidí a je si vědom potřeby nutné změny v přístupu ke svým zaměstnancům. Dále byla zjištěna spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem, avšak vzhledem k vedení také potřeba zlepšení komunikace k řadovým pracovníkům firmy. Názory zaměstnanců se v základních bodech shodují a v některých se názorově liší.

Na základě těchto dat bylo navrženo toto možné opatření. Vedení firmy by mělo zlepšit komunikaci, například posílit osobní komunikační kanály a omezit komunikaci převážně prostřednictvím emailu. Dále nabízet zaměstnancům školení a kurzy za účelem zvýšení profesionality a posílení motivace u těchto pracovníků. Jedním z hlavních bodů je dále potřeba zmínit rozdíl ve vedení stálých, kompetentních a kvalitních zaměstnanců oproti krátkodobým brigádníkům ve firmě. V případě realizace těchto doporučení může být dosaženo stabilního stavu pracovníků na pozici obsluhy a celkového zkvalitnění služeb směrem k zákazníkům.

Seznam použité literatury

1. ANZENBACHER, Arno. Úvod do etiky. Praha: Zvon, 1994. ISBN 80-7113-111-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
3. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 8024715899.
5. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
6. Manažerská etika: --inspirace pro 21. století--. Hradec Králové: Nucleus HK, 2000-. ISBN 80-85378-19-1.
7. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
8. SLÁMEČKA, Vladimír. Manažerská etika: vysokoškolská učebnice. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7.
9. SOKOL, Jan. Etika a život: pokus o praktickou filosofii. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-063-3.
10. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

11. Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích. 2 c/f. Praha: Diderot, 1999. ISBN 8090255523.

12. Zákoník práce: redakční uzávěrka Ostrava: Sagit, 1999. ÚZ. ISBN 978-80-7488-093-3.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Dvojitá motivace	10
Obrázek č. 2: Kategorický imperativ	10
Obrázek č. 3: Struktura etiky v ekonomice	11
Obrázek č. 4: Situační etika stylů managementu.....	15

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Délka působení	31
Tabulka č. 2: Pocity v pracovním kolektivu.....	32
Tabulka č. 3: Vztah s nadřízeným.....	33
Tabulka č. 4: Neetické chování manažera	33
Graf č. 1: Důvody působení.....	31
Graf č. 2: Hodnocení manažera I.	34
Graf č. 3: Hodnocení manažera II.	36
Graf č. 4: Možný odchod z firmy.....	37

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2 – Rozhovor

1. Jak dlouho pracujete v Klubu cestovatelů?

- Od 0 do 6 měsíců
- Od 7 měsíců do 12 měsíců
- Od 13 měsíců do 3 let
- Více, než 3 roky

2. Proč pracujete v Klubu cestovatelů? (možno označit více odpovědí)

- finanční důvody
- stabilita, jistota
- časové důvody
- zvyk
- příjemné prostředí
- kolektiv
- obor
- vedení firmy
- podniková filozofie
- jiné:

3. Cítíte se dobře v pracovním kolektivu?

- ano, vždy
- většinou ano
- průměrně dobře
- většinou ne
- nikdy

4. Jak byste definoval/a vztah se svým nadřízeným?

- striktně formální
- spíše formální
- spíše neformální

- osobní, neformální

5. Setkal/a jste se v této firmě se situací, kdy byl, dle Vás, porušován (byť nepsaný) etický kodex, tj. jednal někdy Váš nadřízený podle Vás neeticky?

- ne, ani jednou
- nevybavuji si, ale je to možné
- 1x – 2x
- vícekrát

6. Nyní budete hodnotit svého nadřízeného na stupnici od 1 do 5, které vyplníte na označený prostor “...” za stanoviskem.

1 - nikdy, nesouhlasím

2 - spíše nesouhlasím

3 - občas, nevím

4 - spíše souhlasím

5 - často, naprosto souhlasím

Můj manažer:

- se věnuje jen kvantifikovatelným jevům ...
- si myslí, že jediným skutečným odborníkem je on sám ...
- podceňuje tvořivost nás, svých zaměstnanců ...
- nenaslouchá našim připomínkám ...
- utlačuje některé zaměstnance ...
- nechová se ke všem stejně ...
- zisk je pro něj jediným faktorem úspěchu ...
- neprojevuje vděčnost směrem k nám, svým zaměstnancům ...

Můj manažer:

- budí důvěru ...
- svoji pozornost rozděluje podle potřeby, avšak rovným dílem ...

- jedná s lidmi narovinu ...
- nenechává si ve firmě lidi, kteří by mohli být označeni jako nemorální ...
- má sebereflexi ...
- umí dobře motivovat ...

7. Přemýšlíte/přemýšlel jste někdy o odchodu z firmy v dohledné době?

- ano
- ne

8. Odpovězte specificky:

- Co si myslíte, že by mohl Váš nadřízený změnit v přístupu k vám, zaměstnancům?

- Co si myslíte, že byste mohl/a změnit Vy v přístupu k Vaší práci?

Příloha 2 – Rozhovor

1. Myslíte si, že se věnujete jen, nebo převážně kvantifikovatelným jevům?
2. Věříte svým podřízeným?
3. Co si myslíte, že stojí za vysokou fluktuací ve Vašem podniku?
4. Co je pro Vás ve Vaší práci nejdůležitější?
5. Zastáváte názor, že etika by měla hrát primární roli ve všech dílčích rozhodnutích?
6. Chtěl byste pracovat na pozicích svých podřízených? Proč ano, proč ne?
7. Jaké má podle Vás práce ve Vašem podniku výhody? Jaké má nevýhody?
8. Cítíte ze strany svých zaměstnanců vděk?
9. Cítíte ze strany svých zaměstnanců sympatie?
10. Necháváte si v práci jen zaměstnance morálně zdatné?
11. Stalo se/stává se, že u Vás delší dobu, než “zkušební” pracuje člověk nemorální? Proč ano, proč ne?
12. Pokud byste měl někoho povýšit, co by zde hrálo roli? Zahrnoval byste do svého rozhodnutí i osobnostní rysy člověka?
13. Definujte osobnostní charakteristiky ideálního zaměstnance. Máte v současné době takového? Nemusíte jmenovat.
14. Jste spokojen s komunikací mezi Vámi a Vašimi podřízenými?
15. Chodí za Vámi Vaši podřízení svěřovat se se svými problémy? Pokud ano, dostane se jim pomoci? Pokud ne, proč tomu tak je a mělo by tomu tak být?
16. Myslíte si, že se snažíte zahrnovat etické principy do svého vedení? Jak? Uveďte konkrétní příklady.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Langerová

V Praze dne: 26. 04. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis