Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra teorie kultury (kulturologie)

Obor - Kulturologie

PhDr. Marek Merhaut, MBA

Etika v hotelových řetězcích jako součást kultury cestovního ruchu

Ethics in hotel chains as part of the culture of tourism

Disertační práce

vedoucí práce - Doc. PhDr. Ivan Mucha, CSc.

Praha 2012

Prohlašuji, že jsem disertační práci napsal samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 27. 04. 2012

PhDr. Marek MERHAUT, MBA

Abstrakty

Abstrakt

Cestování jako součást kultury je „předáváno“ z generace na generaci. Vždy jsou však předávány a přejímány pouze ty prvky cestovní mobility, které mají platnost (funkci /místo ve struktuře/ - a nesou často i symbolický obsah).
Rozhodně nelze tvrdit, že by současná kultura cestovního ruchu byla stabilní a neměnná, ale prostřednictvím udržování vybraných projevů kultury cestování, jež jsou považovány za podstatné, jsou pociťovány jako důležitý kulturotvorný prvek. Disertační práce vychází ze současných poznatků a faktů celostátního charakteru, jak analyzovat úlohu kultury v oblasti etiky v kulturní politice hotelových řetězců a cestovního ruchu. Důležité poznatky, které specifikují tuto problematiku, přináší vlastní empirické šetření ve formě sociokulturní sondy týkající se vztahů mezi vedoucími pracovníky rozličných národnostních kultur a chování manažerů zahraničních hotelových řetězců vůči českým zaměstnancům.

Abstract

Travelling as part of a culture is "transmitted" from generation to generation. Always are, but passed on, and taken up only those elements of travel mobility to force (a function /instead of the structure/ - and often carry symbolic content).
Definitely cannot argue that the current culture of tourism was stable and unchanging, but by maintaining expression of selected travel culture that are considered essential, are felt as an important element of culture. The PhD thesis based on current knowledge of the facts and the national character, how to analyze the role of culture in the area of ethics in the cultural policy of the hotel chains and tourism. Important findings that specify this issue brings its own empirical investigation in the form of probes on the socio-cultural relations between managers of different national cultures and behavior of managers of foreign hotel chains to Czech employees

Obsah

Univerzita Karlova v Praze

Obor - Kulturologie

PhDr. Marek Merhaut, MBA

Abstrakty

Abstrakt

Abstract

Úvod **1**

1. Současný stav studované problematiky **10**

1.1 Problematika cestovního ruchu ze sociokulturního hlediska **10**

1.1.1 Typologie cestovního ruchu 19

1.1.2 Cestovní ruch v Praze 25

1.1.3 Sociokulturní dopady, z historického pohledu, na cestování a cestovní ruch 31

1.1.4 Dlohodobé koncepční záměry cestovního ruchu 43

1.1.5 Cestovní ruch jako kulturní odvětví 47

1.2 Ekonomické aspekty cestovního ruchu **51**

1.2.1 SWOT analýza cestovního ruchu 52

1.2.2 Marketing cestovního ruchu a produkty s tím spojené 54

1.2.3 Ekonomický rozvoj cestovního ruchu 56

1.2.4 Celosvětová ekonomická krize cestovního ruchu – dopad na cestovní ruch v České republice 59

1.3 Způsoby řízeni cestovního ruchu **67**

1.3.1 Státní politika cestovního ruchu 67

1.3.2 Management destinace cestovního ruchu 72

1.3.3 Důležité body jako podpůrný prostředek k zlepšení situace v cestovním ruchu 78

2. Problematika etiky se zaměřením na hotelové řetězce **84**

2.1 Ubytovací zařízení - Hotel 84

2.1.1. Vývoj hotelnictví v České republice 87

2.1.2 Hotelové řetězce 90

2.1.3 Integrační procesy hotelnictví v České republice 97

2.1.4 Cíle a opatření pro strategické řízení hotelových řetězců 99

2.1.5 Analýza marketingové strategie hotelových řetězců 102

3. Etický kodex ve firemní kultuře 116

3.1. Zjednodušený model etického rámce, který zahrnuje tři rozdílná východiska pro vytváření etických pravidel 118

3.1.1 Vybrané aspekty profesní etiky v hotelových řetězcích jako součásti firemní kultury 122

3.1.2 Etický kodex ve firemních předpisech hotelových řetězců 127

3.1.3 Etiketa hotelových řetězců 149

4. Empirické šetření – uplatňování etiky v hotelových řetězcích jako součásti kultury cestovního ruchu 153

4.1 Hypotézy 153

Určení hypotézy Nulové 153

Určení hypotézy Alternativní 153

4.2 Vymezení zkoumané problematiky empirického šetření v hotelových řetězcích 154

4.3 Získávání primárních informací pro dotazníkové šetření 155

4.4 Zvolení pracovní metody empirického šetření 157

4.5 Výběr respondentů empirického šetření 160

4.6 Koncepce a struktura empirického dotazníku 162

4.7 Výsledky dotazníkového šetření 164

4.8 Zpětná analýza z dotazníkového šetření a z osobních rozhovorů – následná zjištění 165

4.9 Verifikace hypotéz 167

4.10 Zobecnění poznatků a návrhy dílčích řešení empirického šetření 170

Závěr 178

Použitá literatura 185

Přílohy

Výsledky empirického šetření

Vysvětlení pojmů cestovního ruchu

Analýza zaměstnaneckých práv a povinností – stručný přehled etického kodexu ubytovacího zařízení hotelového typu.

Úvod

Cestovní ruch se stal fenoménem doby. Kromě jiného se k němu stále více upírá pozornost národohospodářů (ekonomů) z hlediska vytváření a udržení pracovních míst (i když v současné době je i v terciální sféře tato možnost vnějšně do jisté míry determinována, což dokládám ve své práci).
Cestovní ruch poskytuje variabilitou zaměstnaneckých pozic možnost efektivního uplatnění flexibilních forem zaměstnání a v zemích EU se stávají důležitým východiskem z dlouhodobé nezaměstnanosti, která i České republice přináší v současné době závažné problémy.

Důvody zvýšeného zájmu o cestovní ruch:

- Z hlediska evropské strategie zaměstnanosti se ČR jako členská země EU musí na trhu práce ubírat stejným směrem.[1]
- Flexibilní formy práce umožňují pracovní aktivitu více osobám, které tak dostanou možnost vést vyrovnanější život (v pracovní i osobní oblasti) a následně jsou tito jedinci schopni podat větší výkon v čase vymezeném pro práci.
- Organizace působící v cestovním ruchu budou vládou ČR též v brzké době přizvány k participaci na odborné diskusi nad návrhem tezí paragrafového znění tzv. Kurzarbeitu, který byl formulován zaměstnavatelskými svazy 29. 11. 2011 a nyní o něm jedná vláda.

Cílem navrhovaného opatření je:

- Na mikroúrovni udržet pokud možno stávající míru nezaměstnanosti.
- Na mikroúrovni pomoci udržet lidský kapitál, odbornost, pracovní návyky, a tím připravenost podniků nastartovat nejen výrobu, ale i služby po odeznění krize.

Proč organizace cestovního ruchu?
Kromě významu cestovního ruchu jako kulturního fenoménu jsou důvodem pro zkoumání výsledky komparativní analýzy (Employment in Europe,

[1] Zdroj: www. Evropská strategie zaměstnanosti, ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=cs

2008) provedené Evropskou komisí v roce 2008. Na jejímž základě byla sestavena typologie jednotlivých „modelů kvality zaměstnání“ v EU.
Prvním modelem, respektive klastrem zemí z hlediska konceptu „kvality života“, přesněji kvality pracovních míst, je „severská skupina“ zemí, ve kterých se plně uplatňují flexibilní formy práce, což indikuje, že podmínky pro tento typ zaměstnávání jsou v těchto zemích nejvýhodnější.
Skupina zemí je zastoupena pouze novými členskými státy EU, mezi nimiž je i ČR. Bylo konstatováno, že tato skupina se vyznačuje nízkou mírou sociálně-ekonomického zajištění, nepříznivými pracovními podmínkami, nízkou úrovní produktivity práce, ale vysokými tempy ekonomického růstu, což odpovídá podmínkám „dobíhajících zemí“.[2]
Organizacím cestovního ruchu se v této situaci připisuje z hlediska aktivní politiky zaměstnanosti v ČR prvořadý význam při uvádění v život aktuálních flexibilních forem zaměstnávání současně s realizací flexicurity.

Má disertační práce je zaměřena na kulturu a cestovní ruch orientovaný na Českou republiku. K volbě tématu: „Etika v hotelových řetězcích jako součást kultury cestovního ruchu“ mě přivedly mé dlouhodobé zkušenosti, které jsem si rozšířil při svých pracovních cestách do zahraničí. Při těchto zahraničních stážích jsem měl možnost poznat mnoho příslušníků a prostředí rozličných kultur, které však vždy měly svá daná etická pravidla.

Hlavním cílem disertační práce je na základě provedeného vlastního empirického šetření orientovaného na etiku cestovního ruchu (ve formě sociální sondy) a na kulturu cestovního ruchu a její interkulturní komunikaci analýza vnitropodnikových vztahů v hotelových zařízení, se zaměřením na dodržování etického kodexu v zahraničních i lokálních hotelových řetězcích akreditovaných v České republice. Tento problém je řešen na základě opakujících se připomínek a stížností při setkáních vedoucích pracovníků hotelových řetězců se zástupci zaměstnanců, za přítomnosti zástupců odborové rady hotelnictví, s poukázáním na často se opakující vzniklé problémy ve vnitropodnikových vztazích na pracovišti. Zpracování tématu jsem koncipoval jako teoreticko–analytickou studii. Pro faktická data a jejich další praktickou využitelnost jsem sledoval vybrané statistické ukazatele

[2] Zdroj: www. Evropská strategie zaměstnanosti, ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=cs

obdobných empirických šetření z oblasti cestovního ruchu zveřejněné vládními institucemi i soukromým sektorem, informace získané studiem odborné literatury, dokumentů souvisejících s touto problematikou a v neposlední řadě osobní účastí na pracovních poradách a schůzích se zástupci zaměstnanců a odborové rady ve vybraných ubytovacích zařízeních hotelového typu. Potřebné validní informace jsem získal prostřednictvím vlastního empirického šetření v ubytovacích zařízeních na základě osobních interview a předložených empirických dotazníků. Empirické šetření ve formě sociální sondy do vztahů mezi jednotlivými vedoucími pracovníky rozličných národnostních kultur a chování zahraničních hotelových řetězců vůči českým zaměstnancům přineslo zajímavé poznatky. Problematika se promítá do tématu firemní kultury, kam spadají mezilidské vztahy, pracovní prostředí, realizace člověka a rozvoj lidské osobnosti, výkonnost a spokojenost zaměstnanců i image a značka firmy. Jde o složitou oblast, která se nedá vystihnout jednou definicí. Je zřejmé, že tento pojem je spojován s chováním a postojem managementu, výkonem organizace, chováním firmy i zaměstnanců. Ať už firma pokládá za nejdůležitější jakékoli stanovisko, pochopení pojmu firemní kultury, je klíčem k pochopení organizace a všeho, co k ní patří.[3]

Při zpracování disertační práce využívám jak dosud získané teoretické poznatky z kultury cestovního ruchu, tak současně vlastní dlouholeté zkušenosti z cestovního ruchu a gastronomie podložené dílčím empirickým šetřením v síti hotelových řetězců působících na území hl. města Prahy. Snahou je zjištěné poznatky dále využít k vytipování problémových oblastí a a zároveň se pokusit navrhnout dílčí zlepšení při prosazování etiky v hotelovém provozu jako nedílné součásti cestovního ruchu se zvláštním zaměřením na tzv. kulturní oblast cestovního ruchu.

Předmětem disertační práce je etika subjektů cestovního ruchu. Zaměřuji se na Hl. město Prahu z důvodu obtížnosti problematiky v rámci celé České republiky. Hlavním sledovaným cílem je: „Role kultury v soudobých strategiích a aktivitách v oblasti etiky cestovního ruchu se zaměřením na dodržování etického kodexu v hotelnictví“. Cestovní ruch přináší řadu

[3] Ševčíková, I., Sociální klima a podniková kultura, Bakalářská práce, Vysoká škola finanční a správní, Praha 2008

multiplikačních efektů kulturní povahy a umožňuje nejen zachovávat, ale i vytvářet nové pracovní příležitosti, například inovační finanční zdroje pro rozvoj území. Regionální rozměr cestovního ruchu je současně i sociálně ekonomickým faktorem nejen ve vztahu k místnímu obyvatelstvu, ale i ve vztahu k sociálně kulturnímu zázemí, které cestovní ruch zprostředkovává pro další zájemce a tak zároveň posiluje místní identitu obyvatelstva z hlediska využití místní tradice a kulturních specifik dané lokality.

Důležitou podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu je, kromě dobře zajištěné turistické infrastruktury a dostatečného množství kulturních a přírodních atraktivit lákajících návštěvníky, také odpovídající síť ubytovacích a stravovacích zařízení, kde mohou trávit volný čas jak návštěvníci regionu, tak místní obyvatelé.

Volba tématu disertační práce byla ovlivněna nejen aktuálností etických otázek v procesu rychlé globalizace světa, ale zejména zájmem o konkrétní hledání metod a cest aplikace všeobecných norem chování do každodenní praxe speciálních oborů lidské činnosti – v tomto případě je pozornost upřena na podnikatelskou respektive manažerskou etiku, morálku, mravnost a svědomí jako nedílných součástí etického kodexu a kulturního chování zaměstnanců v oblasti hotelnictví. Tyto etické prvky jsou promítnuté ve vlastním empirickém šetření, které je stěžejním bodem této předkládané disertační práce.

Morálka – zásada správného jednání člověka

Základem je latinské slovo „mos“ (mores) ve významu mrav, obyčej, zvyk. Morálka je odrazem společensky podmíněných vztahů lidského společenství. [4] Zároveň zpětně na tyto vztahy působí prostřednictvím jednání lidí a utváří je. Morálka je souborem uznávaných mravních norem, souhrn historicky utvářených názorů, pravidel a zvyků, jimiž se lidé v svém jednání řídí. Morálka hodnotí lidské chování z hlediska dobra a zla a to v porovnání s lidským svědomím. Morálka začíná tam, kde člověk přestává rozhodovat podle toho, co dělají ostatní, ale podle toho co sám považuje za správné. Na rozdíl od vymahatelného práva je morálka osobní svobodou každého jednotlivce. Teorií morálky je etika, jako praktická filozofie týkající

[4] Ševčíková, I., Sociální klima a podniková kultura, Bakalářská práce, Vysoká škola finanční a správní, Praha 2008

se lidského jednání vzhledem k mravním požadavkům. Morálka, historicky a kulturně podmíněný souhrn hodnotících soudů, zvyků, názorů, ideálů a pravidel, jimiž se lidé řídí ve svém praktickém mravním jednání (viz též mravnost). Dodržování morálky je kontrolováno veřejností a podléhá sociálnímu tlaku (viz též kontrola sociální), zároveň však systém morálky spočívá na vnitřní sankci (pocit studu, viny, nevole, rozmrzelosti; viz též svědomí); ve vztahu k morálce se tedy utváří sociální identita jednotlivce vůči společenství.

Morálka (lat.), mravné naučení, jak je podává nějaký příběh neb povídka; znamená druhdy též tolik jako mravouka, éthika, mravověda.[5]

Mravnost – hodnotová představa morálky člověka

Je jednání konkrétního člověka ve shodě s jeho svědomím. Mravnost není pouze záležitost rozumová, ale souvisí i s emocionální stránkou člověka. Podle I. A. Bláhy je mravnost službou pravdě, lásce a spravedlnosti. [6]

Mravnost dovoluje rozlišit, kdo je nebo není vychovaný, v morálce jde o rozlišení co je nebo není z individuálního hlediska správné. Mravnost, rys člověka nebo jednání, které odpovídá přijatým pravidlům a hodnotovým představám dané morálky, zejména pokud je takové jednání v rozporu s okamžitým prospěchem či zájmem jednajícího. V tradičních společnostech se předpokládá, že normy mravnosti jsou náboženského původu: řídí se vůlí božstev či Boha. Pozdní antika je spojila s představou ctnosti, která je „sama sobě odměnou“ (stoikové). V moderních společnostech se mravnost často chápe jako čistě konvenční, neboť jí chybí společně uznávaný náboženský základ. Filozofické pokusy o založení mravnosti (etika) se buď opírají o princip rovnosti (nečiň, co nechceš, aby ti činili jiní; I. Kant), nebo zdůrazňují společenský charakter člověka a jeho odpovědnost vůči druhým (L. Feuerbach), anebo ukazují, že snaha o celistvost lidského života vyžaduje převzetí odpovědnosti a jistou „věrnost sám sobě“ (M. Heidegger).[7]

[5] Zdroj: Ottův slovník naučný

[6] Bláha, I. A.: Ethika jako věda, úvod do dějin a teorie mravnosti. Praha, Atlantis1990, str. 73

[7] Heidegger vychází z fenomenologie, z Nietzscheho, Diltheye, Kirkegaarda, Aristotela a Kanta. Heidegger se staví proti tradiční filozofii, staví se proti všemu filozofickému myšlení minulému i přítomnému, proti myšlení dosavadních dějin filozofie. Lidské bytí je tedy bytí, které projektuje samo sebe a proto se nenachází v tomto bodě prostoru, ani v bodě „fyzikálního“ času, v němž se například nachází lidské tělo.

Svědomí – podstata mravnosti člověka

Svědomí je podstatnou složkou mravnosti tím, že dává člověku schopnost hodnotit vlastní jednání. Tvoří jakýsi soubor požadavků, které člověk klade sám na sebe. V této souvislosti lze konstatovat, že z morálního hlediska se svědomí „nemůže mýlit“, neboť samo je měřítkem mravnosti. Svědomí je vnitřní instance, které vede soudy člověka o tom, co sám způsobil nebo co se chystá způsobit. Navazuje na lidskou schopnost sebereflexe, tj. schopnost uvažovat o sobě samém, „podívat se“ na sebe jinýma očima než je pohled vlastního zájmu a prosazování. Proto se svědomí chápe jako podstatný příznak a atribut lidské osoby a vyžaduje si respektování ze strany druhých i společnosti. [8]

Etický kodex zaměstnance v hotelovém řetězci

Etický kodex (kodex chování) jako písemný dokument obecně zahrnuje firemní hodnoty, postoje a normy chování. Vynutitelnost plnění etického kodexu je v řadě případů přinejmenším problematická. Otevřenou zůstává často i otázka, jak kodex zařadit mezi ostatní podnikové normy a dokumenty. Mohou tak vznikat i názory, že etické normy je celkem zbytečné formulovat, pokud jejich plnění není právně vymahatelné

Radikální řešení (i když ne vždy 100% účinné) přináší rozhodnutí zařadit etický kodex mezi závazné vnitřní předpisy společnosti. Obvykle se pak kodex stává nedílnou součástí pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jako její příloha. Etický kodex jako součást pracovní smlouvy používá jedna třetina ze sledovaných hotelů.

Druhým možným přístupem je zařazení etického kodexu do uzavíraných kolektivních, tarifních, rezortních nebo oborových smluv. Tuto variantu ukotvení etického kodexu ve struktuře firemních norem uplatňuje druhá třetina respondentů dotazníkového šetření.

[8] Latinský výraz „conscientia“ znamená vnímání, vědění, znalost, vnitřní zkušenost, smýšlení, svědek jednání. (Česky – dělám něco „s vědomím“). Fenomén svědomí je v světové kultuře pojímán různým způsobem, od zavrhování přes kladné ocenění až k oslavování jako podmínky lidské nezávislosti. První setkání s ním je bezpochyby v podobě intenzivních výčitek, pak jako s nespokojeným a varovným pocitem zla na prahu zamýšleného jednání. Dnešní křesťanské stanovisko chápe svědomí jako nejtajnější střed a svatyni člověka (srv. biblické srdce).

Zbývající třetina dotázaných respondentů v mém empirickém šetření nepoužívá a ani neuvažuje používat některý ze dvou uvedených přístupů. Naplňování etického kodexu pak v tomto případě závisí pouze na ztotožnění se všech zaměstnanců s jeho zásadami a na každodenní činnosti manažerů. Nelze zde přitom spoléhat na podpůrný vliv různých sankčních prostředků.

Předkládaná disertační práce obsahuje tři části.

K volbě první části disertační práce: „Problematika cestovního ruchu a hotelnictví ze sociokulturního hlediska se zaměřením na hotelové řetězce“, mě přivedly vlastní letité zkušenosti s gastronomií a institucionalizací cestovního ruchu v různých zemích, kde jsem pracoval. V průběhu pracovních cest do zahraničí jsem měl možnost poznat mnoho rozličných kultur, které, vždy měly svá daná etická pravidla, kulturní tradice, kulturní vzory, kulturní historii apod., projevující se mimo jiné i v cestovním ruchu, jeho kvalitě, atraktivitě a jeho úrovni. Cestovní ruch jako takový je součástí kulturně ekonomické oblasti národního hospodářství. Přináší zhodnocení přírodních, kulturních, společenských a ostatních vlastností rekreačního a sociokulturního potenciálu toho kterého místa a je konkrétním prostředím výrazně ovlivněn.

Problematika a analýza cestovního ruchu se zaměřením na kulturní difúzi, integraci, inovaci, akulturaci, kulturní šok, kulturní změnu, kulturní relativismus a egocentrismus, je zaměřena na problematiku v cestovním ruchu jako nedílné součásti kulturní antropologie, která se mimo jiné věnuje vzniku a rozvoji kultur v cestovním ruchu či kulturních center prostřednictvím kategorií migrace a difúze. Zkoumání časoprostorových vztahů mezi kulturami v cestovním ruchu vyvrcholilo zejména se založením školy historismu, kdy se začaly třídit kulturní prvky v cestovním ruchu se zaměřením na vztah geografického území. „Hlavním aspektem kulturní difúze cestovního ruchu je hledání společných a „genetických znaků“ v dějinách cestovního ruchu, kultur lidstva a postupné přemísťování jednotlivých kulturních prvků. Kulturní difúze cestovního ruchu je chápána jako proces předávání si základů povědomí o cestovním ruchu různými kulturami. [9] Tedy jako šíření kulturních prvků z jedné společnosti do druhé, z řídících pozic vedoucích pracovníků daného hotelového řetězce svým

[9] Soukup, V., Dějiny Antropologie, Praha 2004, Karolinum, str. 322, 323.

podřízeným zaměstnancům. Závěrem je objasněna nutnost dlouhodobé koncepce cestovního ruchu z kulturologického hlediska a také jsou navrženy body ke zlepšení situace z pohledu konzumenta cestovního ruchu. V neposlední řadě jsou zde navržena praktická opatření pro zkvalitnění kulturní identity hotelových řetězců.

Druhá část disertační práce je založena na vlastní analýze při úloze etiky jako součásti kulturního dědictví, se zaměřením na firemní kulturu hotelových řetězců a uplatnění a dodržování etického kodexu v hotelovém prostředí. Na etiku zde poukazuji jako na pravidla a normy chování a jednání pracovníků, potažmo institucí hotelů a zejména hotelových řetězců. Etika a etiketa jsou zde chápány jako součást etických nauk, zaměřených na transformaci stávajících nebo vybudování nových pravidel v cestovním ruchu se zaměřením na kulturu hotelových řetězců a jejich zprostředkování kultury (v mém případě zaměřeném na hl. město Prahu). Zjištěné poznatky lze dále využít k vytipování problémových oblastí a zároveň se pokusit navrhnout dílčí zlepšení při prosazování etiky v hotelovém provozu.

Základním výchozím materiálem třetí části disertační práce, vedle využití odborné literatury a dalších informačních zdrojů, jsou především výsledky vlastního empirického dotazníkového šetření. Samotnému sběru dat předcházela volba a formulace hypotéz a vhodných otázek, stanovení systému a kritérií hodnocení odpovědí, sestavení a distribuce dotazníkových formulářů, navázání kontaktů s managementem hotelových řetězců a řada dalších přípravných kroků.
Dotazníky byly rozdány mezi zaměstnance vybraných dotazovaných hotelových institucí. V těchto dotaznících jsem se zaměřil na otázky týkající se chování a vztahů mezinárodních hotelových řetězců v personálních otázkách ve vztahu ke svým zaměstnancům. Pro potřeby sběru a rozboru informací se ukázaly tyto empirické dotazníky nepostradatelným pomocníkem a byly vyplňovány zaměstnanci dotazovaných hotelů. Dotazníkové formuláře bylo nutné vyplňovat v pravidelných intervalech, neboť situace v oblasti hotelového průmyslu má velmi dynamický vývoj, který se zastavil až počátkem roku 2007, kdy se hotelový průmysl ocitl, stejně jako ostatní průmyslová odvětví České republiky v ekonomické krizi.

Dále se empirický výzkum formou sociokulturního šetření týkal vztahů mezi vedoucími pracovníky (rozličných národnostních kultur) v dotazovaných hotelových institucích a jím příslušejících zařízeních na základě osobních interview. Z mých předcházejících zkušeností se ukázalo, že respondenti se nechtěli vyjadřovat k interním personálním vztahům na jejich pracovištích. Tato neochota pramenila z obavy porušení vnitřních předpisů daných hotelových institucí, přestože položené otázky prostřednictvím řízeného standardizovaného rozhovoru neobsahovaly žádný materiál, který by nebyl v souladu s politikou mezinárodních hotelových řetězců.

V závěru práce zdůrazňuji, aby zjištěné poznatky byly aplikovány a využity v dosud problémových oblastech. Zároveň navrhuji dílčí zlepšení při prosazování etiky v hotelovém provozu týkajícím se cestovního ruchu v oblasti kultury v Hl. městě Praze se zaměřením na využití etického kodexu.

1. Současný stav studované problematiky

1.1 Problematika cestovního ruchu ze sociokulturního hlediska

Kultura je integrovaný systém naučených vzorů chování, který sdílejí členové určité skupiny, organizace a společenství: „V kultuře můžeme spatřovat určitý myšlenkový program, umožňující programování mysli, jímž se členové jedné sociální skupiny a společnosti odlišují od členů jiných skupin a společenství. Kultura není členům sociálního celku (skupiny, organizace, podniku, společenství) vrozena, což znamená, že se nedědí biologickou cestou. Každý jedinec si osvojuje složky kultury, v niž pobývá, učením a zkušeností. Jinými slovy je jimi společně sdílena. Jedním z významných jevů charakteristických pro kulturu je šíření a předávání kulturních vzorců na principu difúze, tedy pronikání do jiné kultury." [10] Kultura je založena na lidské schopnosti přizpůsobovat se a měnit se pod tlakem okolností, tedy na schopnosti učení. Vliv kultury cestovního ruchu se zabývá rostoucím vztahem cestovního ruchu a kultury, a způsobem, jakým se společně staly hlavními příčinami určení atraktivnosti a konkurence-schopnosti. Kulturní turismus je podmnožinou turismu a zabývá se zemí nebo oblasti kultury, zejména životem lidí v těchto zeměpisných oblastech, historii těchto národů, jejich uměním, architekturou, náboženstvím, a dalšími prvky, které pomohly vytvořit jejich způsob života. Kulturní cestovní ruch zahrnuje cestovní ruch ve městech, zejména historických, nebo velkých městech a jejich kulturních zařízeních, jako jsou muzea a divadla. To může zahrnovat i cestovní ruchu na venkově představující tradice domorodých kulturních společenství (např. festivaly, rituály), a jejich hodnoty a životní styl. Kulturní turismus je definována jako "pohyb osob se zaměřením na kulturní památky mimo své obvyklé místo pobytu, s cílem získat nové informace a zkušenosti k uspokojení jejich kulturních potřeb".[11] Cestovní ruch přispívá významně i rozvoji infrastruktury, která slouží ve většině případů nejen dalšímu rozvoji turismu v regionu, ale i místnímu obyvatelstvu (obchody, parky, sportoviště, kulturní zařízení atd.).

[10] Bláha, Personalistika pro malé a střední firmy, CP Books, Brno 2005, str. 66
[11] The Impact of Culture on Tourism, January 2009

Cestovní ruch ovlivňuje rozpočty měst a obcí nejen primárním způsobem (ziskem z prodaných vstupenek atd.), ale také druhotným ovlivněním řady odvětví a sektorů, jako jsou zejména doprava, obchod, stavebnictví, bankovnictví, telekomunikace, kultura, sport. Všechna tato specifikovaná odvětví přinášejí do pokladen jednotlivých měst a obcí nemalé finanční prostředky, které se právě přes zmiňovaný cestovní ruch vracejí na rozvoj kulturního dědictví.

Regionální politika musí sledovat rozvoj cestovního ruchu, nicméně musí tento rozvoj směrovat tak, aby se nestal obtíží, ale naopak přínosem pro obyvatele regionu. Domácí obyvatelstvo - nejen lidé pracující ve službách cestovního ruchu - se musí chovat k hostům regionu jako příkladný hostitel s patřičnou dávkou pohostinnosti, vlídnosti a porozumění vůči zahraničním i domácím hostům a musí si být vědomi toho, že rozvoj turismu je přínosem pro regionální i pro národní hospodářství. Vzhledem k reliéfu krajiny je ČR dobrým místem jak pro aktivní turismus, stejně jako díky různorodosti a kvalitě kulturních a architektonických památek pro městskou a poznávací turismus, ale i pro pobyty v lázních či u vodních ploch. Kombinace těchto faktorů v naši zemi pak slouží jako ideální předpoklad destinace pro kongresovou a incentivní turismus.

Na základě existující infrastruktury patří vedle Prahy k důležitým centrům kongresového turismu Hradec Králové (kulturní a kongresové centrum Aldis), Ostrava či Brno, dále Český Krumlov, Karlovy Vary a další místa.

Cestovní ruch by měl přinést výhody hostitelských komunit, zajišťovat důležitý nástroj motivační a udržovat své kulturní dědictví a kulturní praxe.

Účast a spolupráci místní anebo domorodé komunity zástupci, památkáři, cestovní kanceláře, majitelé pozemků, tvůrci politik, těch, kteří připravují národních rozvojových plánů a správce stránek je nezbytné pro dosažení trvale udržitelného cestovního ruchu a zvýšení ochrany kulturního dědictví zdrojů pro budoucí generace.[12]

Vzhledem k tomu, že cestovní ruch podléhá ekonomickým vlivům stejně tak jako ostatní odvětví ekonomiky, je potřebné podporovat jeho rozvoj především v regionech, které jsou při recesi náchylné k růstu nezaměstnanosti. Tímto odvětvím je cestovní ruch. Cestovní ruch je

[12] Vitáková, M., : MMR - VYUŽITÍ KULTURNÍCH A PŘÍRODNÍCH PAMÁTEK PRO CESTOVNÍ RUCH, PVM Projekt, s.r.o., Praha 2007

mnohostranným odvětvím, které zahrnuje dopravu, ubytovací a stravovací služby, služby cestovních kanceláří a agentur, průvodcovské služby, informační systémy a další služby s cestovním ruchem spojené. [13]

Globalizace mění podstatu nejen mezinárodního, ale i domácího cestovního ruchu. Změny se týkají jak strany nabídky, tak strany poptávky. Stále více zemí a regionů se snaží čelit narůstajícím problémům spjatým s vývojem prostředí, zejména nepříznivým demografickým vývojem, růstem nezaměstnanosti a s nimi spojenými ekonomickými potížemi.

V rozvoji cestovního ruchu na svém území vidí nejen obce, ale i celé regiony určité řešení svých problémů. Problémem všech těchto potenciálních turistických destinací je, že i jejich „naděje“ má globální rozměr.

Pokračující proces globalizace propojuje cestovní ruch stále silněji se všemi oblastmi politiky, hospodářství a společnosti. Vznikají nové destinace cestovního ruchu. Tradiční destinace tak čelí stále silnější konkurenci. Výhodu mají ty destinace, které jsou v něčem jedinečné, jejich konkurenceschopnost je vyšší.

Turistické destinace se vlivem globalizačních tendencí mění. Mění se jejich „tvář“, architektura, nabídka produktů i životní styl a kultura místních obyvatel. Život v destinacích je poznamenán sílícím prolínáním místních a nadnárodních vlivů, jehož výsledkem je proces akulturace.

Silný tlak na racionalizaci a standardizaci ve všech odvětvích způsobuje, že některé destinace cestovního ruchu se svou infrastrukturou začínají podobat „jako vejce vejci“. Stejně velká a velkolepě budovaná sídla peněžních a pojišťovacích ústavů, budovy nadnárodních firem, ale i hotely, motely, restaurace, rychlá občerstvení, informační centra, obchody, čerpací stanice, půjčovny a jiné provozovny zapojené do řetězců v zájmu zachování Corporate Identity způsobují, že zejména města jsou uniformní. Nejen podle názvů, řeči místních obyvatel a jiných drobných symbolů turista pozná, zdali se nachází v britském Birminghamu, holandském Rotterdamu, americkém Milwaukee, případně v kanadském Vancouvru atd.[14]

Osoby zainteresované na rozvoji cestovního ruchu a turisté si čím dál, tím víc uvědomují hodnotu sociálních a kulturních tradic a zvyků všech národů

[13] Ministerstvo pro místní rozvoj, Koncepce státní politiky Cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, Praha 2006

[14] Ministerstvo pro místní rozvoj, Koncepce státní politiky Cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, Praha 2006

a měli by je respektovat. Veškeré aktivity cestovního ruchu lze úspěšně uskutečňovat v souladu s těmito tradicemi a zvyklostmi. Hlavním přínosem cestovního ruchu jako kulturního dědictví je porozumění a úcta mezi národy a společnostmi. Zdroje cestovního ruchu patří ke společnému dědictví lidstva. Aktivity cestovního ruchu mají být provozovány formou respektující umělecké, archeologické a kulturní dědictví , která by měla být chráněna a zachována pro budoucí generace. Zvláštní pozornost by měla být věnována zachování a obnově kulturních památek, což je nelehký úkol z důvodu špatného zpřístupnění soukromích sbírek veřejnosti.
Cestovní ruch se stává stále složitějším jevem, z politické, ekonomické, sociální, kulturní, vzdělávací, bio-fyzikální, ekologické a estetické dimenze. Dosažení pozitivního vzájemného působení mezi potenciálně konfliktním očekáváním a přáním návštěvníků a hostitele nebo místní komunity, představuje mnoho výzev a příležitostí. Cestovní ruch může zachytit ekonomické charakteristiky dědictví a využívat těchto pro svou ochranu generováním prostředků, vzdělávání a ovlivňování politiky společenství. Je nedílnou součástí mnoha národních a regionálních ekonomik a mohou být důležitým faktorem ve vývoji dané země.[15]

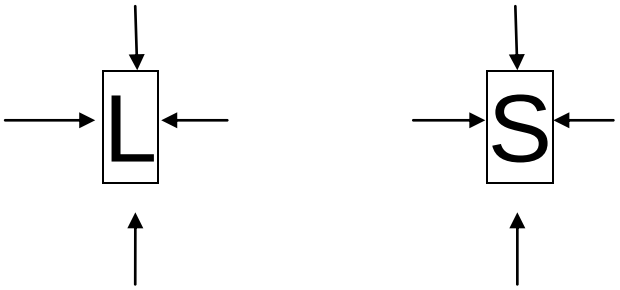
S rozvojem novodobého cestovního ruchu se vyvíjel i zájem o jeho zkoumání. Mnohotvárné formy projevu cestovního ruchu ztížily možnost vytvořit všeobecnou a vyčerpávající definici, která by obsáhla všechny podstatné stránky tohoto jevu a byla by přitom dostatečně všeobecná.

Ze souboru podmínek cestovního ruchu mají některé z prostorového hlediska výrazné lokalizační vazby, vlivy. Pokud vycházíme z tradičního členění podmínek cestovního ruchu, potom *lokalizační podmínky* tvoří přírodní předpoklady (reliéf, klima, vodstvo, rostlinstvo, živočišstvo, obraz krajiny) a kulturněhistorické předpoklady (kulturní památky, lidová kultura, a jiné), tj. uměle vytvořené (antropogenní) podmínky. Jsou to geneticky odlišné skupiny podmínek (přírodní a uměle vytvořené), které se proto odlišně posuzovaly, ale při určování rozmístění cestovního ruchu plní příbuznou úlohu. Jejich schopnost vyplývat na lokalizaci cestovního ruchu vyplývá z úlohy, kterou cestovní ruch plní v životě společnosti, tj. umožnit

[15] Vitáková, M., : MMR - VYUŽITÍ KULTURNÍCH A PŘÍRODNÍCH PAMÁTEK PRO CESTOVNÍ RUCH, PVM Projekt, s.r.o., Praha 2007

reprodukci fyzických a psychických sil člověka a rozvíjet jeho osobnost. Základním předpokladem reprodukce fyzických a duševních sil je změna každodenní činnosti a vykonávaní rekreačních a kulturních činností.

Hodnocení lokalizačních podmínek umožňuje vyjádřit potenciál krajiny pro cestovní ruch, tj. způsobilost určitého území poskytnout podmínky pro rozvoj cestovního tuchu. Teritoriální vztahy lokalizačních podmínek cestovního ruchu (L) k okolí vyjadřuje schéma.



Zdroj: Hájek, M. Teritoriální motivy, Praha 2007

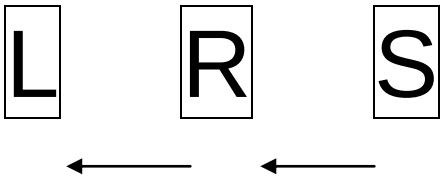
Selektivní podmínky cestovního ruchu vyplývají především na intenzitu účasti obyvatelstva na cestovním ruchu. Čím potenciál krajiny vyjadřuje způsobilost území poskytnout podmínky pro rozvoj cestovního ruchu, selektivní podmínky vyjadřují způsobilost obyvatelů účastnit se na cestovním ruchu. Selektivní podmínky určují, kdo a jak často se zúčastňuje na cestovním ruchu, tj. z kvantitativního a kvalitativního hlediska podmiňují selekci (výběr) obyvatelstva. K selektivním podmínkám patří hlavně demografické (hustota a věková struktura obyvatelstva), urbanizační (hustota a velikost sídel, výstavba sídel, bytový fond), socioekonomické (ekonomická aktivita, sociální příslušnost, příjem na člena domácnosti, vlastnictví auta, resp. Objektu individuální rekreace, kulturní a vzdělanostní úroveň, volný čas a jiné) a politické činitelé. Teritoriální vztahy selektivních podmínek cestovního ruchu (S) k okolí vyjadřuje schéma.

Pořadí významu selektivních činitelů při určování účasti obyvatelstva na cestovním ruchu je variabilní. Tato skupina podmínek je protipól lokalizačních podmínek. Existuje úzký vztah mezi lokalizačními a selektivními podmínkami. Pohybový charakter cestovního ruchu umožňuje jejich vzájemné spojení. Předpokladem pohybové stránky cestovního ruchu

je nutnost existence další skupiny podmínek, které umožní spojení obou statistických pólů. Vzniká tím *teritoriální model cestovního ruchu.*

Spojení lokalizačních a selektivních podmínek cestovního ruchu umožňují *realizační podmínky*, které svou existencí umožňují uskutečnění cestovního ruchu. Do této skupiny patří komunikační podmínky, materiálová a technická základna cestovního ruchu. Určit jejich postavení mezi ostatními podmínkami cestovního ruchu je při funkčním posuzování souboru podmínek mimořádně důležité, neboť některé jejich rysy vytváří dojem, že jde o lokalizační podmínky, a že určují místa výskytu cestovního ruchu. Chybí jim však typické rysy lokalizačních a selektivních podmínek, a to jejich potenciální charakter. Význam realizačních podmínek cestovního ruchu je v jejich schopnostech vytvořit spojení a konkretizovat vztahy mezi lokalizačními a selektivními podmínkami cestovního ruchu.

Teritoriální model cestovního ruchu vyjadřuje schéma, kde (R) jsou realizační podmínky cestovního ruchu.



Zdroj: Hájek, M. Teritoriální motivy, Praha 2007

Komunikační podmínky jsou předpokladem zabezpečení pohybové stránky cestovního ruchu a materiálově-technická základna cestovního ruchu formuje místa koncentrace cestovného ruchu, tj. střediska cestovního ruchu. Velikost středisek cestovního ruchu a jejich význam závisí na objemu a charakteru materiálně.technické základny, která je sekundárním vyjádřením hodnot lokalizačních podmínek cestovního ruchu. Z umístění středisek cestovního ruchu vyplývají i komunikační a selektivní podmínky cestovního ruchu, tj. jsou výsledkem konkrétních projevů vzájemných vztahů podmínek cestovního ruchu.

Teritoriální model cestovního ruchu odhaluje základní princip strukturálních vazeb v krajině, umožňuje komplexní pohled na systém vztahů mezi cestovním ruchem a krajinou, a je metodickým východiskem pro regionalizaci cestovního ruchu.

Komplex činností, které jsme zahrnuli pod pojem cestovní ruch, jako dynamický sociálně-ekonomický a prostorový jev si vyžaduje soustavnou pozornost teorie a praxe. Z vývojového charakteru tohoto fenoménu vyplývá nezbytnost jeho třídění. Cestovní ruch klasifikujeme podle různých hledisek. Nejvýznamnější členění z hlediska geografie je funkční, časové a prostorové.

Z funkčního hlediska je nezbytné respektovat, že hlavním cílem rozvoje cestovního ruchu je reprodukce fyzických a duševních sil člověka mimo každodenní životní prostředí a obvykle ve volném čase. Jde o specifickou formu osobní spotřeby, spojenou s uspokojováním společensky uznaných potřeb odpočinku, léčení, poznávání, kulturního vyžití, zábavy, rozptýlení, která se realizuje v rekreačním prostředí a je spojená s pohybem a pobytem. Jde o vykonávání sportovně-rekreačních, lázeňsko-léčebných a kulturně-společenských činností. Z hlediska reprodukce fyzických a duševních sil člověka se preferují formy aktivního odpočinku.

Pro zkoumání současné problematiky cestovního ruchu z hlediska sociálně-kulturního je nejdůležitějším teoreticko-metodologickým principem určení systémové povahy kultury, z čehož vyplývá:

- Kultura je systémem kulturních prvků a kulturních subsystémů, nikoliv jejich nahodilý souhrn, kulturní elementy neexistuje nahodile, ale tvoří relativně uzavřený systém.
- Všechny strukturní oblasti kultury jsou navzájem propojeny, v zájemně se determinují a podléhají změnám ve vzájemných souvislostech.
- Kulturní systém reálně existuje vždy jako součást určitého sociálního systému, je předpokladem jeho fungování a stability.[16]

Proto kulturu definujeme ve vztahu k určitému konkrétnímu sociálnímu systému [17]

[16] Balek, P., Úvod do sociální politiky- k161.unas.cz/texty/Soc_politika/Uvod do socialni politiky_Balek.doc

[17] (princip systémové povahy kultury formulovaly vědy o kultuře již v první polovině 20. století, např. P. A. Sorokin: Social and Cultural Dynamic, New York 1937 – 1947, T. Parsons: Social Systém, New York 1952).

Vztahy sociálních a kulturních systémů na základě těchto vztahů mezi prvními zkoumal již uvedený P.A. Sorokin, zejména ve svých dílech: „Sociální a kulturní dynamika“ a „Společnost, kultura a osobnost“. Sorokin vychází z předpokladu sociokulturní reality jako nedělitelného celku, který má systémový charakter a jehož vnitřní struktura je tvořena třemi základními komponentami: osobností, kulturou a společností. Základem jednoty těchto komponentů je podle Sorokina proces sociální interakce, z něhož vyrůstá jak společenský systém, tak systém kulturní.

Při úvahách o kultuře vystupují v Sorokinově díle do popředí tři základní problémové okruhy:

- problém vymezení kultury jako systému a integrace kulturních systémů,
- problém vývoje kultury,
- problém současné historické epochy jako období kulturní krize.

Oproti názorům, které chápou kulturu jako určitou oblast výlučně duchovní, chápe Sorokin kulturu jako aspekt, dimenzi jednotlivých oblastí života společnosti, společenských činností a vztahů, dimenzi hodnotově-významovou.

Turistické projekty, aktivity a vývoj by měly dosáhnout pozitivních výsledků, a minimalizovat negativní dopady na dědictví a životní styl hostitelské společnosti, a zároveň reagovat na potřeby a specifická přání návštěvníků – konzumentů cestovního ruchu. Zachování, výklad a rozvoj cestovního ruchu a jeho programy by měly být založeny na komplexní pochopení konkrétní, ale často složité nebo konfliktní aspekty dědictví významu určitého místa. Rozvoj cestovního ruchu a infrastruktury, a jejich projekty by měly brát v úvahu estetické, sociální a kulturní dimenze, přírodní a kulturní krajiny, biologické rozmanitosti vlastnosti a širším kontextu vizuální dědictví míst. Přednost by měla být dána použitím místních materiálů a zohlednění místních architektonických stylů a lidových tradic. Zatímco dědictví konkrétního místa nebo regionu může mít univerzální rozměr, potřeby a přání některých komunit a domorodých obyvatel se omezí, ale správa fyzického, duševního a intelektuálního přístupu k určité kulturní zvyklosti by se měli projevit jejich znalostí, názory, aktivitami, artefakty a měly by být

respektovány. Programy cestovního ruchu by měly podporovat vzdělávání a zaměstnávání průvodců a tlumočníků z místa hostitelské komunity na zlepšení dovedností místních lidí při prezentaci a interpretaci jejich kulturních hodnot. Dědictví, tlumočení a vzdělávací programy mezi lidmi hostitelské společnosti by měly podporovat účast místních tlumočníků. Tyto programy by měly podporovat znalosti a respekt k jejich dědictví, podpoře místních lidí, aby se rozšířil přímý zájem na jejich péči a ochranu. Zachování a řízení cestovního ruchu a jeho programy by měly zahrnovat vzdělávání a vzdělávací příležitosti pro politiky, plánovače, výzkumníky, projektanty, architekty, restauratéry a cestovní kanceláře. Účastníci cestovního ruchu by měli být podporováni k pochopení a pomoci, vyřešit někdy konfliktní otázky a možné problémy jejich kolegů. Programy na propagaci cestovního ruchu by měly vytvořit realistická očekávání a odpovědně informovat potenciální návštěvníky na zvláštní dědictví charakteristiky místa a hostitelské společnosti, čímž se podpoří, aby se chovaly správně. [18]

Práva a zájmy hostitelské společnosti, na regionální a místní úrovni, vlastníků nemovitostí a příslušných původních obyvatel, a jejích významných lokalit, je třeba respektovat. Měli by být zapojeni do stanovení cílů, strategií, politiky a protokolů pro identifikaci, zachování, řízení, prezentaci a interpretaci jejich kulturního dědictví a zdrojů, kulturní praxe a současných kulturních projevů, v kontextu cestovního ruchu. Zatímco dědictví konkrétní místa nebo regionu může mít univerzální rozměr, potřeby a přání některých komunit a domorodých obyvatel může být omezeno ve správě fyzické, duševní a intelektuální i jejich přístupu k určité kulturní zvyklosti by měly být respektována. Tvůrci politiky cestovního ruchu by měl prosazovat opatření pro spravedlivé rozdělování výnosů z tohoto odvětví, které se rozdělí mezi města nebo regiony, pro zlepšení úrovně sociálně-ekonomického rozvoje, čímž se přispívá pro zmírnění chudoby. Řízení ochrany a cestovního ruchu by měly poskytovat spravedlivé ekonomické, sociální a kulturní přínosy pro muže a ženy z hostitelské nebo místní komunity, na všech úrovních, a to prostřednictvím vzdělávání, odborné přípravy a vytvoření plných úvazků v pracovních příležitostech.

[18] Tourism in OECD Countries, Trends and Policies, 2008

1.1.1 Typologie cestovního ruchu

Z funkčního hlediska rozlišujeme *základní a speciální formy cestovního ruchu*. Základními formami cestovního ruchu jsou rekreační cestovní ruch (rekreace), kulturní a lázeňský cestovní ruch. K speciálním formám cestovního ruchu patří mládežnický, kongresový, obchodní, gastronomický a další.

Podle motivace účasti na cestovním ruchu se člení na:

- rekreační (většinou pobyt na jednom místě spojený s regenerací fyzických i duševních sil, včetně pobytů na chatě či na zahrádce)
- poznávací
- kulturní (cílem je nejen poznávání, ale i kulturní prožitky)
- sportovně-turistický (upevňování fyzické kondice, utváření volních vlastností)
- léčebný (jeho funkcí není jen odstraňování chorob nebo jejich následků, ale i jejich prevence)
- specifické formy cestovního ruchu (sociální turismus – speciální programy pro sociální slabší, v současnosti se rozvíjí ve Francii, kongresový turismus, návštěvy sportovních akcí, pobyty s vytvářením iluze – dobrodružství nebo historických období)[19]

Při klasifikaci a analýze Cestovního ruchu, lze rozlišit jeho různé formy. [20]

Rekreační cestovní ruch (rekreace) je odpočinek, který umožňuje fyzické zotavení a fyzické uvolnění v příznivém prostředí, kde je možno vykonávat rekreační činnosti, jako pěší turistika, cykloturistika, mototuristika, plavání a vodní sporty, lyžování, sáňkování, bruslení, procházky, míčové hry aj. Pro turistiku je typická změna místa, takže při přemísťování musí člověk vynakládat fyzické síly. Některé druhy rekreačních činností předpokládají nejen vhodné přírodní prostředí, ale i přiměřené fyzické schopnosti a zaměřují se na získání a rozvíjení kladných vlastností a návyků člověka. Rekreační cestovní ruch je významný zejména v souvislosti se zhoršujícím

[19] Odkaz: www.Wikipedia, Cestovní ruch.
[20] Horner, S., Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volných služeb, Grada Publishing, str. 19, Praha 2003

se životním prostředím a s jeho nepříznivým vlivem na práceschopnost člověka. Z hlediska organizačních forem se rekreační cestovní ruch uskutečňuje ve formě individuální, rodinné, odborářské rekreace a rekreace dětí a mládeže.

Lázeňský cestovní ruch je zvláštní formou zotavení s důrazem na zdravotně-preventivní, rehabilitační a kulturní stránku, kde jde zejména

o lázeňskou léčbu pod lékařským dohledem. Základní podmínkou lázeňského cestovního ruchu je existence přírodních léčivých zdrojů (léčivé vody, léčivé plyny a emanace, léčivé a léčivé klima) a dalších činitelů (medikamentózní léčba, dietní stravování a psycho-fyzikální léčba). V lázeňských místech (typ střediska cestovního ruchu) se intenzívně rozvíjí i kulturně-společenský život, který vyvolává kulturní a rekreační cestovní ruch a tvoří podstatu lázeňského cestovního ruchu.[21]

Kulturní cestovní ruch poskytuje různé způsoby uspokojování duchovních potřeb člověka (vzdělávání, poznávání, poučení, rozptýlení, zábavu aj.). Realizuje se návštěvou kulturních památek, festivalů, výstav, politických a společenských akcí, přitom se zařazuje do programů organizovaných zájezdů a pobytů. Prostřednictvím kulturního cestovního ruchu se zvyšuje společenská, kulturní a odborná úroveň lidí. Kulturní cestovní ruch se spojuje obvykle s účastí na rekreačním a lázeňském cestovním ruchu, přitom uspokojování duchovních potřeb je určujícím motivem účasti na cestovním ruchu.[22]

V praxi cestovního ruchu se uplatňují i další hlediska třídění cestovního ruchu, například podle způsobu úhrady nákladů rozlišujeme *volný (komerční) cestovní ruch, vázaný (sociální) cestovní ruch* a *cestovní ruch mimo veřejných forem.* Ve volném cestovním ruchu si účastníci hradí výdaje většinou z vlastních (individuálních) příjmů. V sociálním cestovním ruchu si účastníci hradí jen část výdajů, případně se všechny výdaje uhradí ze společenských spotřebních fondů. Účast na sociálním cestovní ruchu je však spojuje s určitou podmínkou, členstvím ve společenské organizaci,

[21] Nejdl, K. Úvod do problematiky destinačního managementu – 2. díl., Praha 2007

[22] Služby v našich službách plus, Kulturní cestovní ruch, Vzdělávacího cyklu. Režie P. Prchal. Patnáctý díl je věnován kulturnímu cestovnímu ruchu. Vypadá to, jako by už dnešním turistům lenošení nestačilo. Cestování, jejichž cílem je návštěva památek, galerií, festivalů, kongresů i etnografických zvláštností, je stále oblíbenější. Počet tak zvaných kulturních turistů roste.

pracovním poměru v jistém podniku a pod. U nás jsou složkou sociálního cestovního ruchu výběrová a podniková odborová rekreace, rekreace dětí a mládeže, lázeňská léčba. V cestovním ruchu mimo veřejných forem se nevyužívají zařízení volného i vázaného cestovního ruchu, ale síť objektů rekreace (chata, rekreační dům), bytování u příbuzných a známých.

Podle způsobu zabezpečení účasti rozlišujeme o*rganizovaný (kolektivní)* a *neorganizovaný (individuální) cestovní ruch.* V organizovaném cestovním ruchu se organizuje účast na základě společných a pevných bodů programu a volnost rozhodování jednotlivce je přitom omezená. Patří sem cestovní ruch organizovaný cestovními kancelářemi, společenskými a jinými organizacemi.

Neorganizovaný cestovní ruch tvoří téměř 70% veškerého cestovního ruchu, je spojený s individuální organizací programu a jeho libovolnou změnou.

Význam cestovního ruchu ve společnosti i v ekonomice vyplývá především z jeho funkce. Jeho cílem je umožnit regeneraci fyzických a duševních schopností člověka a přispět k rozvoji jeho osobnosti změnou každodenních stereotypů ve prospěch aktivních forem odpočinku. Funkce cestovního ruchu tvoří jeho podstatu jako socioekonomického jevu. Z prostorového hlediska jde o klasifikaci podmínek cestovního ruchu a určení vztahu mezi lidmi.

Cestovní ruch můžeme členit podle následujících znaků: [23]

Rozložení cestovního ruchu během roku – celoroční, sezónní (letní, zimní)
Délka pobytu účastníků – dlouhodobé, krátkodobé (1-3 dny), speciálními případy jsou víkendový a jednodenní cestovní ruch
Cestovní cíl – rekreační, poznávací, sportovní, turistický, léčebný, náboženský…; podobné formám cestovního ruchu
Organizace účastníků – neorganizovaný (individuální, volný), organizovaný (kolektivní, hromadný, vázaný, skupinový)

[23] Lacina, K. Cestovní ruch jako jeden z důležitých zdrojů příjmů, potřebných pro uskutečňování cílů rozvoje regionů. Pardubice: Universita Pardubice, 2007.

Výběr účastníků – volný nebo výběrový (podle předem stanovených podmínek, např. léčba v lázních)

Teritoriální rozmístění – domácí (vnitrozemský), zahraniční

Celkové hodnocení cestovního ruchu provádíme podle tří základních faktorů:

- Základní ukazatele cestovního ruchu – udává se jako počet účastníků cestovního ruchu nebo jako počet přenocování nebo ve formě příjmů a výdajů.
- Bilance cestovního ruchu – jako u zahraničního obchodu – pasivní (výdaje vyšší než příjmy, lze také vyjádřit podle počtu výjezdů z oblasti a naopak výjezdů z oblasti, v tomto případě převažují domácí turisté v zahraničí). Aktivní bilance je opakem pasivní.
- Úroveň cestovního ruchu – dá se měřit počtem návštěvníků na jednoho obyvatele nebo podílem na tvorbě hrubého domácího produktu.

Cestovní ruch je nejen socioekonomickým, ale i prostorovým jevem. Je proto objektem zájmu ekonomiky, sociologie, geografie, medicíny, psychologie, pedagogiky, urbanismu. Zkoumání cestovního ruchu jen z pohledu jedné disciplíny je nedostatečné, proto se uplatňuje interdisciplinární přístup.

Výsledky jedné vědní disciplíny ovlivňují ostatní, což má za následek rozšíření a prohloubení výzkumů a poznatků o cestovním ruchu. V konečném důsledku to znamená, že vědní disciplíny, jejichž objektem zkoumání je cestovní ruch, tvoří celek – teorii, resp. vědu o cestovním ruchu. Jsou pro ně charakteristické určité společné tendence, společné poslání a možnosti. Společné možnosti určují jednotnou formu, která je odrazem socioekonomických podmínek.

Teorie cestovního ruchu je novou a interdisciplinární vědou, což je příznačné pro současnou specializující se vědu.[24] Předmětem teorie cestovního ruchu je cestovní ruch jako komplexní jev. Při geografických výzkumech cestovního ruchu je možné se setkat s mnohými prvky z jiných

[24] Hall, C.J., Page, S.J. The Geography of Tourism and Recreation. Environment, Place and Space. London: Routledge, Page 75, 2006. ISBN 10:0-415-33560-4

odvětví geografie, a to zejména fyzické a ekonomické geografie. Geografové, zkoumající cestovní ruch, využívají i poznatky negeografických disciplín, zejména přírodních věd (balneologie, klimatologie, ekologie aj.), ekonomických věd (ekonomiky cestovního ruchu, ekonomiky oblastí, statistiky cestovního ruchu), demografie, urbanizmu, společenských věd (zejména sociologie), také i historických věd.

Z hlediska poznání se geografie cestovního ruchu opírá o komplexní výzkum faktorů, které ovlivňují rozvoj cestovního ruchu (přírodní, sociální, technické a ekonomické). Geografie cestovního ruchu je interdisciplinární a syntetizující vědní disciplína, je organickou součástí geografických věd. Z hlediska výzkumu je významný její podíl na poznávání prostorové organizace a funkčního systému člověk-příroda. Závěry výzkumů geografie cestovního ruchu jsou významné zejména pro územní plánování, využívajíc zejména jejich prognostickou funkci. Základním teoretickým a metodologickým problémem geografie cestovního ruchu je regionalizace cestovního ruchu jako formy prostorové klasifikace. [25]

Do skupiny společenských atraktivit cestovního ruchu můžeme začlenit:

Kulturní historické památky – architektonická díla (kláštery), užitkové stavby (větrné mlýny), sídelní komplexy (městská jádra), památníky…
Kulturní zařízení – do této skupiny řadíme zařízení soustřeďující sbírky – muzea, galerie, knihovny (např. Louvre /Paříž, 4,8 ha výstavní plochy, 5,5 mil. návštěvníků ročně/, Ermitáž /Sankt Peterburg, 4,5 mil. návštěvníků ročně/, Motropolitan Museum of Art /New York/, British Museum /Londýn/, Národní galerie antického umění /Řím/, galerie Prado /Madrid/, galerie Uffizzi a Pitti /Florencie/…). Druhou část tvoří zařízení, jejichž prostřednictví se kulturní akce realizují – divadla, hudební sály, kina, amfiteátry (např. La Scala /Milano/, Metropolitan Opera /New York/, Bolšoj teater /Moskva/, Radio City Music Hall /New York/, Carnegie Hall /Londýn/…).
Kulturní akce – k těm počítáme hudební festivaly (Salzburský, Wagnerův /Bayreuth/, Vídeňský, Pražské jaro, ale i Porta, Strážnice, Rock for People,

[25] Hall, C.J., Page, S.J. The Geography of Tourism and Recreation. Environment, Place and Space. London: Routledge, page 34, 2002

Trutnov…), taneční a divadelní festivaly (Divadlo na ulici, Edinburghský hudební a divadelní festival…), filmové festivaly (Cannes, Benátky, Berlín, Locarno, Karlovy Vary…), karnevaly (Rio de Janeiro), poutní místa (Lourdes /Francie/, Fatima /Portugalsko/, Medžugorje /Chorvatsko/, Jeruzalém /Izrael/, Mekka a Medina /Saudská Arábie/…)
Pro ilustraci je vhodné tato specifika uvést, nejdůležitější z nich je sama kulturní podstata poskytovaných služeb.

Služby společenských aktivit jsou vázány na:

- Místo s výskytem předpokladů kulturně zajímavého a kvalitního cestovního ruchu, kterými spotřebitel je těmito atraktivitami ovlivněn.
- Časovost, neboť jejich tvorba, realizace i spotřeba je místně i časově spojena.
- Pomíjivost, která je dána tím, že pokud nejsou služby spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, jejich výkon je ztracen, popř. negativně ovlivněn.
- Osobní charakter, neboť slouží k bezprostřednímu uspokojování kulturních potřeb účastníků cestovního ruchu a jsou „službou“ pro uživatele, klienty.
- Výslednicí je společná činnost mnoha kulturních odvětví, která se podílejí na zabezpečení základních funkcí systému cestovního ruchu.

Účastníci cestovního ruchu vyžadují pro zajištění své cesty nebo pobytu celý komplex služeb, zahrnující kulturní akce, dopravu, ubytování, stravování, návštěvu gastronomických zařízení pro poznání národních kuchyní dané země, programové služby atd. Z tohoto pohledu je třeba si uvědomit, že součástí celého řetězce poskytovatelů služeb je provázanost na sobě závislých podnikatelů a institucí, které služby cestovního ruchu v dané lokalitě poskytují.
V procesu globalizace provázeném vysokou mírou konkurence mohou v oblasti cestovního ruchu obstát pouze silné, tržně orientované a systémově řízené subjekty. Celosvětové trendy, jakými jsou např. celosvětový přebytek letových, hotelových a lůžkových kapacit, nové destinace vstupující intenzivně na trh, nové technologie, celosvětově propojená síť informačních

a rezervačních systémů atd., zostřují konkurenční boj, který samozřejmě závisí na atraktivitě nabídky. Podmínky v oblasti poskytování služeb cestovního ruchu se tak nejen v ČR zásadním způsobem mění.
Strategický rozvoj destinací musí v této souvislosti nezbytně reflektovat aktuální požadavky na strategický management, který destinacím umožní koordinované uplatnění jejich možností a potenciálů na národních a mezinárodních trzích a pružnou reakci na požadavky relevantních partnerů při uplatňování na trhu. Strategický management destinací lze charakterizovat jako základní prvek strategického rozvoje, prostřednictvím kterého si turistické regiony mohou zajistit své dílčí vysoce hodnotné potenciály pro vybudování zajímavých pozic v turistickém ruchu budoucnosti.
Schémata vedoucí ke strategicky řízeným destinacím jsou v důsledku odlišných regionálních výchozích podmínek různá. V návaznosti na konkrétní regionální předpoklady vznikají rozdílné způsoby jejich vytváření a rozdílná organizace destinací. [26]

Cestovní ruch je část kultury založený zejména na využívání volného času. Je třeba respektovat, že každý účastník jej chce prožít co možná nejzajímavěji, nejpestřeji, neboť nevyhledává pouze služby, ale též zážitky. Cestovní ruch se jako součást kulturních služeb velmi výrazně podílí na zvyšujícím se význam tohoto sektoru na hrubém domácím produktu, a tím i na vlastním růstu významnosti v našem hospodářství. Cestovní ruch má v Praze a České republice velmi bohaté tradice, které sahají až do počátků samostatného Československa. [27]

1.1.2 Cestovní ruch v Praze

Cestovní boom, který u nás začal v devadesátých letech, nenechal ani naše hlavní město stranou, a přes počáteční nedostatky či omyly, které někdy poškozovaly jeho pověst u zahraničních návštěvníků, dnes po dvaceti letech patří Praha k nejoblíbenějším evropským cílům městského turismu. Nicméně světová ekonomická krize ovlivnila příjezdový turismus v roce 2009. Situace v oblasti cestovního ruchu se prudce začala měnit od června

[26] Všudybyl, odborný měsíčník - magazín o cestovním ruchu a hotelnictví, vydání deváté, nakladatel J. Kainc, Praha 1998, str. 17
[27] Dedouchová, M. Strategie podniku. C.H. Beck, Praha 2001, str. 27

roku 2007 a na konci roku bylo zřejmé, že je nutno zareagovat rychle a komplexně. Cestovní ruch není pro Prahu jen zdroj příjmů, ale také znamená 100 000 pracovních míst.[28] Proto byla ustanovena pracovní skupina odborníků v oblasti cestovního ruchu a zástupců institucí, kterých se tato oblast bezprostředně týká – Poradní sbor primátora hl. m. Prahy pro oblast cestovního ruchu.Tento sbor vytvořil Akční plán jak se postavit globální krizi. V dubnu roku 2009 projednala Rada Hl. m. Prahy návrh k podpoře příjezdové turistiky do Prahy v době globální ekonomické krize na léta 2009 – 2010. Výsledkem jednání bylo schválení souboru opatření na oživení příjezdové turistiky do Prahy v celkové výši 80 milionů korun pro rok 2009. [29]

Od září 2009 tak běžela historicky největší reklamní kampaň hlavního města Prahy, a to ve třech hlavních směrech - vysílání reklamního spotu na televizních kanálech CNN včetně cyklu Autumn of Changes – mimořádného vysílání k 20.výročí Sametové revoluce, Eurosport, Euronews a Markíza, reklama a aktuální PR v inflight magazínech leteckých společností (Aeroflot Magazine, Lufthansa Magazin, Air France Magazine, Wizzair Magazine, Easyjet Magazine, BMI Voyager, Ryanair Magazine, Dynasty, Morning Calm) a celý podzim 2009 a jaro 2010 běžela internetová reklama na globálních serverech Facebook, Google AdWords, AdSense, ruském Yandex, čínském Baidu.com, slovenském Etarget a dalších. Dalších zhruba 30 milionů korun bylo investováno do podpory konkrétních projektů - vystavovatelských aktivit cestovních kanceláří na veletrzích cestovního ruchu, prezentace subjektů působících v oblasti cestovního ruchu a další akce, které podpoří příjezdovou turistiku do Prahy. Bohužel se tato reklamní akce minula účinkem. Přilákala sice do Prahy více zájemců o turismus, ale v konečném součtu se ukázala jako reklama neefektivní s krátkodobým účinkem a efektem.

V roce 2010 byla výrazně posílena účast Hl. m. Prahy na zahraničních veletrzích cestovního ruchu a to jak se samostatnými stánky, k nimž přibyl 3. Stánek "Panorama Hradčan", tak i v rámci expozic agentury Czechtourism. [30]

[28] Zdroj Český statistický úřad – Cestovní ruch

[29] Ministerstvo pro místní rozvoj, Koncepce státní politiky Cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, Praha 2006

[30] Ministerstvo pro místní rozvoj, Koncepce státní politiky Cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, Praha 2006

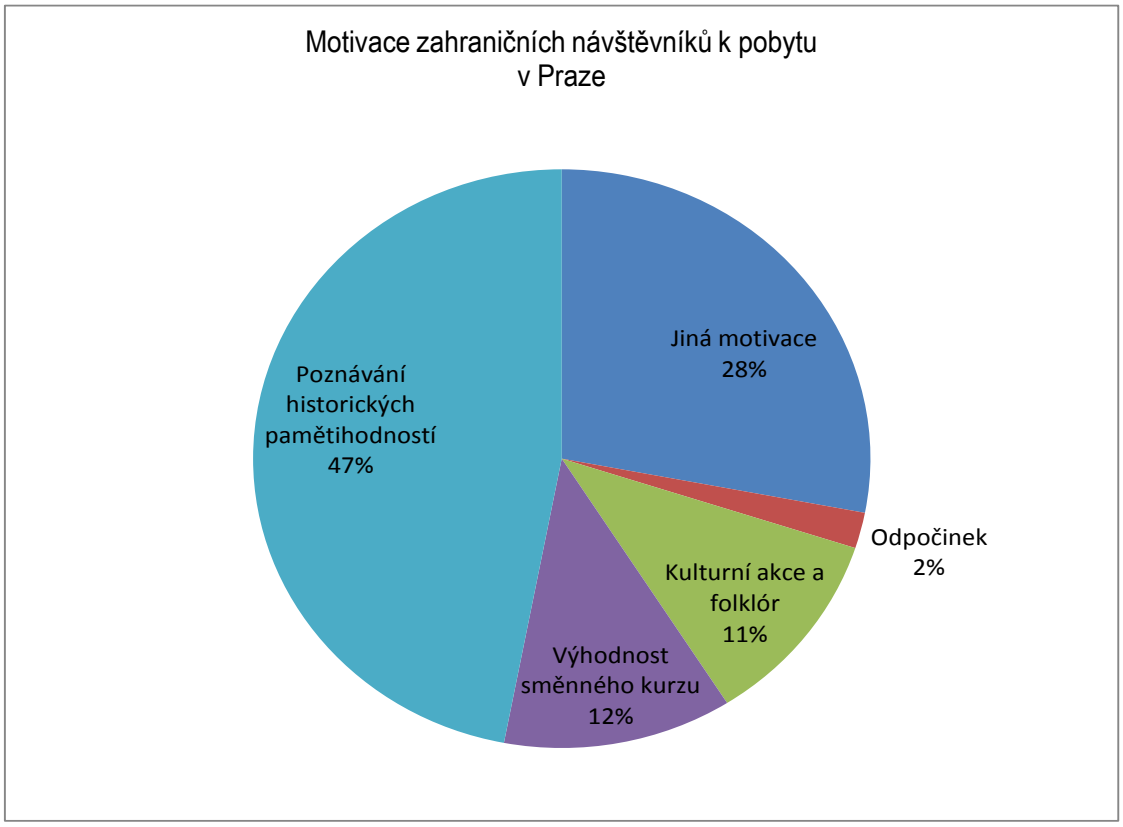
Zájem zahraničních návštěvníků o Prahu stále motivují dva faktory – dobré letecké spojení v evropském měřítku, zejména nízkorozpočtových leteckých společností, ve světovém, pak rozšiřování leteckých aliancí a rozšíření internetu, který je dnes pro individuální městskou turistiku nepostradatelným prostředkem. K tomu je nutno připočíst vlastní propagaci města, kontinuální intenzivnější řešení problémů s taxi službou či osobní bezpečností.
Zahraničními návštěvníky Prahy je velmi kladně hodnocena architektura, atmosféra, kultura, MHD i péče o památky. V roce 2010 navštívilo Prahu celkem 4.597.867 turistů. Tato čísla ovšem nerozlišují zahraniční a tuzemské návštěvníky, i když z dlouhodobých trendů vyplývá, že tuzemští návštěvníci města volí především ubytování v soukromí, u přátel či příbuzných a tento typ ubytování nelze statisticky podchytit.[31]

Příliv zahraničních návštěvníků do Prahy podpořily především dva faktory – neustále se rozšiřující síť leteckého spojení v evropském měřítku, zejména nízkorozpočtových leteckých společností, ve světovém, pak rozšiřování leteckých aliancí a rozšíření internetu, který je dnes pro individuální městskou turistiku nepostradatelným prostředkem.
Zahraničními návštěvníky Prahy je velmi kladně hodnocena architektura, atmosféra, kultura, MHD i péče o památky. V tomto směru je potřeba, aby představitelé Prahy (námi volení zástupci magistrátu) ještě více vynaložili úsilí na propagaci našeho hlavního města.
Je potřeba více prosazovat a propagovat národní kulturu, která představuje ucelený kulturní systém, zahrnující hodnoty, normy, povědomí přání,
morální principy, zákony, zvyky a praktiky, které nabízí každodenní život v našem hlavním městě. Osoby zainteresované na rozvoji cestovního ruchu a turisté si čím dál, tím víc uvědomují hodnotu sociálních a kulturních tradic a zvyků všech národů a měli by je respektovat. Veškeré aktivity cestovního ruchu lze úspěšně uskutečňovat v souladu s těmito tradicemi a zvyklostmi. Hlavním přínosem cestovního ruchu jako kulturního dědictví je porozumění a úcta mezi národy a společnostmi. Zdroje cestovního ruchu patří ke společnému dědictví lidstva. Aktivity cestovního ruchu mají být provozovány formou respektující umělecké, archeologické a kulturní dědictví , která by měla být chráněna a zachována pro budoucí generace. Zvláštní pozornost

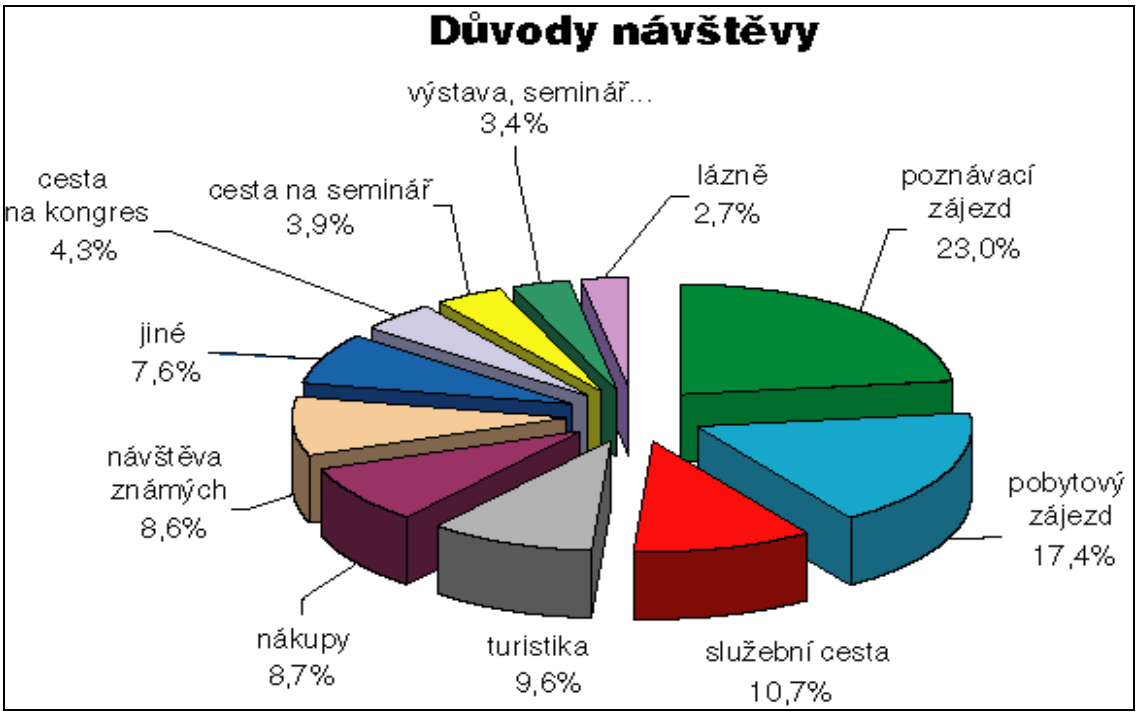
[31] Výroční zasedání: Pražské krajské hotelové sekce, 8.12.2009

by měla být věnována zachování a obnově kulturních památek, což je nelehký úkol z důvodu špatného zpřístupnění soukromích sbírek veřejnosti.

Motivace zahraničních návštěvníků k pobytu v Praze:



Zdroj: Vlastní graf



Zdroj: vlastní graf

Kulturní cestovní ruch není ničím novým, protože v dávných dobách to bylo motivací pro cestování, ale pouze u malé menšiny široké veřejnosti, tzv. "Grand Tour" byla kdysi považována za nezbytnou součást vzdělání každého "gentlemana". Toto má velmi blízko ke kulturnímu dědictví.[32]
Kulturní dědictví je široký pojem a zahrnuje přírodní i kulturní prostředí. To zahrnuje krajiny, historická místa, památky a vytvořené prostředí, stejně jako biologická rozmanitost, sbírky, minulost a další kulturní praxe, znalosti a životní zkušenosti. Zaznamenává a vyjadřuje dlouhé procesy historického vývoje, které tvoří podstatu různých národních, regionálních, místních a domorodých identity a je nedílnou součástí moderního života. Jedná se o dynamický referenční bod a pozitivní nástroj pro růst a změnu. Zejména dědictví a kolektivní paměť každé lokality nebo společenství je nenahraditelný a důležitý základ pro vývoj do budoucna.

V době rostoucí globalizace, ochrany, zachování, interpretace a prezentace kulturního dědictví a kulturní rozmanitosti konkrétního místa nebo regionu, je důležitou výzvou pro lidi na celém světě. Nicméně v rámci mezinárodně uznávaných standardů je obvykle na odpovědnosti konkrétní komunity nebo správce skupiny. Hlavním cílem pro správu kulturního dědictví je komunikace, její význam a potřeba hostitelské společnosti a pro návštěvníky. Rozumné a dobře řízené tělesné, duševní a / nebo emotivní přístupy k dědictví a kulturnímu rozvoji, je i právo a privilegium. To s sebou nese povinnost respektování zájmů dědictví hodnot, a vlastní kapitál dnešní komunity, domorodých správců nebo vlastníků historických nemovitostí krajin a kultur, ze kterých se vyvinulo tohoto dědictví. Kulturního dědictví má hmotné a duchovní zdroje, které poskytují příběh historického vývoje. Má důležitou roli v moderním životě a měly by být fyzické, intelektuální a / nebo emotivně přístupné široké veřejnosti. Programy pro ochranu a zachování fyzické vlastnosti, nehmotné aspekty současné kulturní projevy v širším kontextu, by měly usnadnit pochopení a ocenění významu kulturního dědictví hostitelské společnosti a návštěvníky, spravedlivým a cenově dostupným způsobem. Jednotlivé aspekty kulturního dědictví mají rozdílné úrovně významu, některé mají univerzální hodnoty, ostatní národní,

[32] Vitáková, M., : MMR - VYUŽITÍ KULTURNÍCH A PŘÍRODNÍCH PAMÁTEK PRO CESTOVNÍ RUCH, PVM Projekt, s.r.o., Praha 2007

regionální či místní význam. A měly by prezentovat význam kulturního dědictví místa, tradice a kulturní praxe z minulých zkušeností a současné odlišnosti v oblasti a hostitelské společnosti, včetně menšinových kulturních a jazykových. Návštěvník by měl být vždy informován o různých kulturních hodnotách, které lze připsat za konkrétní zdroje kulturního dědictví.[33] Místa kulturního dědictví mají význam a vnitřní hodnotu pro všechny lidi jako důležitý základ pro kulturní a společenský rozvoj. Dlouhodobou ochranu a zachování živých kultur, kulturní dědictví místa, sbírky, jejich fyzickou a ekologickou integritu a oblasti životního prostředí, by měly být základní součástí sociální, ekonomické, politické, právní, kulturní a cestovního ruchu rozvojové politiky. Interakce mezi zdrojem kulturního dědictví a hodnot a cestovního ruchu je dynamický a neustále se měnící, vytváří příležitosti i výzvy, stejně jako potenciální konflikty.

Kulturní cestovní ruch je definován jako "pohyb osob zaměřených na kulturní památky mimo své obvyklé místo pobytu, s cílem získat nové informace a zkušenosti k uspokojení jejich kulturních potřeb".[34]
Jeden druh kulturní turistiky žije kulturní oblastí. Pro domorodé kultury, které zůstaly z velké části oddělené od okolní většiny, může cestovnímu ruchu předložit své výhody i problémy.
Na druhou stranu jsou jedinečné kulturní a umělecké postupy, které přitahují zájem turistů a příležitostí pro turistiku a ekonomické rozvoj.
Na negativní straně je otázkou, jak řídit cestovní ruch tak, aby se ty samé kulturní zařízení neponičilo a lidé se necítili poškozeni.
Ostatní místa určení jsou historické památky, moderní městské části, zábavní parky a sportovní kluby, pobřežní nebo ostrovní ekosystémy, a na vnitrozemských vodních přírodních oblastech. Jen hrstka lidí, kteří se účastní těchto dovolených každý rok na rozdíl od tisíců lidí,
kteří jdou na dovolených s komplexními službami.
Jako problém globalizace, v této moderní době, je problém zachování několika málo zbývajících kulturních komunit. V kmenově založených společenstvích, dosáhnout hospodářského rozvoje s minimálními
negativními dopady, je základním cílem jakékoliv plánování.

[33] Zdroj: CzechTourism, Využití kulturního dědictví jako podpory cestovního ruchu.
[34] Tourism in OECD Countries, Trends and Policies, 2008

Uspokojení zájmu turistů, o krajiny, mořské krajiny, umění, přírodu, tradice, způsob života a dalších produktů s nimi souvisejících, které mohou být rozděleny kulturně v nejširším slova smyslu, je hlavní pozorností, jak označí počáteční fázi rozvoje kulturního střediska. Kvalita služeb a určení, která však nezávisí pouze na kulturním dědictví, ale především na kulturním prostředí, může být dále rozvíjena nastavením kontroly a politikou, které se řídí společenstvím zúčastněných stran, tedy místní komunity, turistů, destinace a trvale udržitelného cestovního ruchu. [35]

Zatímco zájmu uspokojení turistů a jejich požadavky mohou být jednou z hlavních priorit, je také nutné uvažovat o subsystémech této destinace (rezidenti). Vývojový tlak by měl být očekávaný a nastaveny na minimální úroveň, aby se zachoval v oblasti zdrojů a zabráni saturaci cíle, aby nebylo zneužito výrobku a obyvatel odpovídajícím způsobem. Plán by měl zahrnovat místní obyvatelstvo a jeho získání prostřednictvím vzdělávání a zaměstnávání, a povzbudit je k účasti na projektech cestovního ruchu.

1.1.3 Sociokulturní dopady na cestování a cestovní ruch

Historie cestovního ruchu je spjata s dějinami cestování. Za nejstarší cestovatele jsou považováni Řekové, Egypťané, Římané a Wikingové. Rozvoj cestování je spjat s počátkem obchodních, objevitelských a kolonizačních cest do zámoří a jedním z prvních známých cestovatelů byl Marco Polo (1254 - 1324).

Počátky moderního cestovního ruchu jsou datovány do 17.a 18.století a jsou spjaty s průmyslovou revolucí.

S organizovaným cestovním ruchem je spojováno jméno Angličana Thomase Cooka, jenž založil první cestovní kancelář (1841) a pořádal první organizované výlety.

V roce 1895 vzniká v Rakousku-Uhersku Spolek přátel přírody, který se zabýval realizací cestovního ruchu. Hlavní rozvoj nastává po druhé světové válce a jeho hlavními podněty jsou urbanizace, dostatek volného času a znečištění životního prostředí. [36]

[35] Ministerstvo pro místní rozvoj, Koncepce státní politiky Cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, Praha 2006

[36] Historický průvodce cestovním ruchem, Všudybyl – měsíčník – odborný magazín věnovaný cestovnímu ruchu, vydání 9, 1999, str. 17.

V šerém dávnověku podnikali lidé daleké cesty zásadně za obchodem nebo díky válečným výpadům, které více méně s obchodem souvisely. Cestování pro zábavu, která je hybnou silou dnes, existovalo jen výjimečně. Zřejmě proto, že cestování v minulosti nebyla až taková zábava, ale spíš se podobala ruské ruletě; člověk nikdy nevěděl, jestli někam dojde. Prvními mytickými cestovateli byli zřejmě Argonauti při své plavbě za zlatým rounem z řeckého Iolkosu do černomořské Kolchidy. Hned za nimi přicházejí historicky hmatatelnější Féničané, kteří za obchodem proplouvali nejen celým Středozemním mořem, ale přistáli u pobřeží Anglie a Irska, kde hledali cín a tajemnou zemi Thuli. Podnikli také plavby po Rudém moři směrem k Indii, prozkoumali divoké břehy Černého moře a z příkazu krále Nekóa obepluli Afriku. Po nich přicházejí na historickou scénu Karové, Kréťané a hlavně Hellénové - Řekové.

Zkušenosti z cest se snažili všichni z obchodního hlediska zachovat, a proto vznikaly první tvary map a náčrty cest, neboli itineraria, které ve svých počátcích zachycovaly omezené úseky cest nebo plaveb kolem pobřeží, bez přesnějších měřítek. Objevují se i veršované popisy cest tzv. periploi, ale ty se skoro nezachovaly. Tyto cestovní příručky, ať už byly psané, nebo kreslené, nesloužili jen těm, kteří se na cesty chystali, ale jejich obsah postupně ovlivňoval obecné názory na vzhled tohoto světa a nemalým dílem přispěly k vytváření prvních map.
Definicí cestovního ruchu existuje několik. Šířka možností definování je spjata s mnoho-oborovostí výkladu pojmu a fenoménu cestování.

Všeobecně uznávanou definicí by ovšem měla být definice vytvořená na konferenci Světové organizace cestovního ruchu (WTO - World Trade Organization) v roce 1991.[37] Cestovní ruch znamená dočasnou změnu místa pobytu, tj. cestování a přebývání mimo místo trvalého bydliště,
ne déle než 1 rok, zpravidla ve volném čase za účelem rekreace, rozvoje poznání a spojení mezi lidmi, zachování kulturního dědictví, zvýraznění kulturních statků, rozvoji kulturně-společenského života a podílí se na vzdělanosti obyvatelstva.

[37] Výzkum KPMG, statistika WTO z pohledu sociálních dopadů na cestovní ruch, Praha 1993, str. 3

Cestovní ruch soustřeďuje obyvatelstvo k dlouhodobým či krátkodobým pobytům do významných středisek nebo regiónů. Takové regióny nazýváme rekreační oblasti. Většinou se jedná o oblasti, které mají příznivé přírodní podmínky a minimální narušení lidskou činností. Obecně můžeme konstatovat, že cestovní ruch je realizován v rekreačních kulturně specifických prostorech. Cestovní ruch je třeba přijmout jako důležitou složku kultury, která ji ovlivňuje jak na světové, tak i lokální úrovni. A naopak, kultura a její elementy (kulturní dědictví, folklór) vyvolávají cestovní ruch a lákají turisty domácí i zahraniční.[38] Rozsah a intenzita cestovního ruchu stále roste. To se týká především vyspělých zemí, kde se cestovní ruch stává masovým jevem a ekonomicky i sociologicky důležitým fenoménem. Dotýká se ovšem i rozvojových zemí, které se jako přijímací země stále intenzivněji zapojují do průmyslu cestovního ruchu.

V případě mé předložené disertační práce není pozornost upřena na ekonomické a kvantifikační ukazatele, ale na sociokulturní dopady a problematiku s nimi související. Analýza cestovního ruchu bývá obvykle vztažena na výzkum v regionálních souvislostech, zatímco tato disertační práce je především zaměřena a týká se nadregionálních souvislostí a kultury. Cestovní ruch má svůj kulturní charakter díky svému prostředí, své tradiční specifikaci a díky konkrétní etické, estetické a kulturní charakterizaci toho s kým a jak a za jakých podmínek je obsluhován a tímto přichází do styku s místní kulturou. Můžeme tedy prohlásit, že role kultury pro cestovní ruch je klíčová, stejně tak jako ostatní související faktory, kterými jsou ekonomická síla nebo infrastruktura.

Kulturní cestovní ruch je podmnožina cestovního ruchu, který se zabývá zemí nebo oblasti kultury, konkrétně životním stylem lidí v těch zeměpisných oblastech, historií těchto národů, jejich uměním, architekturou, náboženstvím, a dalšími prvky, které pomohl vytvořit jejich způsob života.
Kulturní cestovní ruch zahrnuje návštěvy památek ve městech a na vesnicích, jejich kulturní zařízení, jako jsou muzea a divadla, představí tradice domorodých kulturních společenství (např. festivaly, rituály, církevní památky), a jejich hodnoty a životní styl.

[38] Raabová, T., Ekonomické a sociální dopady kulturního cestovního ruchu v ČR, VŠE Katedra Cestovního Ruchu, Diplomová práce, Praha 2010.

Tato forma cestovního ruchu je stále obecně populární po celém světě, a nedávná informace z hotelového prostředí upozornila na důležitou úlohu, kterou mohou hrát kulturní turistiky v oblasti regionálního rozvoje v jednotlivých regionech světa. [39]

Kultura není statická a neměnná, ale naopak velice dynamická a v čase se měnící. Základem kulturní změny jsou inovace. Nejčastější formou inovace jsou vynálezy a přejímky. Vynálezy jsou zdrojem kulturní změny vnitřní (tzv. endogenní), přejímky pak kulturní změny vnější (tzv. exogenní). Ačkoli je to překvapivé, jsou původní inovace jednotlivých kultur na základě vlastních vynálezů mimořádně řídké, naprostá převaha kulturních změn se děje díky výpůjčkám, které se šíří procesem difuze (šíření). Z těchto důvodů je většina kulturního arzenálu dané kultury tvořena prvky, které do ní byly přejaty z kultur sousedních (právě tak i v naší kultuře jsou její dnes již integrální součásti jako např. káva, pyžamo, cigarety či papír relativně nedávnými kulturními výpůjčkami, stejně jako naprostá převaha domácích zvířat a zemědělských či okrasných plodin). Přejímat lze skutečnosti nejrozmanitější povahy – artefakty, normy, ideje apod.… Zamlčeným předpokladem mechanismu kulturních výpůjček je, že společnosti setrvávají a šíří se kulturní prvky, v jistém smyslu je tedy difuze kulturních prvků protikladem migrace lidských skupin samotných (tedy pohybu obyvatelstva z jedné oblasti do druhé).[40]

Přejímky však neprobíhají nahodile ani bezhlavě. Základem mechanismu kulturní výpůjčky je, že je selektivní – kultura si tedy obvykle vybírá, které prvky z ostatních kultur přijme. Tento výběr spočívá zejména v otázce, je-li ten který kulturní prvek s danou kulturou kompatibilní (slučitelný), někdy se v této souvislosti hovoří o nutnosti potenciální užitečnosti prvku pro přijímající kulturu. Důležitá je též skutečnost, že zvolený prvek je jen výjimečně přijat v té podobě, jakou měl v kultuře původní, ale bývá velice často reinterpretován, tedy v jistém smyslu „přeložen“ do významů a kontextu kultury nové (například kouření bylo v indiánských kulturách součástí posvátných obřadů, zatímco naše kultura jej redefinovala do polohy odpočinkové zábavy). Je časté, že při přijetí dá přijímající kultura prvku zcela jiný význam a funkci, než jakou měl v kultuře původní.

[39] Zdroj: MMR –Vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu, skripta, Praha 2007
[40] Zdroj: www.Google, Střet kultur (C12) – studium Antropologie, Praha 2009

Protože je kultura integrovaný systém, ve kterém jsou jednotlivé její složky, ve vzájemném spojení, dochází po přijetí libovolného prvku k rekonfiguraci (přeuspořádání) celkového vzoru dané kultury. Po určité době se přejatý prvek stane integrální součástí nové kultury a její členové jej internalizují (přijmou za svůj). Tím je proces přejímky dokončen, neboť noví členové této společnosti budou již tento prvek vnímat jako nedílnou součást své kultury, v níž má tento své nezadatelné místo. Definovat interkulturní komunikaci není jednoduché. Ve světové odborné literatuře existuje celá řada definic tohoto pojmu, které se různí jednak podle disciplín, které se jí zabývají, jednak podle kulturních oblastí, v nichž je tento obor pěstován.
H. J. Lüsebrink uvádí ve své práci z roku 2005 rozsáhlý přehled různých pojetí a definic interkulturní komunikace a poukazuje mimo jiné na to, že lingvisté zpravidla užívají úzké definiční vymezení interkulturní komunikace tím, že její problematiku omezují na přímou interpersonální komunikaci mezi příslušníky rozličných kultur. [41] Předmětem studia tohoto oboru se tak stávají komunikační formy, které lidé, členové různých kulturních skupin, užívají v interpersonálním kontaktu. Je to tedy celá oblast verbální, neverbální a paraverbální komunikace, která je chápána vždy dialogicky. Znamená to, že se jí účastní minimálně dva „komunikanti“, mezi nimiž existuje konkrétní sociální vztah.

Obecně je možno interkulturní komunikaci chápat jako obor, který studuje souvislosti mezi jazykem a kulturou, způsob verbálního chování/jednání příslušníků různých kultur, a tedy i způsob vnímání a chápání světa u různých etnických skupin. [42] To je úkol v aktuální fázi světové globalizace a zejména v současné spojující se multikulturní Evropě velmi aktuální a na jeho řešení by se měla podílet i donedávna monokulturní Česká republika.
Ke kulturní změně dochází nejčastěji při přímém kontaktu dvou kultur. Procesy, které při takové události nastanou, nazýváme akulturace. Od prosté difuze se akulturace liší tím, že u obou zainteresovaných kultur dochází k výrazným a mnohočetným změnám vedoucím k reorganizaci celé kultury. Nejčastějším případem takového kontaktu je střet expandující

[41] Lusenbrink, H. J. Interkulturelle Kommunikation. Stuttgart – Weimar: J. B. Metzler, 2005.

[42] Jaklová, A. K základním pojmům interkulturní komunikace II., Bratislava: Filozofická fakulta UK, v tisku.

dominantní kultury s kulturami posléze podrobenými. Akulturace má v tomto případě formu podrobení kultury „slabší“. V situaci pokojného propojení obou zúčastněných kultur hovoříme o asimilaci.[43]

Kulturní turismus je definována jako „pohyb osob se zaměřením na kulturní památky mimo své obvyklé bydliště, s cílem získat nové informace a zkušenosti k uspokojení jejich kulturních potřeb“. [44]
Domorodé - lokální kultuře, která zůstala z velké části oddělená od okolní většiny, může cestovní ruch předložit své výhody i problémy. Na druhou stranu jsou jedinečné kulturní a umělecké postupy, které přitahují zájem turistů a poskytuje příležitosti pro cestovní ruch a hospodářský rozvoj. Na negativní straně je otázka, jak regulovat cestovní ruch tak, aby se kulturní zařízení neničily a lidé nepociťovali narušení jejich osobního soukromí.

Jako problém globalizace se jeví v moderní době výzva zachování několika málo zbývajících kulturních komunit po celém světě. V kmenovém společenství je základním cílem každé kultury dosáhnout hospodářského rozvoje s minimálními negativními dopady. Vzhledem k tomu, že se používají kultury regionu pro trvale udržitelný rozvoj cílové oblasti, je pro ně zásadní, aby se zabránilo negativním dopadům (tj. zničení původní identitu kmenových společenství), v důsledku cestovního ruchu. Jádrem koncepce kulturního relativismu je předpoklad, že jednotlivé kultury jsou jedinečnými a neopakovatelnými entitami. Z tohoto důvodu je nutné posuzovat každou kulturu pouze v jejím vlastním kontextu, v souvislostech jejích vlastních hodnot, idejí, norem a tradic. Je totiž zřejmé, že mnoho kulturních prvků, které jsou v souladu s hodnotami a obyčeji kultur, jejichž jsou součástí (kanibalismus, infanticida či kynofagie), nevyhovuje normám a zvykům kultur jiných (např. té naší, evropské). Opačnou pozici, tedy posuzování odlišných kultur měřítky kultury vlastní, označujeme jako etnocentrismus. [45]
Kromě etnocentrismu (viz) se kulturní relativismus vymezuje i vůči evolucionismu, který je založen na představě, že dějiny lidstva jsou unilinieární (tedy představě, že dějiny lidstva celého světa jsou v zásadě

[43] Zdroj: MMR, Trasa UNESCO - Zpracování marketingové strategie pro cestovní ruch, Praha 2005
[44] Bratl, H., Schmidt, F. Destinationsmanagement. Vídeň: ÖAR-Regionalberatung GmbH, 1997.

.
[45] Tesař, F., Etnické konflikty, Portál, Praha 2007

jedny, mají všude na světě shodná vývojová stadia, a tak jsou kultury odlišné od kultury euroamerické pouhými nedovyvinutými stadii vývoje směřujícími tímtéž směrem, pouze jaksi opožděnými.) Vůči tomuto pojetí staví kulturní relativismus pluralistickou koncepci dějin, jejíž páteří je myšlenka, že se jednotlivé kultury mohou vyvíjet libovolným směrem, a krystalizovat tak do podob vzájemně nesrovnatelných (zatímco evolucionismus umožňoval poměřování všech kultur měřítky kultury euroamerické, neboť právě ona byla nejvyšším vývojovým stadiem obecné kultury lidstva, ke kterému všechny ostatní kultury směřují).
Vzhledem ke skutečnosti, že kulturní relativismus nabízí perspektivu, v níž je možné nahlížet jiné kultury s patřičnou úctou, respektem a tolerancí (a je tak v tomto smyslu koncepcí opoziční ke všem formám nacionalismu, rasismu, fašismu apod.), vytváří teoretické podloží téměř všech koncepcí multikulturalismu. Je však třeba říci, že na rozdíl od etnocentrismu, který je kulturám vlastní, je kulturní relativismus doposud spíše programem a ideou než popisem reálného stavu.

Pojem etnocentrismus v cestovním ruchu představuje tendenci posuzovat odlišné kultury, jejich zvyky,tradice a hodnoty z perspektivy kultury vlastní. Jinými slovy, nositelé všech kultur jsou přesvědčeni, že jedině normy, obyčeje a pravidla jejich kultury jsou správné, platné a pravdivé. Taková perspektiva je však k nositelům odlišných kultur výrazně netolerantní, neboť jiné kultury jsou posuzovány podle standardů, které jim nejsou vlastní, a proto jim namnoze nevyhovují. Navíc je takový způsob pohlížení na jiné kultury hodnotově zatížený, takže ostatní kultury nejsou chápány pouze jako jiné, ale rovnou jako horší než kultura vlastní. V tomto smyslu slouží vlastní kultura kulturám ostatním jako samozřejmý vzor a model, který mohou pouze následovat, neboť jim je takto rozuměno jako odchylkám od optimálního stavu (představovaného kulturou vlastní) či rovnou jako obskurním anomáliím. Tato tendence je primárně vlastní všem kulturám, jedná se tedy o kulturní univerzálii (tzn. skutečnost, která je vlastní všem kulturám světa).[46]
Etnocentrismus je sice mechanismem, který podporuje integritu skupiny resp. kultury, podporuje identifikaci jedince s hodnotami a normami, jejichž

[46] Zdroj: www.antropologie.org, Hirt, T., Úvod do sociální a kulturní antropologie, Power-pointová prezentace.

je členem, a usnadňuje proces enkulturace (osvojování si standardů, hodnot a tradic vlastní kultury), zároveň však výrazně znesnadňuje kontakt s nositeli kultur jiných, vůči nimž je netolerantní a v mnoha ohledech až agresivní (etnocentrismus je v tomto smyslu základní složkou všech forem nacionalismu či rasismu). [47]

Jako programová opozice etnocentrismu byl vytvořen koncept kulturního relativismu, jehož základem je rozumění všem kulturám jako jedinečným a neopakovatelným. Z tohoto důvodu nemohou být poměřovány měřítky kultury jiné (tedy etnocentricky). Naopak, veškeré prvky určité kultury (např. infanticida, upalování manželky spolu se zemřelým manželem či kanibalismus) mohou být posuzovány výhradně v jejím vlastním kontextu, tedy pouze v souvislosti jejích vlastních norem, regulativů, idejí, zvyků a pravidel, s nimiž mohou být v naprostém souladu, přestože těm našim nevyhovují.

Enkulturace (v sociologii označovaná též jako socializace) je proces, jímž si člověk coby člen určité společnosti osvojuje její kulturu. Pod pojem enkulturace tedy můžeme zahrnout všechny projevy naučeného chování, získávání znalostí, dovedností a postojů, jimiž člověk nabývá kompetence v kultuře dané společnosti. [48]

Pojem enkulturace, tak odkazuje k pojetí kultury jako specificky lidské sféry, která, je negenetická (není obsažena v genové výbavě) a získává se učením. Bez enkulturace by se tedy lidský subjekt nestal člověkem v úzkém smyslu, neboť s kulturou se nerodíme, ale musíme se jí teprve učit (tuto skutečnost potvrzují případy tzv. vlčích dětí). Ve stejné perspektivě pak pojem enkulturace souvisí s koncepcí kulturního relativismu. Ta vysvětluje odlišnosti a rozdíly mezi kulturami právě poukazem na skutečnost, že kultuře se učíme, a jednotlivé rozdíly tak vyplývají z odlišné výchovy. V tomto smyslu je enkulturace v opozici vůči evolucionismu, jehož základní tezí je psychická jednota lidstva, tedy představa, že všichni obyvatelé planety jsou podílníky jediné kultury a odlišnosti jsou způsobeny dosažením nestejných úrovní univerzálního vývoje majícího ve všech částech planety totožná stadia.[49]

Během procesu enkulturace člověk jednotlivé prvky kultury internalizuje

[47] Zdroj: www. Google, ABZ - Slovník cizích slov, Praha 2005/2006
[48] Zdroj: www. Google, Andragogický slovník, Palán, Z., Andromedia. Cz, Praha 2007
[49] Soukup, V., Dějiny Antropologie, Praha 2004, Karolinum

(přijímá za své) a výchovou je pak předává následujícím generacím.
V tomto procesu se tedy skrývá možné riziko kulturního etnocentrismu (viz), tedy přirozené a univerzální představy, že hodnoty (kategorie, normy, regulativy, postupy…) naší kultury jsou obecně nejvhodnější a nejlepší, a to pro všechny ostatní kultury obecně. Enkulturace je tedy zbraní dvojsečnou a je třeba učinit její integrální součástí multikulturní výchovu, která bude všechny členy společnosti vést k respektu a úctě ke kulturám odlišným. Je jisté, že zásada "jedna velikost pro všechny" se nevztahuje na cílové plánování pro konzumenty cestovního ruchu.

Potřeby, očekávání a očekávaný přínos z cestovního ruchu se liší od jednoho místa na druhé. To je jasně ilustrováno v místních komunitách žijících v regionech s potenciálem cestovního ruchu (cílem) vytvořit vizi, jaký druh cestovního ruchu, které chce usnadnit, v závislosti na otázky a problémy, které chtějí být urovnány, nebo uspokojeny.
Uspokojení zájmů turistů, jako jsou krajiny, mořské krajiny, umění, příroda, tradice, způsoby života a dalších produktů souvisejících s nimi, které mohou být rozděleny kulturně v nejširším slova smyslu, je hlavní pozornost zaměřena, jako označení počáteční fází rozvoje kulturního střediska.

Kvalita služeb a určení, která však nezávisí pouze na kulturní dědictví, ale především na kulturní prostředí, může být dále rozvíjena tím, že stanoví kontroly a politiky, kterým se řídí společenství zúčastněných stran. Je tedy na místě říci, že plánování v cestovním ruchu, by mělo být zaměřeno na význam kultury samotné, protože záměrem je vytváření rozvojové politiky, která zahrnuje efektivní plánování a sledovaní růstu cestovního ruchu v daném regionu (např. přísnou politiku v oblasti ochrany a zachování komunity).[50]
Zatímco zájmy uspokojení turistů a požadavky na kulturu cestovního ruchu mohou být jednou z hlavních priorit té či oné destinace, je také nutné uvažovat o subsystému této destinace o rezidentech. Vývoj by měl být očekávaný a nastaven na minimální úroveň tak, aby se po zachování oblasti zdrojů, dokázal zabránit přesycení trhu, aby se nezneužívaly produkty a obyvatelé nepřiměřeným způsobem. Plán by měl obsahovat

[50] Powers, T., Barrows, C.W., Hospitality Industry, John Wiley&Sons, Inc., page 89, Hoboken 2006, USA

požadavky místních lidí a jejich začlenění, prostřednictvím vzdělávání a zaměstnávání, v cestovním ruchu. Mějte na paměti, že plán by měl cestující nejen povědomí o destinaci, ale také obavy o tom, jak pomoci udržet svůj charakter a zároveň rozšířit jejich cestovní zkušenosti.

V současné době se připravuje v České republice celosvětový projekt vycházející ze zkušeností mezinárodních nevládních organizací, kdy pracovníci v cestovním ruchu v sedmi zúčastněných zemí, se zaměří na odstranění ekonomických disparit daných regionů, které nedisponují nezbytnými předpoklady tím, že pomáhají místním komunitám čerpat maximální užitek v jejich regionu z turistického potenciálu a zároveň chrání životní prostředí a jejich kulturní dědictví.[51]
Dalším účelem tohoto projektu je vytvoření lepšího vzájemného porozumění a spolupráce s potřebou vyvinout strukturovaný dialog s cílem lépe porozumět navzájem svým potřebám a cílům. Jedním ze způsobů, jak dostat z obou stran příslib spolupráce, je rozvoj kulturních odvětví. Většina měst, s výjimkou velkých metropolí, jako je Paříž a Londýn, mají vypracovány práce s tématy na podporu kulturní turistiky. Témata mohou být zaměřena k rozvoji trasy nebo cesty ve formě spolupráce mezi městy (tematické trasy) určené pro kulturní turistiku na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu s přihlédnutím na následující možnosti městské kulturní turistiky cestovního ruchu.

Kultura jako jejich hlavní motivátor je z 20% hodnoty města určena pro turisty. Mnohem větší počet návštěvníků ve skutečnosti podílí se na kulturní činnosti na tzv. cílevědomé kulturní turistice a návštěvě kulturního památek při konzumaci cestovního ruchu. Pro návštěvníky našeho hlavního města je kultura (divadla, výstavy atd.) a kulturním dědictví hlavním důvodem pro cestování.

Demografický vývoj v Evropě během příštích 10 až 15 let výrazně pocítí prospěch kulturní turistiky a cestovního ruchu. Inovace destinací jsou důležité pro udržení tzv. „místa na mapě“ kulturního cestovního ruchu a pro opakované přilákání návštěvníků kvůli rostoucí konkurenci mezi městy. S

[51] Hozdecký, A., Vystoupení na mezinárodní konferenci, Hotelnictví turismus a vzdělávání, konference VŠH v Praze, Praha 2011

rostoucí globalizací a hromadnou výrobou spěje cestovní ruch k větší jednotnosti na celém světě a hodnota pravosti, nebo dokonce faux pravosti bude stále důležitější pro kulturní rozvoj tohoto odvětví. [52]

V případě velkých městech a metropolích koncept kreativního města, kde se prolíná tradiční kulturní produkty, služby a dědictví s oborem kreativního průmyslu, jako jsou média a zábava, design, architektura a móda, nabízí velké výhody při lákání návštěvníků.

Podrobnější a srovnatelných údajů pro kulturní město v cestovního ruchu bude zapotřebí do budoucna to, aby lépe porozuměli a reagovali na rychle se měnící trh.[53]

Kultura je nejdůležitější motivací Města, i když poměrně málo návštěvníků vidí samo sebe jako "kulturního turistu (pouhých 20%). Velký počet návštěvníků města lákají historická centra měst. Dále, v žebříčku navštěvovanosti jsou muzea, galerie a kulturní památky. Kulturní produkt cestovního ruchu měst, je vysoce závislý na vnitřním kruhu (dědictví a umění), pokud jde o přitažlivost návštěvy, je rostoucím důkazem, že nehmotné aspekty kultury jsou součástí vnějšího kruhu (životní styl a kreativní průmysl), stává se stále důležitějším v rozlišovacím prvkem mezi městy, a jejich atmosférou pro potenciální návštěvníky.

Nerovnováhu mezi počtem turistů a obyvatel může také vést k poklesu v pohostinství, které je důležitým faktorem pro příjezdový cestovní ruch. Příliš mnoho turistů mohou mít také negativní vliv na přeplnění kulturních památek. Města jsou však bezbranná vůči procesu zvyšování cestovního ruchu ve svém městě, mohou ve skutečnosti pouze korigovat počet návštěvníků zavedením tzv. řízení návštěvníků. Řízení návštěvníků je pokračující proces upotřebený potenciálním potřebám návštěvníků, místa a hostitelským zařízením. Politika místa, ovlivňuje různé otázky, jako je řízení dopravy, parkování, značení, marketing, muzea, ubytování v hotelu, obchody atd. Pojetí organizační kultury a kulturní změny by měly být diferencované způsoby, které uznávají význam kontextuálních faktorů.

[52] Hozdecký, A., Vystoupení na mezinárodní konferenci, Hotelnictví turismus a vzdělávání, konference VŠH v Praze, Praha 2011

[53] Stárek, V. – Vystoupení na mezinárodní konferenci, Asociace hotelů a restaurací, konference VŠH v Praze, Praha 2011

Kultura napomáhá posilovat sociální soudržnost, podporuje integritu komunity, snižuje kriminalitu, má schopnost budovat sociální kapitál, má významnou vzdělávací a poučnou osvětu, podporuje partnerství, má vliv nejen na hmotné prostředí, ale i na živou kulturu a gastronomii. [54] Kulturní antropologové, obrátili svoji pozornost k prozkoumání různých témat týkajících se současné lidské cesty, jako je posunutí, mobilita, migrace a diaspora cestovního ruchu. Cestovní ruch nabízí skvělé možnosti pro antropologii. Obecně platí, že význam cestovního ruchu a jeho kulturní dopady mají vliv na dynamicky se vyvíjející sociokulturní, ekonomické a politické prostředí každého státu, každého člověka.

Akulturace

V sociologii pojem „akulturace“ znamená proces sociálních a kulturních změn, který vzniká v důsledku kontaktu rozdílných kultur. Jedná se o zvláštní formu adaptace na nové kulturní prostředí, do kterého se jedinec dostal. Akulturace většinou v sociologii znamená přistěhování emigrace do nových kulturních podmínek, ve kterých nebyl vychováván. Tento proces se nejvíce objevuje v hotelovém prostředí, jehož součástí jsou zaměstnanci, rozdílných kultur, rozdílné mentality, kteří pracují pro stejného zaměstnavatele. Způsob integrace a přístup k zahraničním zaměstnancům pracujícím v hotelové profesi, vychází jak z historie každého státu, tak z normativních předpokladů o sociálním řádu. Stejně tomu tak je v přístupu k hostům jednotlivých hotelových řetězců a využívání etického kodexu se zaměření na novou lokalitu jeho pracovního nasazení. Je ovlivněn tradicí, národní sebedefinicí, migrační zkušeností států nebo jejich současným politickým směřováním, členstvím v nadnárodních celcích nebo směřováním vnitřních reforem. Různé způsoby integrace znamenají uplatňování různých politik a nástrojů, které jsou určeny pro celou společnost nebo pouze pro migranty (zahraniční zaměstnance, působící na našem území). Nástroje integrace zahraničních pracovníku hotelového řetězce jsou od způsobu národní integrace odvozené a v jeho rámci i hodnocené - například asimilační nebo segregační nástroje nemusejí být považovány za dezintegrační, pokud tyto nástroje odpovídají idejím

[54] Smolíková, M. Strukturální politika a kultura. Praha, 2005, str. 39

zásadním pro představu o vnitřní soudržnosti a podobě přijímajících společností.

Veřejná sféra má být pluralitní - většinová kultura se má být schopna sama proměňovat na základě podnětů přicházejících od menších skupin, které už nebudou svou identitu pěstovat pouze jako svou osobní věc, ale vystoupí s ní na veřejnost. Multikulturní integrace předpokládá pohyb a přizpůsobení na obou stranách. Většinová společnost musí nejen uznat menšiny, ale uvolnit jim část veřejného prostoru a menšiny uznat jako části sebe sama. Menšiny musejí zase respektovat základní principy liberální společnosti, především individuální svobodu svých příslušníků.

Stejně tak je to i problémem opačným, kdy hotelové řetězce přicházejí do místa, kde je „příchozím“ on a personál je „domácí“. Bohužel v těchto situacích se hotelové řetězce často chovají neadekvátně (viz. 90 léta v České republice).

Zaměstnanci, kteří pracují v cestovním ruchu a hotelnictví pro stejného zaměstnavatele, jehož domovskou základnou je jiná oblast geografie než Česká republika, mají s častokrát s multikulturní integrací dost velký problém v uznání ostatních menšin s kterými spolupracují v jednom zařízení, obzvláště pokud se jedná o pracovní vztah nadřízený k podřízenému.

1.1.4 Dlouhodobé koncepční záměry cestovního ruchu

Základním atributem koncepce cestovního ruchu je rozvoj odvětví sociálních a kulturních tradic a zvyků všech národů, který vychází z mobilizace veřejných a privátních zdrojů zaměřených na cestovní ruch a dále také rozvoj systémového a koncepčního přístupu veřejné správy na všech úrovních jako zdroje konkurenceschopnosti, zaměstnanosti a hospodářského růstu zejména v územích s vhodným potenciálem pro efektivní rozvoj tohoto odvětví. [55] Jednou z důležitých oblastí v cestovním ruchu je ochrana kulturního dědictví před stále narůstajícím negativním působením mezinárodního cestovního ruchu (programovací období) Evrops ké unie a vytvoření strategického materiálu, který bude účinným nástrojem podpory udržitelného rozvoje cestovního ruchu v ČR v příštích 10 letech

[55] Powers, T., Barrows, C.W., Hospitality Industry, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken 2006, USA

(do roku 2020) a bude dostatečně reflektovat význam cestovního ruchu pro národní hospodářství České republiky. Přestože jsou základní kompetence v oblasti cestovního ruchu v ČR určeny, tak organizace a řízení cestovního ruchu, ať již na národní či regionální úrovni, je nejvíce opomíjenou oblastí v problematice cestovního ruchu. Cestovní ruch je převážně záležitostí tržní, některé funkce však trh plnit nemůže a cestovní ruch, resp. některé jeho segmenty musí být organizovány a zajišťovány z úrovně národní politiky cestovního ruchu, a to zejména v následujících problémových okruzích. Vytvoření efektivních nástrojů koordinace činností a řízení cestovního ruchu, a to ve vztahu k realizaci Integrovaného operačního programu (IOP) jako významného finančního nástroje podpory cestovního ruchu v letech 2007-2013 a realizace Regionálních operačních programů (ROP). [56] Nezbytné bude definovat základní rámec spolupráce mezi ministerstvem a kraji, resp. definovat rozdělení činností a formy spolupráce na ústřední, regionální a místní úrovni v oblasti cestovního ruchu. Vzhledem k tomu, že turistické regiony, reprezentované vznikajícími organizacemi cestovního ruchu, se neshodují s hranicemi krajů, je nutné se v návrhové části koncepce zabývat i jejich postavením a možnostmi podpory jejich činnosti. Stejně významnou je také otázka podpory činnosti turistických informačních center a organizace turistických informací (nedostatečné zavádění nových informačních technologií v cestovním ruchu - např. národní informační a rezervační systém cestovního ruchu včetně regionální úrovně, neprovázanost sítě budovaných turistických informačních center apod.).

K cílům podpory cestovního ruchu ve vztahu k odvětví cestovního ruchu náleží vedle daňové politiky (snížení DPH restauracím) zejména podpora malým a středním podnikům, zlepšení infrastruktury cestovního ruchu, řešení a překonání strukturálních změn a regionálních disparit. Jde tedy především o zvýšení konkurenceschopnosti sektoru cestovního ruchu a celého hospodářství. Dalším nezanedbatelným cílem je cílené snížení administrativní zátěže rozvoje podnikání v cestovním ruchu. Nezbytnou podmínkou pro efektivní rozvoj odvětví cestovního ruchu je i podpora základního a dalšího profesního vzdělávání, která vede ke zvýšení adaptability pracovní síly a zkvalitňovaní poskytovaných služeb.

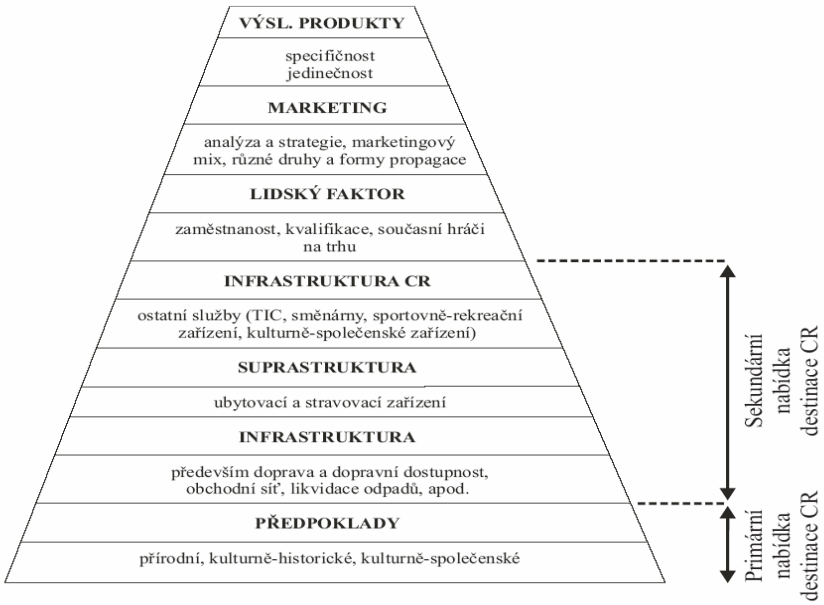
[56] Sborník Asociace hotelů a restaurací - Výroční konference AHR ČR, 3. – 4. 11. 2011, Mikulov

Česká republika disponuje historickým, přírodním a kulturním potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu a lázeňství. Nachází se zde množství historických, kulturních a technických památek, včetně památek zapsaných do seznamu UNESCO. Tento potenciál však v současnosti není zcela využíván, což je způsobeno především nedostatečnou infrastrukturou a nízkou kvalitou základních i doplňkových služeb cestovního ruchu, ale také problémy spojenými s kvalitou a kvalifikovaností pracovní síly, která v tomto odvětví působí.[57]

Stanovení platnosti marketingové strategie je nezbytné sladit s plánovacím obdobím EU a národní politikou rozvoje cestovního ruchu. Na základě provedených výzkumů a podrobné analýzy bude vhodné zaměřit strategii na nástroje, které nejvíce napomohou zvýšení konkurenceschopnosti na trhu cestovního ruchu. Cestovní ruch, jako produkt, je nutné systematicky propagovat a nabízet, a to v maximální kvalitě a formě vhodné pro prezentaci v ČR i zahraničí. Cílem je rovněž zajistit kvalitní propagaci pro produkty regionálního charakteru. Podmínkou efektivní propagace je dostatečně široká a kvalitní nabídka doplňujícího produktu cestovního ruchu pro domácí i zahraniční turisty. Sestavení jednotlivých stupňů pyramidy znázorňujících předpoklady k rozvoji cestovního ruchu lze realizovat za různé destinace (stát, region, kraj, místo) s cílem zvolit optimální produkt k nabídce dané destinace. K naplnění uvedených stupňů pyramidy konkrétními údaji je možné využít především návrhu nové rajonizace cestovního ruchu v České republice (zejména údajů o potenciálu a předpokladech cestovního ruchu, ubytovacích zařízeních cestovního ruchu – hosté a návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních, o sportovně-rekreační a dopravní infrastruktuře, profilech jednotlivých krajů).[58]

[57] Vysoká škola hotelová, Kulatý stůl s mezinárodní účastí – Inovace odvětví cestovního ruchu, VŠH, Praha, 2008

[58] Vysoká škola hotelová, Kulatý stůl s mezinárodní účastí – Inovace odvětví cestovního ruchu, VŠH, Praha, 2008



Zdroj: VŠH, Praha, 2008

Socioekonomické faktory a předpoklady cestovního ruchu

Socioekonomickými faktory a předpoklady cestovního ruchu jsou takové zdroje, předpoklady a impulsy, které uvádějí v činnost rekreační a turistické procesy. Jedná se o veškeré socioekonomické zdroje, předpoklady a možnosti ovlivňující zejména rozdílnou intenzitu účasti obyvatelstva na cestovním ruchu a rekreaci. Tyto předpoklady determinují tzv. potenciál rekreativity obyvatelstva. [59]

- Demografické faktory – Mají rozhodující vliv jednak na intenzitu účasti obyvatelstva na cestovním ruchu a rekreaci, jednak na rozmístění jednotlivých druhů aktivit. Jinak tráví volný čas mladí, svobodní, jinak rodiny s dětmi, starší lidé apod.
- Urbanizační faktory – Základním diferenciačním faktorem v rekreativitě obyvatelstva je urbanizace. Na základě toho jiné rekreační nároky má městské, a jiné venkovské obyvatelstvo. Podobnou úroveň diferenciace představuje velikost města a jeho funkce.

[59] Prováděcí dokument ke Koncepci státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007-2013. [on-line]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2008.

- Ekonomické faktory – Změna životního stylu společnosti vlivem industrializace má za následek i rozvoj nejrůznějších rekreačních forem. Cestovní ruch se tak historicky zformoval jako jeden z výstupů složitých prvků industriální krajiny.

- Sociálně-kulturní a sociálně-politické podmínky – Sociální a kulturní politika jednotlivých států vytváří rozdílné podmínky pro účast obyvatelstva na cestovním ruchu. Existuje přímá úměrnost mezi životní úrovní obyvatelstva určitého státu a jeho podílem na cestovním ruchu.

1.1.5 Cestovní ruch jako kulturní odvětví

Osoby zainteresované na rozvoji cestovního ruchu a turisté si čím dál, tím víc uvědomují hodnotu sociálních a kulturních tradic a zvyků všech národů a měli by je respektovat. Veškeré aktivity cestovního ruchu lze úspěšně uskutečňovat v souladu s těmito tradicemi a zvyklostmi. Hlavním přínosem cestovního ruchu jako kulturního dědictví je porozumění a úcta mezi národy a společnostmi. Zdroje cestovního ruchu patří ke společnému dědictví lidstva. Aktivity cestovního ruchu mají být provozovány formou respektující umělecké, archeologické a kulturní dědictví , která by měla být chráněna a zachována pro budoucí generace. Zvláštní pozornost by měla být věnována zachování a obnově kulturních památek, což je nelehký úkol z důvodu špatného zpřístupnění soukromích sbírek veřejnosti. Kultura představuje významný potenciál regionálního rozvoje České republiky.[60] Výsledkem historického vývoje v prostoru ČR je skutečnost, že jako „kultura“ není obecně vnímána pouze umělecká činnost nebo její výsledky, ale i poznávací, osvětové, zájmové a vzdělávací aktivity, stejně tak i spolková činnost, tradice a zvyky, dokonce i přírodní a urbanizované prostředí individuálního života. V pojmu kultura jsou proto obsaženy (mj.) činnosti knihoven, muzeí, galerií a divadel (včetně tzv. stagion); nabídka kulturních, společenských, vzdělávacích programů různých typů kulturních domů a středisek, činnosti dobrovolných občanských aktivit (zájmových či amatérských sdružení), nevládních neziskových organizací ale i městské slavnosti, festivaly, atd.

[60] www. adaptie - EDEN - European Destinations of Excellence 2011 - Cestovní ruch a obnova hmotného dědictví

Kultura je velmi strukturovanou oblastí různorodých individuálních, skupinových i společenských zájmů, aktivit a činností, která napomáhá identifikaci a rozvoji jednotlivce a zároveň k integraci občanské společnosti, významná je její sociální a komunikační funkce. Takto vymezená oblast kultury překračuje rámec zákonem stanovených kompetencí a odpovědnost i ministerstev či jiných správních úřadů nebo územní samosprávy. Veřejné služby místní a regionální kultury, poskytované v obecně uznaném veřejném zájmu, jsou existenčně závislé na finančních prostředcích z veřejných rozpočtů, o jejichž alokaci rozhodují orgány veřejné správy.[61]

Za veřejné služby kultury lze pokládat všechny typy a druhy činností, jejichž cílem a výsledkem je zpřístupnění kulturních hodnot veřejnosti, vytvoření příležitostí pro aktivní spoluúčast občanů na jejich vytváření, pro pasivní diváckou účast na vnímání kulturních hodnot a produktů kulturních činností, zpřístupnění komplexních informací o kultuře a vytváření podmínek pro poznání a sebevzdělání v oblastech kultury a umění pro všechny zájemce.[62]

Nedílnou součástí takto orientovaných veřejných služeb kultury a podmínkou jejich kvalitního zajištění je udržování a rozvoj jejich hmotné základny – tj. veškerého majetku, který je k poskytování veřejných služeb kultury určen nebo je nezbytný, počítaje v to sbírky včetně knihovních fondů a odbornou péči o ně. Podmínkou poskytování veřejných služeb kultury občanům je nejen odborný potenciál zaměstnanců příslušných právnických osob, ale i jejich ochota trvalého sebevzdělávání a schopnost tvořivosti i účinné komunikace s uživateli veřejných služeb kultury.[63]

Účast státu na financování kultury v místech a podporuje činnosti a aktivity v různých oblastech místní kultury – od podpory divadel, vydavatelské činnosti až po granty vypisované na podporu kulturních aktivit občanských sdružení. Pokud to dovolují prostředky rozpočtu, mají kraje a větší obce vytvořenu koncepci dotační (grantové) politiky v oblasti kultury pro podporu nevládních neziskových organizací.

[61] Zdroj: Evropská kulturní integrace v diplomatické praxi, VŠE Praha
[62] Smolíková, M., Kultura ve strategii udržitelného rozvoje ČR , Pro Culture, Praha 2005
[63] Smolíková, M., Kultura ve strategii udržitelného rozvoje ČR , Pro Culture, Praha 2005

Nemovité, movité a nehmotné kulturní dědictví ovlivňuje lokální i regionální identitu obyvatelstva nejvíce, když je vázáno k nejvýraznějším stavbám historicky prověřené architektury a výrazným muzeáliím. Jen obtížně se v širší veřejnosti prosazuje povědomí o kvalitách architektury 20. století včetně o architektury technické. Podstatně menší význam mají (vyjma některých regionů a lokalit) prvky nehmotné kultury (zvyky, obyčeje, slovesnost, tradiční technologie výroby, lidová kuchyně apod.), které nejsou často doposud ani solidně identifikovány natož animovány. Je zřejmé, že v tomto směru existují stále ještě výrazné rozdíly mezi regiony a obcemi. Tam kde došlo k diskontinuitě vývoje např. v příhraničních územích, na kterých došlo k výměně obyvatelstva, a v lokalitách, které prošly v krátké době rychlým rozvojem spojeným s výraznou migrací je míra identifikace s hmotným i duchovním kulturním a přírodním prostředím dosídlených částí nízká (v severozápadních Čechách a pohraničí i po šedesáti letech.[64]
Specifickou formou využití hmotného kulturního dědictví je dynamická oblast cestovního ruchu. Z více než 40 tisíc kulturních památek v ČR je však aktivně zapojeno do CR pouze cca 200. Značný potenciál zůstává na rozdíl od vyspělých turistických destinací Evropy nevyužit, není ekonomizován a náklady na jeho údržbu a obnovu nejsou předmětem adekvátního ekonomického uvažování. [65]
Rozvoj cestovního ruchu České republiky pomocí moderních produktů cestovního ruchu vycházejících ze sociokulturních specifik regionů, jejich přírodního bohatství a historického, kulturního a technického dědictví, přispěje k socioekonomickému rozvoji regionů, který je zároveň šetrný vůči přírodním a jiným zdrojům, které jsou předmětem zájmu odvětví cestovního ruchu.[66]
Strategická vize a cíle pro cestovní ruch v České republice vychází z toho, že hospodářství cestovního ruchu právě v České republice je do značné míry založeno na malém a středním podnikání. Z toho také vychází systém priorit a podpůrných opatření.

[64] Zdroj: Oddělení kultury a památkové péče, Národní podpora využití potenciálu kulturního dědictví, Pardubice, 2009

[65] Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), Strategie regionálního rozvoje ČR pro období let 2007-2013, Praha 2007

[66] Zdroj: Studnička, P., Vysoká škola hotelová, Praha 2010

Politika podpory cestovního ruchu je v České republice uplatňována jak na národní, tak na krajské i obecní úrovni. [67]

Globálním cílem (posláním) politiky cestovního ruchu je zvýšení ekonomické výkonnosti cestovního ruchu využitím a dalším rozvojem dostupného potenciálu a tím docílit zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví cestovního ruchu na národní i regionální úrovni, při respektování zájmů ochrany přírody a krajiny a dalších složek životního prostředí. [68]

Česká republika je významnou evropskou turistickou destinací založenou na atraktivitě svých historických památek, přírodních krás a zajímavostí, kultury jakož i na významném postavení městského cestovního ruchu. V zemi se nachází množství historických, kulturních a technických památek, včetně památek zapsaných do seznamu UNESCO. Existuje hustá a dobře značená síť vzájemně propojených turistických stezek a tras. ČR má rovněž jedinečnou šanci uplatnit se na trhu cestovního ruchu nabídkou nových produktů jako např. městského, kongresového a incentivního cestovního ruchu, sportovní turistiky a cykloturistiky, kulturního cestovního ruchu a širokého souboru produktů, které jsou šetrné k přírodě. Dobré podmínky v ČR nabízí rovněž venkovský cestovní ruch se svými produkty - agroturistika, ekoagroturistika, ekoturistika apod. Nabídka v oblasti cestovního ruchu je využitelná a je směrována jak pro příjezdový, tak domácí cestovní ruch.

[67] Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), Strategie regionálního rozvoje ČR pro období let 2007-2013, Praha 2007

[68] Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), Strategie regionálního rozvoje ČR pro období let 2007-2013, Praha 2007

1.2 Ekonomické aspekty cestovního ruchu

Pokud se budeme zabývat vztahem cestovního ruchu a ekonomiky, zjistíme, že cestovní ruch může být profilovým oborem ekonomiky v dané oblasti (například Švýcarsko). A to buď od počátku (lázeňská střediska) nebo postupně se začleňující a vytěsňují tradiční odvětví ekonomiky (horská střediska). Také se můžeme setkat s cestovním ruchem jako s doplňkovým odvětvím ekonomiky (světové metropole). Co se týče vlivu cestovního ruchu na ekonomiku je většinou kladný. Cestovní ruch zvyšuje výrobu potravin, suvenýrů, rozšíření služeb apod. Negativně působí mimojité např. vytěsňováním jiných, v danou chvíli neperspektivních oborů, především zemědělství. Podíl cestovního ruchu na průměrné osobní spotřebě obyvatel světa překročil 1/10 (ve vyspělých zemích se stává stěžejní složkou rodinných rozpočtů), dále se cestovní ruch podílí 7% na investiční výstavbě a 10% na zaměstnanosti.[69]

Cestovní ruch jako průřezové odvětví zahrnuje široké spektrum ekonomických i mimoekonomických aktivit, které jsou mu více či méně blízké, neprofitují z něj totiž pouze ubytovací zařízení či cestovní kanceláře (přímo), ale ve své podstatě celý region, počínaje
sportovními zařízeními, bankami či směnárnami, maloobchodní sítí a konče např. sítí zařízení poskytujících služby profitujícími nepřímo a dalšími odvětvími, která profitují indukovaně, přes výdaje subjektů profitujících přímo a nepřímo. Zcela zvláštním odvětvím v tomto kontextu je např. stavebnictví.
Globalizace zasáhla jedno z nejdůležitějších odvětví světové ekonomiky, jehož příjmy v roce 2000 činily 476 miliard amerických dolarů, ve kterém je zaměstnáno více než 10 % aktivního obyvatelstva světa a které bylo po staletí doménou malých a středních podniků.

[69] Statistiky AHR, Výroční konference AHR – Mikulov - Listopad 2011, Tištěný materiál str. 7, Praha 2011

1.2.1 SWOT analýza cestovního ruchu

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo jiného hodnoceného systému. Přirozeně a nejčastěji je SWOT analýza používána při strategickém řízení organizace při hodnocení nějakého strategického záměru. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století.

V rámci SWOT analýzy se hodnotí vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory zahrnují silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) organizace/systému. Vnější faktory zahrnují příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které souvisí s okolním prostředím organizace/systému. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů.

Podstatou analýzy je tedy identifikovat *klíčové* silné a slabé stránky organizace a *klíčové* příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. K analýze vnějšího prostředí organizace (OT) může být použita PESTLE analýza, pro posouzení zdrojů jako vnitřních faktorů (SW) například VRIO analýza. Následně se hledají cesty, jak je možné využít identifikované silné stránky a příležitosti a jak eliminovat zjištěné slabiny a hrozby.

Využití SWOT analýzy v praxi: Vhledem k tomu, že se jedná o velmi univerzální a jednu z nejpoužívanějších analytických technik, je její použití v praxi velmi široké. Je možné ji použít pro organizaci / podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, projekty nebo jiné záměry. Vzhledem k tomu, že obsahuje vnější i vnitřní faktory, je také širší součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik, pomáhá si je uvědomit a případně nastavit opatření. Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky.

Bazální SWOT Analýza:[70]

Silné stránky

- Praha jako turistický fenomén světového významu
- růst poptávky v oblasti profesního cestovního ruchu podmíněný nabídkou produktů,
- růst zájmu o rekreaci a trávení volného času v tuzemsku,
- růst zájmu o skupinové návštěvy podmíněný nabídkou produktů, dobrými službami a profesionalitou organizátorů,
- růst poptávky po malých hostincích a tematických restauracích
- významně rostoucí cílové skupiny seniorů a zájemců o aktivní pobyty a venkovskou turistiku,
- rostoucí zájem tuzemských i zahraničních turistů o vlastní zdraví, růst zájmu o wellness pobyty v lázeňských zařízeních.
- geografická poloha z pohledu zahraničního cestovního ruchu

Slabé stránky

- poptávka je výrazně ovlivňována důchody obyvatelstva, fondem volného času, cenovou hladinou nabízených služeb, spotřebitelskými preferencemi, motivací, módou a prestiží, celkovým způsobem života
- nabídku silně ovlivňuje také rozvoj využívání techniky a technologií u starších obyvatel (internet, informační a rezervační systém.
- nevstřícné chování poskytovatelů služeb k návštěvníkům

nedostatečná údržba a obnova historických objektů a kulturně historického dědictví, zejména památek zapsaných do seznamu UNESCO

Příležitosti

- rostoucí poptávka v mezinárodním, národním regionálním trhu volnočasových aktivit po specializovaných produktových balících, prodloužení sezónnosti - využití oblastí k aktivním formám odpočinku
- atraktivnost destinace pro konečného spotřebitele
- aktivace soukromých investic do vzniku nových atraktivit cestovního ruchu

[70] Zdroj: vlastní

- využití stávajícího vnitřního potenciálu České republiky, spojeného s podporou malého a středního podnikání ve vazbě na tvorbu nových pracovních míst
- rozvoj tradičního lázeňství a využití dalších minerálních léčivých zdrojů
- dobré možnosti pro rozvoj vodního CR podpora vybraných příměstských zón volnočasových aktivit podpora programů podpory zdraví

Hrozby

- rostoucí obavy z terorismu,
- očekávaný příliv imigrantů do prostoru střední Evropy,
- růst konkurence ostatních volnočasových aktivit, spojených zejména s rozvojem „virtuálních" technologií,
- rostoucí konkurenční tlak na trzích cestovního ruch ze strany sousedních zemí, které společně s námi vstoupily do EU,
- rostoucí konkurenční tlak na trzích soukromých investičních zdrojů,
- tlak na rozpočet EU po rozšíření[71]

V předložené SWOT analýze je potřeba se zaměřit na silné stránky, které jsou jejím stěžejním bodem s nutností 100% využití. Pro odstranění disparit je velice důležité zaměřit se na slabé stránky a příležitosti této analýzy.
Je nezbytně nutné „slabé stránky a příležitosti" přeměnit na kladné hodnoty se zařazením mezi silné stránky této SWOT analýzy, což v praxi znamená zlepšit nabídku služeb, důsledným odborným školením a opakujícím se tréninkem etického chování odbourat nevhodné a nevstřícné chování personálu pracujícího v cestovním ruchu a dále důsledně využívat vnitřního potenciálu České republiky vhodným, potažmo Hl. města Prahy, podpořeným vhodným marketingem.

1.2.2 Marketing cestovního ruchu a produkty s tím spojené

Významné postavení cestovního ruchu jako rozvojového hospodářského faktoru je v České republice dlouhodobě vnímáno a akceptováno jak podnikatelskou sférou, tak i veřejnou správou. Kromě ekonomických efektů působí cestovní ruch pozitivně také na celkovou image republiky a jejích

[71] Zdroj: vlastní

destinací. K tomu, aby cestovní ruchu dokázal přinést do území co nejvíce pozitivních efektů, slouží propracovaný systém marketingu cestovního ruchu a s ním přímo propojená tvorba turistických produktů a programů. Jenom v případě efektivního propojení těchto dvou nedomyslitelných částí cestovního ruchu lze pomýšlet na skutečně výrazný rozvoj tohoto odvětví v daném území. Existuje celá řada definic marketingu, které se liší jak rozsahem, tak i způsobem chápání. Marketing je součástí řídicí praxe, protože umožňuje poznat zájmy spotřebitele a dát je do souladu se zájmy a možnostmi výrobce (producenta). Marketing znamená nejen průzkum trhu, ale i jeho částečné formování a přizpůsobení se subjektů tržním trendům. V současnosti je marketing chápán jako podnikatelský přístup, který se snaží nalézt rovnováhu mezi zájmy jednotlivých tržních stran tj. mezi výrobcem (cestovní kanceláří, provozovateli ubytovacích a stravovacích zařízení, dopravci apod.) a spotřebitelem (účastníkem cestovního ruchu). Výchozí myšlenkou profesionálního marketingu je poznání potřeb potenciálního zákazníka-hosta a možností jeho uspokojení. Marketing slouží k určení a uspokojení potřeb zákazníků, a tím k dosažení požadovaného zisku a prospěchu jak pro subjekty podílející se na cestovním ruchu, tak i pro celý uvažovaný region. Jako základní marketingový nástroj je používán tzv. marketingový mix. Marketingový mix je soubor taktických nástrojů, které může poskytovatel určitých služeb využívat pro získání konkurenceschopnosti svého produktu a pro jeho prosazení na trhu cestovního ruchu. K základním nástrojům marketingového mixu (tzv. "4 P") patří pojmy – product /výrobek-služba/, place /místo/, promotion /komunikace/ a price /cena/, pro oblast cestovního ruchu, která je velmi komplexní a zasahuje i do ostatních odvětví, se obvykle přidávají ještě další "4 P" (celkem tedy "8 P") – people /lidé/, packaging /sestavování balíků služeb/, programming /programová specifikace balíků/ a partnership /kooperace/. [72] Z těchto pohledů by měl být marketing cestovního ruchu také hodnocen.

Nabídka ucelených a komplexních turistických programů a produktů je pro potenciálního zákazníka nejvyšší možnou službou. Tvorba a nabídka programů a produktů (balíčků služeb) je důležitá jak z pozice organizátora a tvůrce (nabídka turistických aktivit a zvyšování poptávky mimo sezonu, zvýšení přitažlivosti pro specifické cílové trhy zákazníků, atraktivnost pro

[72] E. Jerome McCarthy byl významný americký teoretik marketingu. Získal doktorát na University of Minnesota a působil jako profesor na několika významných amerických univerzitách. V roce 1960 zredukoval model marketingového mixu na 4P - product, price, place a promotion.

nové cílové trhy, spojení nabídky programu s významnou společenskou, kulturní či sportovní akcí apod.), tak z pozice zákazníka (odpadá potřeba vlastního plánování a organizace, přehled o základních nutných vynaložených prostředcích, zajištění stejné kvality služeb po celou dobu pobytu a další). Zde je ovšem nutné myslet na to, že velká část turistů-klientů na jedné straně sice uvítá ulehčení organizace vlastního zájezdu a možnost výběru z řady připravených tematických okruhů, na druhé straně však má často zájem zasáhnout a upravit připravený harmonogram akcí, výletů, návštěv atraktivit podle aktuální situace. Organizátor tedy musí být připraven akceptovat a splnit přání zákazníka, který i při dokonale organizovaném pobytu potřebuje cítit určitou volnost v rozhodování. Příprava, tvorba a vlastní realizace turistických programů a produktů je podvázána jak existencí základní a doprovodné infrastruktury, tak také nezbytnou organizační strukturou a zázemím, kvalitou lidských zdrojů a marketingovou podporou při jejich nabídce a prodeji. Bez propojení podpory těchto základních atributů cestovního ruchu není možno turistické programy a produkty fakticky vytvářet.[73]

1.2.3 Ekonomický rozvoj cestovního ruchu

Cestovní ruch je významným faktorem české ekonomiky: Celkové příjmy z turistického průmyslu v České republice dosahují ročně 184 mld. Kč a podílejí se tak skoro 10% na HDP. Z toho 96 mld. Kč (4,2% HDP) tvoří devizové příjmy z příjezdové turistiky, které se na celkové hodnotě exportu ČR podílejí 7,7 %. 88 mld.Kč (3,9% HDP) tvoří v celkových příjmech výdaje občanů ČR na domácí cestování a před výjezdem do zahraničí. Přímo v cestovním ruchu bylo v roce 2011 zaměstnáno 181200 osob (2,56 %), celková zaměstnanost (včetně nepřímé) zahrnovala 635 370 pracovních míst.[74]

Z hlediska nalezení možností rozvoje odvětví cestovního ruchu je důležité jeho pojetí jako ekonomického odvětví. Pro jeho rozvoj je zásadní aktivní zapojení soukromého sektoru, ale čím dál víc je možné ovlivňovat jej i aktivitami subjektů veřejného sektoru. Rozvojové aktivity by měly adekvátním

[73] PALÁTKOVÁ, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Grada Publishing, Praha, 2006. 341 s.
[74] Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), statistika zaměstnanosti.

způsobem odrážet současnou a předjímat i budoucí situaci komplexu přírodních i sociálně-ekonomických předpokladů rozvoje daného území. V tomto směru může být odvětví cestovního ruchu v centru pozornosti veřejné správy jako významná rozvojová oblast, která se často stává součástí strategie ekonomického rozvoje regionu.

Při rozhodování o tom, zda prioritou ekonomického rozvoje regionu bude právě rozvoj cestovního ruchu, je třeba mít na mysli, že ekonomickým přínosem turismu pro region je vzniklá přidaná hodnota tvořená obchodní marží zakoupeného zboží (vstupné, potraviny, pohonné hmoty, zboží denní potřeby, upomínkové předměty atd.) a přidaná hodnota vytvořená poskytnutými službami v primární rovině (stravování, ubytování, průvodcovství, půjčovny, doprava), ale také v sekundární rovině [75](nadstandardní a doplňkové služby – jízda na koni, lety balonem, hudební kluby, bary, herny). Obecně lze shrnout, že cestovní ruch je možné efektivně rozvíjet pouze ve vazbě na póly růstu v oblasti cestovního ruchu, reprezentované turisticky atraktivním předmětem nabídky, jedinečným ve své povaze a tím s významnou komparativní předností, ovlivňující rozhodnutí zákazníka (turisty) právě tento pól růstu navštívit. Vstupy veřejné správy do oblasti cestovního ruchu by měly reflektovat ekonomické charakteristiky odvětví cestovního ruchu a působit jako vliv podpůrný tam, kde je to z hlediska rozvoje odvětví či daného území účelné. V souvislosti s celkovým rozvojem cestovního ruchu ve světě vzrůstá nejen kvalita a šíře jeho nabídky pro jeho účastníky, ale také rostou nároky a konkurenční tlaky jak mezi jednotlivými poskytovateli služeb, tak i mezi jednotlivými regiony. Stále většího významu nabývá komplexnost poskytovaných služeb, provázanost atraktivit a atrakcí, propagace destinací a široce pojatý marketing. Tyto aktuální a moderní trendy rozvoje cestovního ruchu zvyšují zájem centrálních orgánů států o jeho podporu a zlepšují podmínky pro výběr a aplikaci adekvátních nástrojů k tomu vedoucích.

Význam cestovního ruchu není pouze v pozitivních dopadech na hospodářství dané země, ale má i další přínosy v podobě zachování tradic a kultur nebo ochrany životního prostředí. Cestovní ruch se tedy významně podílí na rozvoji regionů. Tento regionální rozměr cestovního ruchu je současně i stabilizačním faktorem nejen ve vztahu k místnímu obyvatelstvu,

[75] Palátková, M., Mezinárodní cestovní ruch, Grada, Praha

ale i ve vztahu k sociálně-kulturnímu zázemí, které cestovní ruch zprostředkovává, a tak zároveň posiluje místní identitu z hlediska hrdosti na místní tradice a kulturní specifika. V nemalé míře napomáhá multikulturalismu a komunikaci mezi často velmi odlišnými společenskými skupinami. Pro dokreslení socioekonomického významu cestovního ruchu stačí uvést několik signifikantních srovnání, které vyjadřují trendové křivky vývoje. Zatímco celkový objem mezinárodního cestovního ruchu činil v roce 2000 podle Mezinárodní turistické organizace (WTO) 697 mil. účastí, v roce 2007 to bylo již 898 mil. účastí (disponibilní odhady); v roce 2011 WTO předpokládá okolo 1 miliardy a v roce 2020 dokonce 1,6 miliardy účastí. Mezinárodní cestovní ruch má ze všech sektorů hospodářství nejvyšší dynamiku růstu, srovnatelné tempo růstu má pouze mezinárodní obchod (od druhé poloviny 20. století roční průměrný růst 4 – 5 %). [76]

Významnou oblastí ve vztahu k cestovnímu ruchu jsou místní poplatky, které jsou specifickou podobou „místních daní“. Cestovního ruchu se přímo dotýkají místní poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt, místní poplatek z ubytovací kapacity a případně také místní poplatek ze vstupného. Problematiku místních poplatků upravuje zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích. V případě místních poplatků mohou obce obecně závaznou vyhláškou stanovit poplatky, které budou na území své obce vybírat, spolu s jejich výší a podmínkami vybírání. Kapitálový podíl subjektů veřejné správy na soukromoprávních aktivitách má v zásadě trojí motiv. Prvním je snaha získat prostředky do rozpočtu, tj. výhodně investovat. Druhým cílem bývá úsilí udržet kontrolu nad určitým strategickým odvětvím. Třetím motivem může být podpora rozvoje aktivit v určité oblasti a umožnění soukromoprávnímu subjektu pomocí kapitálového vkladu provozovat určité prospěšné aktivity. Možností veřejné správy financovat své vlastní rozvojové aktivity v oblasti cestovního ruchu – a také finančně podporovat tyto aktivity realizované jinými subjekty – jsou předurčeny nastavením finančních procesů ve veřejné správě, tj. finančním systémem veřejné správy. Česká republika vybere ročně na těchto poplatcích částku přesahující 60 milionů Kč.

[76] Evaluace socioekonomického rozvoje – metodická příručka. [on-line]. Dostupný na WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/evaluace/evaluace-socioekonomickeho-rozvoje-metodicka-prirucka

Nezbytnými nástroji finančního řízení subjektů veřejné správy jsou zejména rozpočet a rozpočtový výhled. Tyto nástroje mají zajistit efektivnost hospodaření, její dlouhodobě vyrovnané hospodaření, transparentnost nakládání s finančními prostředky a zachytit dopady činnosti obce na její finanční pozici. Odráží ve finančním vyjádření priority veřejných politik, které jsou obsaženy v koncepčních dokumentech. [77]

V rámci veřejné správy a stejně také při podpoře rozvojových aktivit by mělo být usilováno o to, aby s finančními prostředky bylo nakládáno efektivně. Zvolené cíle by měly odrážet skutečné potřeby daného území. Měly by tedy být realizovány pouze potřebné činnosti, a to při vynaložení co nejmenšího objemu vstupů (finančních, materiálních atd.).

Veřejná správa může poměrně účinně podpořit rozvoj odvětví cestovního ruchu vstupem do různých forem finanční a majetkové spolupráce se soukromým sektorem. Toto partnerství umožňuje využít silných stránek soukromého sektoru, ať již ziskového, či neziskového, při zachování kontroly a stability sektoru veřejného. Otázkou zůstává právní vztah mezi subjektem veřejné správy a spolupracujícím soukromým či nově vzniklým subjektem, kdy existuje široká škála variací. Klíčovým faktorem je výše podílu či právní nástroje umožňující dostatečnou kontrolu nad činností.[78]

1.2.4 Celosvětová ekonomická krize cestovního ruchu – dopad na cestovní ruch v České republice

Světová ekonomická krize, o které se poprvé začalo mluvit v dubnu roku 2007, hluboce zasáhla i oblast cestovního ruchu. Již od druhého čtvrtletí minulého roku se v něm odráží důsledky tohoto hospodářského útlumu. S problémy se potýkají nejen majitelé ubytovacích a stravovacích zařízení, ale také provozovatelé cestovních kanceláří a agentur, letecké společnosti, dopravní společnosti, prodejci suvenýrů v turistických destinacích i ostatní společnosti působící v oborech souvisejících s cestovním ruchem. O dopadech krize na český cestovní ruch svědčí razantní úbytek hostů v ubytovacích zařízeních a pokles výjezdů českých turistů do zahraničí.

[77] Viz § 4 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.
[78] http://www.czechtourism.cz/spoluprace/mesta_a_obce_20_03_08.pdf

Alarmující je také nárůst nezaměstnanosti v tomto oboru, který v současné době dává práci téměř 280 000 lidem.[79]
Porovnání turistické sezóny nového milénia, tedy hned v roce 2000 a stejně tak turistická sezóna 2008 a 2009 patřila mezi nejslabší za posledních 20 let. Oproti tomu, turistické sezóny 2001 až 2006, dopadly nad očekávání, jak v procentuální obsazenosti, tržbách i zisku. Turistická sezóna 2010 zaznamenala zastavení propadu v procentuální obsazenosti i v tržbách za hotelové služby a výhledově ukázala možnost nárůstu příjezdu turistů do České republiky, potažmo do Prahy. Turistická sezóna 2011, u některých hotelových zařízení, vygenerovala pozitivní tzv. „černá čísla“, tedy byly splněny předložené rozpočty hotelových společností na rok 2011.
Úbytek klientely v již zmíněných „krizových“ letech 2008 a 2009, které postihl hotelový průmysl, byl jedním z největších ekonomických propadů, které měly dopady i na sociální sféru.

Za tímto negativním vývojem v hotelovém průmyslu stojí nadpočetné kapacity ubytovacího zařízení, převyšují poptávku a hotely nabízejí výhodné ceny. Na této situaci se podepsalo několik faktorů. Praha převyšuje ubytovací kapacitou Vídeň a Londýn, které „vévodily“ po dlouhá desetiletí cestovnímu ruchu a hotelnictví. Na počátku roku 2008 počet příjezdů do Evropy stagnoval a od druhého pololetí již statistiky hlásí pokles. Takovéto dopady světové krize jsou dány jejími specifiky, jedná se o nejhlubší finanční krizi od 30. let 20. století, která propukla ve světové velmoci –

Spojených státech amerických. Tato krize nevznikla z nadvýroby jako ostatní, její původ se nachází, v masivním poskytování tzv. sub-prime hypoték, odkud se krize velmi rychle rozšířila do celého bankovního sektoru a dále pak do ostatních odvětví. I přes mohutné zavádění protikrizových opatření, tzv. protikrizových balíčků, které mají za cíl co nejvíce zmírnit negativní dopady ekonomické krize a stabilizovat národní ekonomiky, výkony evropských ekonomik poklesly.
Světová finanční krize se v cestovním ruchu odráží hlavně v omezení cestování, snižuje se počet příjezdů i výjezdů, tím pádem klesá počet

[79] Zdroj: MPSV, Mag Consulting, Praha 2010

hostů v ubytovacích a stravovacích zařízeních, klesají příjmy jejich majitelů, ale také cestovních kanceláří a agentur a celkově se do oběhu dostává méně peněz. V České republice je odhad pro letošní rok v poklesu počtu příjezdů zahraničních turistů v rozmezí 12 až 15 %. Světová ekonomická krize se negativně promítá i do sekce CZ-NACE 79 – Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti. Těmto subjektům v souvislosti s poklesem světové ekonomiky, menší ochotou cestovat a snahou domácností i firem co nejvíce ušetřit, klesají tržby a zisky. Ne všechny cestovní kanceláře a agentury probíhající krizi odolávají, mnohé sužují finanční problémy, některé dokonce krachují. V roce 2009 již vyhlásilo úpadek celkem pět cestovních kanceláří a osm jich ukončilo svoji činnost dobrovolně, aniž by měly závazky vůči svým zákazníkům. Ještě více než počet samotných ubytovacích zařízení se zvýšila kapacita měřená počtem pokojů, resp. lůžek.

V roce 2009 bylo v České republice k dispozici v hromadných ubytovacích zařízeních 463 tisíc lůžek, ve 181 tisících pokojů, přičemž počet lůžek vzrostl o 5,9 % a počet pokojů o 6,7 %. Rychlejší růst pokojů a lůžek než samotných zařízení souvisel s již uvedeným zvyšováním počtu čtyř a pětihvězdičkových hotelů, které mají nejvyšší průměrný počet pokojů na jedno ubytovací zařízení, a to přesto, že jejich průměrná kapacita v roce 2009 oproti roku 2000 klesla. U 5* hotelů se snížila na polovinu (z 264 na 133 pokojů), u 4* hotelů klesla z 84 na 70 pokojů. Nejnižší zůstala a prakticky se nezměnila v penzionech (na jeden penzion připadá dlouhodobě cca 10 pokojů).
Je otázkou, zda je situace v kapacitách hromadných ubytovacích zařízení optimální. Pokud bychom z dostupných zdrojů porovnali počty pokojů v hromadných ubytovacích zařízeních na 100 tisíc obyvatel se sousedním Německem, zjistili bychom, že v roce 2007 jsme na tom byli zhruba stejně (u nás připadlo 1.040 pokojů na 100 tis. obyvatel, v Německu 1.090). V počtu lůžek na 100 tis. obyvatel se již lišíme, v ČR to bylo 4.390 a v Německu 3.900. Využití lůžek dopadlo při srovnávání o něco lépe ve prospěch SRN, v průměru za rok se v nich vystřídalo na jednom lůžku 99 hostů, u nás jen 90. Za hotely a podobná zařízení bylo možné srovnat i průměrné využití pokojů, které bylo v ČR vyšší (252 hostů na jeden pokoj za rok oproti 239 v Německu). Využití lůžek v hotelech a podobných zařízeních měli opět vyšší v

SRN (130 hostů na lůžko oproti našim 109), protože na jeden pokoj připadá u nich v průměru jen 1,8 lůžka a u nás 2,3.
V porovnání s Německem je tedy situace České republiky v kapacitách hromadných ubytovacích zařízení velmi podobná.

Vlády mnoha zemí již od počátku této krize vypracovávají a zavádí stimulační balíčky protikrizových opatření, do kterých často zahrnují také opatření na zmírnění krize v cestovním ruchu. Hlavním iniciátorem zavádění těchto protikrizových opatření je UNWTO, která opatření rozděluje do 8 skupin:

fiskální,
monetární,
marketingová opatření,
lidské zdroje,
opatření na podporu cestování,
spolupráce veřejného a soukromého sektoru,
environmentální opatření
mezinárodní spolupráce.

Například v Německu jsou zaváděna v cestovním ruchu taková opatření, která mají za cíl využít jako konkurenční výhodu výborný podíl „value for money“ (reklamní kampaně na podporu domácího CR, prodejní kampaně mezi touroperátory a aerolinkami na hlavních tradičních trzích,…) Itálie pomáhá sociálně slabším rodinám speciálními slevami na dovolené v domácích destinacích mimo hlavní sezónu. Navíc Itálie uzavírá s Francií a Španělskem určité strategické partnerství, které má za cíl společnou propagaci tří států především na geograficky vzdálených trzích. Celkově se protikrizová opatření v zemích Evropské unie soustředí především na nezaměstnanost v cestovním ruchu, úsporu energií, inovace a celkové zlepšení ekologické situace. I česká vláda usilovala o zavedení protikrizového balíčku obsahujícího opatření na podporu cestovního ruchu, některá opatření již byla uvedena do praxe a některá pravděpodobně nebudou schválena. V Praze byla spuštěna marketingová kampaň na podporu příjezdového cestovního ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj

považuje za priority především přístup k inovacím, aktivní politiku zaměstnanosti a efektivní využití zdrojů z Evropského sociálního fondu.

Část činžovních domů v Praze, kterou skoro přes noc přebudovali majitelé na hotely, se kvůli hospodářské krizi vrátí ke svému původnímu účelu, neboť si majitelé spočítali, že vynaložené finanční prostředky na přebudování činžovních domů na hotely, ubytovny a jiná ubytovací zařízení, se jim nemohou vrátit v jimi propočítaném 10 – 15 ti letém období.

Proto někteří z nich přikročili na „zpětné“ přebudování těchto ubytovacích kapacit na činžovní domy.

Někteří ovšem své domy tzv. „zakonzervovali“ – úplně zavřeli (odhlásili elektrickou energii, plyn a vodu a vyčkávají jestli se situace na trhu cestovního ruchu obrátí k lepšímu. Prvním známky krize v cestovním ruchu se u nás začaly projevovat ve druhém čtvrtletí roku 2008, kdy poklesla obsazenost oproti stejnému období roku 2007 o téměř 6%. [80] Propad v tržbách za ubytování se jednoznačně přisuzuje hospodářské krizi a tím následné úspory společností,a ale i úspory v domácnostech. Firemní klientela, která vždy byla číslem jedna pro hotelové řetězce, se „stáhla“ do ústraní. Firmy neutrácejí své finanční prostředky za honosná firemní školení spojená s ubytováním a cestováním do různých zemí světa. V době finanční „recese“ se firmy vybavují audiovizuální technikou, která jim slouží k tzv. „suplování“ firemních školení. V praxi to znamená, že společnost již necestuje na školení, ale školení provádí tzv. videokonferencí na kterém jsou zúčastněni zaměstnanci firem v celosvětovém měřítku. Pro firmu to znamená jasné ušetření vedlejších nákladů na cestování, ubytování, stravování a s tím spojené i vyžití kulturní, které vždy bylo nedílnou součástí těchto firemních školení.

Bohužel tento celosvětový obrat má přímo negativní vliv na cestovní ruch. V převážné většině se více-hvězdičkové hotely v Praze, ale i mimo území našeho hlavního města, zaměřovaly na obchodní klientelu. Bohužel odliv více než 30% této klientely má za důsledky, že 5-ti hvězdičkové hotely začaly nabízet svou ubytovací kapacitu za ceny nižší o 20%. [81] Otevřít si luxusní hotel v centru Prahy, byla donedávna záruka rychlého a stabilního zisku.

[80] OREA HOTELS, M. Merhaut, ředitel strategie, Analýza cestovního ruchu, srpen 2008
[81] PARKHOTEL Praha, M. Merhaut, Analýza kongresové turistiky, září 2009, str. 7

Dnes se toto jeví jako projev nezřízeného optimismu. Luxusní hotely se sice zatím drží, ale platí za to nemalou daň. Ceny ubytování v tomto hotelovém segmentu šly nezřídka až o polovinu dolů a kolikrát tyto utržené částky nestačí ani na pokrytí nákladů na pokoj. Mnohem hůře jsou na tom hotelové společnosti, které vlastní hotely na méně atraktivních adresách, bez přímého kontaktu na kulturní vyžití v centru naší metropole. Samozřejmě tato „vlna slev" měla další negativní dopad na 4 i 3-hvězdičkové hotely. AHR, což je zastoupení Hotelů a restaurací v České republice, „lobuje" za sníženou taxu DPH v cestovním ruchu, což by přineslo oživení ekonomiky jednotlivých provozů a pomohlo zachovat pracovní místa zaměstnanců v hotelnictví.[82]

Cestovní ruch představuje souhrn služeb cestovního ruchu v určitém prostředí a jeho cílem je uspokojování potřeb klientů.
Z ekonomického pohledu je jedním z hlavních cílů firmy dosažení zisku. U firem v oblasti cestovního ruchu je dosažení zisku realizováno především snahou prodat služby a zboží, které jsou konečným produktem cestovního ruchu. Ekonomické aspekty znamenají to, že peníze, které turisté utratí, by měly zůstat v místě jejich dovolené. Turista i poskytovatel služby mohou pomoci jednoduchým rozhodnutím – například zda nakoupí svoje potřeby (nebo pro svoje hosty) v nadnárodním supermarketu nebo u místního obchodníka, nebo zda nakoupí výrobky včetně potravin z dovozu nebo od místních producentů.

Rozvoj cestovního ruchu a jeho subjektů znamená nejen hospodářský přínos, ale má pozitivní vliv na zachování původních tradic a kultur, na ochranu životního prostředí a je důležitým faktorem pro soužití různých kultur a poznávání tradic. Odvětví cestovního ruchu patří mezi nejvýznamnější součásti národního i světového trhu. Rozvoj cestovního ruchu zvyšuje i určitou část zemědělské výroby, stavebnictví, dopravy a telekomunikací. Celková produkce těchto odvětví je mnohem vyšší.
Proto by veškeré aktivity spojené s cestovním ruchem měly být realizovány tak, aby se minimalizovala případná negativa, tzn. je důležitá snaha o dlouhodobou udržitelnost těchto aktivit.[83]

[82] AHR, Sborník - Výroční hotelová konference, listopad 2009
[83] Zdroj: ČNB, údaje k 10. 3. 2009 publikováno na www.CzechTourism.cz, v sekci statistika, Platební bilance od r. 2003.

Pravidla pro udržitelný cestovní ruch a jeho řídící praktiky jsou aplikovatelné na všechny formy cestovního ruchu ve všech typech destinací (turistických cílů) a to včetně masového cestovního ruchu a různých specifických segmentů. Principy udržitelnosti se vztahují k environmentálním, ekonomickým a sociokulturním aspektům rozvoje cestovního ruchu a nezbytností je dosažení vyváženého poměru všech těchto tří dimenzí tak, aby bylo dosaženo dlouhodobého účinku.[84]

S požadavkem na udržitelnost v cestovním ruchu přichází zásadní změna pro manažery, kteří jej plánují, řídí a rozvíjejí. Zatímco dříve byla cílem maximalizace ekonomických přínosů, dnes je požadavkem vyváženost všech tří aspektů - ochrany životního prostředí, přínosů pro lidskou společnost a stabilního ekonomického růstu.[85]

Rozvoj cestovního ruchu je podporován řadou faktorů, které souvisejí s růstem počtu obyvatelstva naší planety, se zlepšováním jejich zdravotního stavu a se zvyšováním vzdělanosti, díky níž lidé postupně překonávají jazykové bariéry a jsou podněcováni k poznání nových míst, kultur a k prožití neobvyklých zážitků. Podnětem pro rozvoj cestovního ruchu je i postupující globalizace, spojená se soustřeďováním lidí do velkých aglomerací, s rozšiřováním moderních technologií, které umožňují bezproblémovou komunikaci a rychlé překonání vzdáleností. V hierarchii potřeb člověka se cestovní ruch postupně přesunuje z potřeb luxusních a zbytných do potřeb běžných, které jsou nedílnou součástí spokojeného života. Vezmeme-li v úvahu, že cestovní ruch má multiplikační efekt na rozvoj národního hospodářství, zvyšuje zaměstnanost v regionech a stává se důležitým faktorem rozvoje oblastí, pochopíme mnohonásobné zvýšení významu cestovního ruchu.

Cestovní ruch - definován jako „činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu ne delší než jeden ucelený rok za účelem trávení volného času, podnikání nebo jiným účelem, nesouvisejícím s výkonem výdělečné činnosti v navštíveném místě“ - je činností, která v druhé polovině dvacátého století významně vzrostla a prosadila se jako mimořádný ekonomický a sociální jev. Na aktivitách spojených s cestovním ruchem se každoročně podílí větší část světové populace a cestovní ruch se pro většinu zemí stal jedním z nejdynamičtějších

[84] Zdroj: Studnička, P., Vysoká škola hotelová, Praha 2010
[85] Zdroj: Studnička, P., Vysoká škola hotelová, Praha 2010

a nejpůsobivějších faktorů rozvoje ekonomiky. Přesto jsme zvyklí chápat cestovní ruch - vzhledem k jeho výrazným ekonomickým projevům - jako obecný ekonomický faktor s tím, že pod pojem „cestovní ruch“ řadíme ekonomická odvětví, která zabezpečují poptávku vyvolanou cestovním ruchem, eventuálně prostřednictvím nabídky tuto poptávku indukují. Ve vztahu k devizovým vlivům mezinárodního cestovního ruchu na ekonomiku zemí jsou příjmy z mezinárodního cestovního ruchu pro přijímající zemi klasifikovány jako příjmy z vývozu a výdaje na mezinárodní cestovní ruch jako výdaje na dovoz. Podíl těchto přínosů v jednotlivých zemích kolísá podle exportní výkonnosti země a významu a rozsahu aktivit cestovního ruchu v národní ekonomice. Další výrazné ekonomické přínosy pro rozvoj národních ekonomik vyvolává domácí cestovní ruch. Celkové ekonomické přínosy cestovního ruchu, resp. hodnotu jím celkové produkce, výši přidané hodnoty této produkce, jakož i zaměstnanost lze měřit obtížněji, zejména proto, že cestovní ruch není uceleným průmyslovým odvětvím, jehož vstupy a výstupy lze hodnotit v systému národního účetnictví jako např. zemědělství, stavebnictví nebo průmysl, ale je konglomerátem produktů a činností z mnoha různorodých odvětví, které se na aktivitách cestovního ruchu podílejí. Tato skutečnost znesnadňuje plně a hodnověrně ocenit přínosy cestovního ruchu pro rozvoj států, regionů a oblastí a vyvolat odpovídající reakci a rozhodnutí v podnikatelské sféře i vládních a veřejných orgánech s cílem podpořit žádoucí vývoj. [86]

Cestovní ruch je průřezovým odvětvím, které zahrnuje nejrůznější služby a profese a je napojeno na mnoho dalších hospodářských činností. Má dopad na taková odvětví, jako je doprava, stavebnictví, kultura maloobchod a na četná odvětví, která vytváří produkty související s rekreací nebo poskytují služby týkající se volného času a obchodního cestovního ruchu. Ačkoliv se na tomto odvětví podílí některé velké společnosti, převládají v něm především malé a střední podniky. Je to odvětví sektoru služeb, které v ekonomikách vyspělých států představuje již nadpoloviční až dvoutřetinový podíl. I v rámci služeb, které jako celek vykazují vysokou dynamiku, patří cestovní ruch k těm rychle rostoucím.

[86] Beránek, J., Ekonomický přínos cestovního ruchu, Konference o cestovním ruchu, Parlament ČR, Praha 2011

1.3 Způsoby řízeni cestovního ruchu

1.3.1 Státní politika cestovního ruchu

V roce 2010 navštívilo hromadná ubytovací zařízení České republiky 12. 211.878 hostů, z čehož 6. 333. 996 bylo cizinců. Oproti roku 2009 se snížil počet hostů celkem o 9,2%, přičemž počet ubytovaných cizinců se snížil o 9,1%. V roce 2010 zahraniční návštěvníci strávili v České republice v průměru 3,9 dne, což je o 0,1 dne méně než v roce 2009. Předběžné a neúplné výsledky ubytování za rok 2011 již teď generují nárůst v počtu hostů celkem o 9,2%, oproti roku 2010, což je největší nárůst od roku 2000. [87]

Úroveň kvality poskytovaných služeb je jedním z důležitých kritérií při jejich výběru.

V současné době je tato úroveň v jednotlivých segmentech cestovního ruchu velmi různorodá. V rámci Integrovaného operačního programu a v souladu s Koncepcí státní politiky cestovního ruchu na období 2007 - 2013 MMR připravilo a od roku 2009 realizuje několik systémových projektů, jejichž cílem je ve spolupráci s profesními sdruženími zavést v České republice nový systém standardizace a certifikace kvality služeb poskytovaných v cestovním ruchu. Nejprve budou vytvořeny standardy kvality služeb a nastaven systém certifikace pro jednotlivé segmenty cestovního ruchu. Následně budou tyto standardy implementovány do „Národního systému kvality služeb cestovního ruchu“, který bude komplexním způsobem a pod jednou značkou garantovat kvalitu poskytovaných služeb v celém spektru nabídky cestovního ruchu, a to na celém území České republiky. [88] Požadavek na vytvoření Národního systému kvality služeb vzešel od profesních asociací sdružujících podnikatele v různých segmentech cestovního ruchu a je inspirován obdobnými systémy, které jsou ji několik let realizovány v zahraničí (Švýcarsko, Německo, Španělsko atd.) Národní systém kvality služeb přispěje k transparentnosti trhu a jistotě, že konečným zákazníkům bude poskytnuta služba na takové úrovni, kterou očekávali. Zároveň tento systém podpoří i zachování konkurenceschopnosti podnikatelů v cestovním ruchu, a to zejména z hlediska efektivity jejich řízení, marketingu a postavení na trhu. Systém je budován jako nezávislý, dobrovolný a otevřený, což do budoucna umožní jeho rozšíření o další služby cestovního

[87] Zdrojem statistických dat jsou ČSÚ a ČNB
[88] MMR, Cestovní ruch, 3. Mezinárodní konference VŠH, Praha 2011

ruchu. Podmínkou zvýšení atraktivity České republiky, jako mezinárodní destinace je posílit image České republiky v zahraničí, zlepšit vnímání České republiky zahraničními turisty a přimět zahraniční turisty k návštěvě.

Na podporu těchto aktivit je třeba realizovat cílené víceleté kampaně za účelem posílení vnímání České republiky, jako turisticky atraktivní destinace. Zavádění „marketingové značky“ a ovlivňování vnímání jsou dlouhodobé záležitosti, proto je nutné po celou délku realizace kampaně využívat společné jednotící prvky. Pro zajištění maximální efektivity kampaní je třeba sledovat dopad jejich realizace.

Vytvoření „marketingové značky“ předchází realizace analýz, za účelem stanovení cílových skupin a jejich potřeb, vnímání a znalosti o České republice a zkoumání zpětné vazby realizovaných kampaní se využívají data zjištěná ze statistických a marketingových šetření cestovní ruch vyžaduje v oblasti střednědobého a dlouhodobého plánování odpovědný koncepční a systematický přístup. K tomuto účelu jsou zapotřebí mj. statistická data a průzkumy, které na základě získaných údajů poskytnou dostatek relevantních informací právě pro tvorbu strategických dokumentů, řízení cestovního ruchu České republice a zefektivnění realizace aktivit na podporu cestovního ruchu.

Určité změny ve státní politice, které jsou vyžadovány pro uvedení navrhované strategie v činnost, jsou spatřovány v realizaci politiky cestovního ruchu prostřednictvím ministerstva pro místní rozvoj, krajů, státních a regionálních agentur pro cestovní ruch a rovněž využitím principu partnerství, tj. ve společné spolupráci se zástupci podnikatelů, především však s profesními společenstvími, která sdružují odborníky – podnikatele z celé republiky. Partnerství se očekává i na úrovni krajů, turistických regionů, obcí a až na úrovni jednotlivých podnikatelů a nestátních neziskových organizací. Efektivita a účinnost, se kterou budou vyžadované změny předvídány, řízeny a realizovány, bude rozhodovat o budoucím úspěchu cestovního ruchu v České republice jako sektoru investičních příležitostí, inovací a podnikání, a zároveň jako nástroj státního sociálního a ekonomického rozvoje.

Změny by se tedy měly týkat sestavení nového rámce politiky cestovního ruchu a stanovení souvisejících činností, které zajistí silné, soběstačné, prosperující, inovační a na zákazníky zaměřené podniky v cestovním ruchu.

S tím úzce souvisí permanentní sledování a následné zlepšování podnikatelského prostředí, včetně přípravy legislativních návrhů.

Další změnu je možné spatřovat v samotném odvětví cestovního ruchu, který by se měl podílet a reagovat na změny v potřebách zákazníků, a to jak zahraničních, tak domácích, a poskytovat každému z nich produkty, služby a zážitky, které uspokojí jeho očekávání.

Vláda by měla zastávat důležitou doplňkovou úlohu v rámci podpory zlepšování podnikatelských kapacit v oblasti cestovního ruchu, které jsou ve větší míře zastoupeny malými a v menší míře středními podnikateli.[89] Při realizaci tohoto principu by měl být přímý zásah veřejného sektoru, tedy státu, do cestovního ruchu omezen zejména na ty oblasti, v nichž dochází k jasnému selhání trhu a tyto situace řešit zejména pomocí konsultačních aktivit a partnerské spolupráce.

Další zásahy státu do fungování trhu v cestovním ruchu se týká např. regulace trhů, koordinace cen apod. Regulaci nabídky služeb cestovního ruchu udělováním koncesí, dohledem a kontrolou nad výstavbou hotelů, což znamená regulace ubytovací kapacity, aby nepřekračovala nabídka poptávku, dohledem a kontrolou pohostinství, dopravy a zprostředkovatelů. Jedná se zejména o udělování koncesí na dopravní zařízení cestovního ruchu (lanovky atd.), povolení zahraničních agentur, prokázání schopností vykonávat hostinskou činnost, povolení výstavby již zmíněných hotelů, lyžařských vleků, klasifikace ubytovacích, stravovacích a wellness zařízení, koncesování cestovních kanceláří a průvodcovských služeb, vydávání licencí pro taxi služby. Ochrana spotřebitelů cestovního ruchu zvláštní smlouvou, stejně tak jak je ošetřeno povinné pojištění cestovních kanceláří proti úpadku.

Základním cílem vládní doplňkové úlohy je:

- zajišťování, podpora a koordinace marketingových aktivit na domácím a zahraničním trhu,
- podpora všestranného rozvoje cestovního ruchu,

[89] Ministerstvo pro místní rozvoj, Koncepce státní politiky Cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, Praha 2006

- spolupráce v oblasti cestovního ruchu s profesními organizacemi, peněžními ústavy, školami, výzkumnými a poradenskými institucemi a analogickými zahraničními institucemi,
- vytváření příznivého image turistické destinace „Česká republika“ a její prosazování na domácím a zejména zahraničním trhu,
- stanovení a rozpracování prioritních produktů, charakteristických pro destinaci Česká republika,
- podpora tvorby produktů cestovního ruchu s šetrným přístupem k životnímu prostředí,
- zabezpečování spolupráce s domácími i zahraničními novináři a médii,
- informační servis pro odvětví průmyslu cestovního ruchu v České republice, zejména vydávání odborných zpráv, jejichž náplní a obsahem budou především marketingové a regionální informace,
- spolupráce při vytváření celostátního turistického informačního systému,
- vydávání propagačních materiálů o České republice v příslušných jazykových verzích,
- spolupráce s regiony v ČR, angažovanost při vzniku přirozených oblastí cestovního ruchu, působení při jejich turistickém rozvoji a zatraktivnění,
- působení na českou veřejnost s cílem povzbudit vstřícné chování vůči zahraničním hostům a zdůraznění významu cestovního ruchu pro Českou republiku,
- zakládání zastoupení v zahraničí s cílem informovat zahraniční novináře, odbornou i nejširší veřejnost o nabídce cestovního ruchu v České republice a všestranně podporovat prodej národních produktů cestovního ruchu

Cílem státní politiky cestovního ruchu je sestavení nového rámce politiky cestovního ruchu a stanovení souvisejících činností, které zajistí silné, soběstačné, prosperující, inovační a na zákazníky zaměřené podniky v cestovním ruchu. S tím úzce souvisí permanentní sledování a následné

zlepšování podnikatelského prostředí, včetně přípravy legislativních návrhů. Určité změny ve státní politice, které jsou vyžadovány pro uvedení navrhované strategie v činnost, jsou spatřovány v realizaci politiky cestovního ruchu prostřednictvím ministerstva pro místní rozvoj, krajů, státních a regionálních agentur pro cestovní ruch a rovněž využitím principu partnerství, tj. ve společné spolupráci se zástupci podnikatelů, především však s profesními společenstvími, která sdružují odborníky – podnikatele z celé republiky. Multiplikační efekt cestovního ruchu umožňuje zachovávat, resp. vytvářet nové pracovní příležitosti a finanční zdroje pro rozvoj území. Multiplikační efekt je v tom, že každý jeden zaměstnanec v cestovním ruchu na sebe váže další zaměstnance z jiných oborů. Partnerství se tedy očekává i na úrovni krajů, turistických regionů, obcí a až na úrovni jednotlivých podnikatelů a nestátních neziskových organizací a jedním z jejích důležitých úkolů je právě podpora regionů (pořádání seminářů, regionální prezentace, venkovská turistika, atd.).

Regionální rozměr cestovního ruchu je současně i stabilizačním faktorem nejen ve vztahu k místnímu obyvatelstvu, ale i ve vztahu k sociálně-kulturnímu zázemí, které cestovní ruch zprostředkovává pro další zájemce (turisty) a tak zároveň posiluje místní identitu obyvatelstva z hlediska hrdosti na místní tradice a kulturní specifika. Důležitou podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu je, kromě dobře zajištěné turistické infrastruktury a dostatečného množství kulturních a přírodních atraktivit lákajících návštěvníky, také odpovídající síť ubytovacích a stravovacích zařízení, kde mohou trávit volný čas jak návštěvníci regionu, tak místní obyvatelé.

Dalším úkolem je analýza trhu, statistická šetření na téma příjezdového cestovního ruchu, zjišťování motivace příjezdu turistů a především důvodů, proč turisté nepřijeli - všechny tyto údaje potom ovlivňují směřování aktivit cestovního ruchu. V nejobecnější rovině je cílem zvýšit příjmy z cestovního ruchu, čehož lze dosáhnout několika způsoby:

- zvýšením počtu zahraničních turistů
- prodloužením jejich pobytu v ČR
- opakováním jejich cest do ČR

Efektivita a účinnost, se kterou budou vyžadované změny předvídány, řízeny a realizovány, bude rozhodovat o budoucím úspěchu cestovního ruchu v České republice jako sektoru investičních příležitostí, inovací a podnikání, a zároveň jako nástroj státního sociálního a ekonomického rozvoje. Další změnu je možné spatřovat v samotném odvětví cestovního ruchu, který by se měl podílet a reagovat na změny v potřebách zákazníků, a to jak zahraničních, tak domácích, a poskytovat každému z nich produkty, služby a zážitky, které uspokojí jeho očekávání.

1.3.2 Management destinace cestovního ruchu

Hlavním úkolem destinačního managementu je udržování rovnováhy cestovního ruchu v oblasti nabídky služeb tak, aby nedocházelo k poškozování životního prostředí, kulturně sociálních potřeb a ekonomické nestabilitě uvnitř destinace.

Destinační management je systém řízení a organizace v destinaci (město, region, kraj), založený na spolupráci poskytovatelů služeb, tj. komerčních subjektů, neziskových organizací a veřejných institucí. Základem je komunikace a marketingové řízení. V rámci města lze destinační management uplatňovat na dvě konkrétní cílové skupiny – na turisty a investory (viz atrakce investorů nebo také marketing investičních pobídek). [90]

Destinační management orientovaný je orientovaný na všechny prvky destinací. Podle profilace města a jeho nabídky dochází k tvorbě strategie destinace CR – města s ucelenou atraktivní nabídkou produktů a služeb CR se zaměřují na externí komunikační politiku (propagaci), města s předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu, ovšem s nerozvinutou či nedostatečnou nabídkou, provádějí podporu podnikání v CR nebo vytvářejí specifické produkty či produktové balíčky.

V zemích západní Evropy je destinační management nejkomplexnější formou organizace a řízení cestovního ruchu. Je žádoucí, aby města prováděla destinační management ve spolupráci s „vnějším prostředím“ (rekreační zázemí měst) a tím využívala různorodosti nabídky v cestovním ruchu. [91]

[90] NEJDL, K. Úvod do problematiky destinačního managementu – 2. díl. Časopis C.O.T. Business, únor 2007.

[91] ŠTĚPÁNEK, V., KOPAČKA, L., ŠÍPA, J.: Geografie cestovního ruchu. Univerzita Karlova, Praha, 2001.

Dle WTO (World Travel Organization) a dalších autorů se destinací rozumí geografický prostor (stát, region, místo), který si návštěvník vybírá jak svůj cíl cesty. Představuje místo s atraktivitami a s nimi spojenými zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu nebo skupina vybírá pro svou návštěvu a které poskytovatelé přinášejí na trh. Výkladový slovník cestovního ruchu pod pojmem destinace cestovního ruchu rozumí v užším smyslu cílovou oblast v daném regionu, pro kterou je typická významná nabídka atraktivit a infrastruktury cestovního ruchu a v širším smyslu země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu, rozvinutými službami a další infrastrukturou cestovního ruchu, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků. [92]

Pro mezinárodní návštěvníky je, podle uvedeného slovníku, destinací buď celá navštívená země, nebo její některý region, případně město.[93] Z tohoto hlediska bývá území rozděleno do turisticky, historicky nebo administrativně kompaktních destinací s tvorbou a propagací společného turistického produktu a případně i zpracováním statistik cestovního ruchu. Z hlediska marketingového účelu je destinace představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivity) místa nebo oblasti. Atraktivity představují podstatu destinace a hlavní motivační stimul turistické návštěvnosti destinace. Destinace cestovního ruchu jsou vzájemně si konkurující prostorové jednotky, samostatně řízené (management) a prodávané (marketing).

V destinačním managementu je za nejmenší prostorovou jednotku považován rezort a nejběžnější destinace je region. Destinace podobně jako jakýkoliv produkt na trhu prochází svým životním cyklem. [94]

[92] HOLEŠINSKÁ, A, Organizace a řízení cestovního ruchu, Kolokvium - Cestovní ruch, 9-10 září, Pavlov, 2010
93 HOLEŠINSKÁ, A. Destinační management, aneb Jak řídit turistickou destinaci. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 90 s.
[94] PALÁTKOVÁ, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Grada Publishing, Praha, 2006. 341 s.

Koncepce evolučního cyklu destinace cestovního ruchu se všemi pro ni důležitými etapami vývoje: [95]

- **Fáze explorace** – na určitém místě se objevuje malá skupinka individuálních turistů, jež přitahují přírodní a kulturní atraktivity; cestovní ruch ve velmi omezeném stupni ovlivňuje život obyvatel i lokální ekonomiku;

- **Fáze zapojení** – dané místo, daná oblast jsou stále více navštěvovány turisty, část místních obyvatel využívá příjmů z ubytovacích a stravovacích služeb;

- **Fáze rozvoje** – turistická funkce se stává jednou z hlavních funkcí území; v této etapě se počet turistů vyrovnává s počtem místních obyvatel, vznikají mnohá nová zařízení cestovního ruchu, dochází k prvním environmentálním střetům (roste zatížení místní a okolní přírody vlivem dynamiky rozvoje); v této fázi kontrolu nad rozvojem destinace (regionu cestovního ruchu) často přebírají podnikatelé mimo dané území;

- **Fáze konsolidace** – dochází k maximálnímu rozvinutí turistické funkce území, postupně klesá tempo růstu počtu turistů, cestovní ruch již převládá v odvětvové struktuře lokální ekonomiky, v urbanistické struktuře měst se začínají objevovat funkčně specializované místní části (čtvrtě hotelů, restaurací, cestovních kanceláří aj.), začínají ale také vznikat první sociální konflikty mezi turisty a místním obyvatelstvem;

- **Fáze stagnace** – po dosažení maximálního počtu návštěvníků začíná fáze jejich poklesu, což vede ke špatným ekonomickým výsledkům ubytovací, stravovací aj. rekreační infrastruktury, kromě toho narůstají sociální problémy (v důsledku kulturních rozdílů, zvyšuje se kriminalita, narůstají ekologické problémy);

[95] HOLEŠINSKÁ, A. Destinační management, aneb Jak řídit turistickou destinaci. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 90 s.

- **Fáze poklesu** – dříve vybudovaná turistická funkce destinace výrazně klesá vlivem odlivu návštěvníků, uzavíráním hotelů, restaurací a dalších zařízení cestovního ruchu, objevují se nové funkce – např. část hotelové kapacity se mění na sociální, případně zdravotní služby nebo bydlení; místy turistická funkce vymizí úplně, nebo mění formu, tzn. přes fázi obrození, začíná nový životní cyklus destinace (turistického regionu). Příkladem z minulosti mohou být transformace některých lázeňských středisek v Alpách, Pyrenejích nebo Karpatech na střediska zimních sportů.

Předpokladem pozitivních výsledků cestovního ruchu v jednotlivých místech, turistických regionech i krajích je zajistit takové organizační a personální uspořádání managementu cestovního ruchu do vazeb a vztahů, které umožní využít všech objektivních předností a výhod určitého území (destinace) ve prospěch rozvoje cestovního ruchu. Takovéto organizační a personální uspořádání je přitom velice specifická, vzájemně provázaná síť, která se postupně vyvíjí a je ovlivňována řadou vnitřních i vnějších vlivů. Zmíněné procesy probíhají mezi řadou (v předchozích částech již uvedených) subjektů, které – pokud mají přinášet užitek – musí být formalizovány a efektivně vnitřně řízeny. Destinaci cestovního ruchu můžeme označit za specifickou strukturu cestovního ruchu, která spoluutváří podmínky pro nalezení cest ideálního rozvoje cestovního ruchu v určitém území. K naplnění tohoto cíle je zapotřebí vznik managementu cestovního ruchu. Managementem destinace cestovního ruchu rozumíme soubor technik, nástrojů a opatření používaných organizací cestovního ruchu (OCR) v destinaci při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu. Důležitým prvkem efektivního fungování managementu cestovního ruchu je spolupráce. Té by se měli účastnit všichni hlavní poskytovatelé služeb cestovního ruchu a jiné organizace, kteří se na turistickém ruchu v dané oblasti podílejí. Nedílnou součástí spolupracující skupiny by měla být i řídící samospráva a správní instituce.[96]

96 HOLEŠINSKÁ, A. Destinační management, aneb Jak řídit turistickou destinaci. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 90 s.

Destinační management, který lze označit též jako organizaci (ve smyslu „subjekt“) cestovního ruchu, je chápán jako instituce, která koordinuje a ovlivňuje za pomocí nástrojů a opatření cestovní ruch v určité destinaci za účelem dosažení udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Nezbytným prvkem destinačního managementu je partnerství, v němž spolu jednotlivé subjekty jednají jako partneři, ne jako konkurenti. V managementu cestovního ruchu je partnerství založeno na spolupráci veřejné a podnikatelské sféry mimo jiné i z důvodů rozdílných funkcí a zájmů obou sfér. [97]

V širším pojetí je destinační management chápán obecně jako „spolupráce (kooperace) poskytovatelů služeb za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu v území.“

Úkolem destinačního managementu je zajistit trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu v destinaci a konkurenceschopnost regionu na trhu cestovního ruchu. Obstát ve velmi široké nabídce v globalizovaném světě, kde vzdálenosti již nehrají velkou roli, není jednoduché, a tak nároky na výkonnost destinačního managementu nejsou nijak skromné. [98]

Funkce destinačního managementu

Budeme-li chtít shrnout nejzákladnější funkce destinačního managementu v konkrétním území, ačkoli se role destinačního managementu různě překrývají a doplňují, musíme zmínit zejména tyto:

- plánovací funkce – spočívá zejména ve strategické činnosti, vytváří vizi a koncepce rozvoje cestovního ruchu v destinaci, tvorbě plánů a strategií, k čemuž slouží zejména programové dokumenty, analytické dokumenty, SWOT analýzy, monitoringy, apod.;

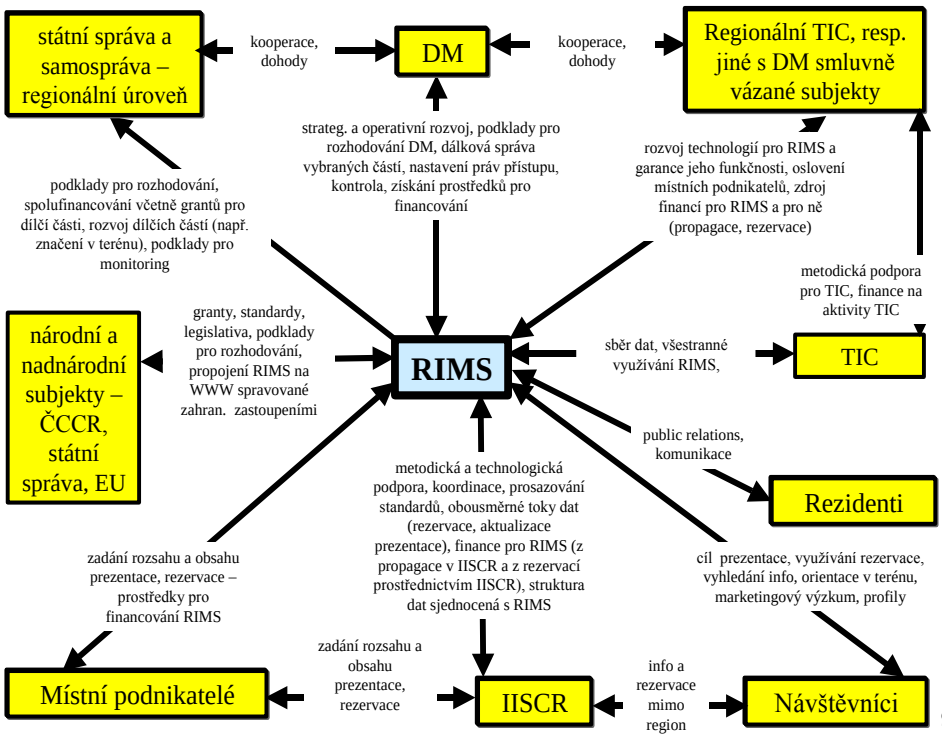
- funkce nabídky – region je na trhu cestovního ruchu v roli nabízejícího, tedy na straně nabídky. Funkce nabídky destinačního managementu vychází z tohoto faktu a spočívá v programové přípravě, v tvorbě a účasti na regionálních i nad-regionálních projektech, v organizaci a přípravě turistických produktů a balíčků (tzv.

97 NEJDL, K. Úvod do problematiky destinačního managementu – 2. díl. Časopis C.O.T. Business, únor 2007.
98 HOLEŠINSKÁ, A. Destinační management, aneb Jak řídit turistickou destinaci. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 90 s.

packages) a v koordinaci veřejných statků s nabízenými službami v území;

- zastupování zájmů – veřejné subjekty, soukromé subjekty, dobrovolné subjekty, obyvatelé ale i návštěvníci nahlíží na rozvoj cestovního ruchu v území každý z jiného úhlu, a proto musí destinační management poukazovat na efekty, které s sebou rozvoj cestovního ruchu přináší, ať už jsou kladné, či záporné (růst životního standardu, zaměstnanost, narušování životního prostředí, růst cen v obchodech, apod.);
- marketingová funkce – destinačního managementu – je nutná k úspěchu na trhu cestovního ruchu. Spočívá v tvorbě marketingové strategie a marketingových plánů, kterým je kladeno za cíl dostat nabídku regionu ať ke konečnému spotřebiteli a docílit jeho prodeje. Je možné využít kompletního marketingového mixu, ale v péči destinačního managementu je především péče o značku a celkovou image destinace, přímý prodej, tvorba, rozvoj a neustálá aktualizace informačního a rezervačního systému.

Role destinačního managementu v regionálním IS:



[99]

[99] Zdroj: Role destinačního managementu v regionálním IS, Model LAC, www.novnos.cz

1.3.3 Důležité body jako podpůrný prostředek k zlepšení situace v cestovním ruchu

Marketingová podpora (propagace) cestovního ruchu na mezinárodní, národní a regionální úrovni včetně podpory prodeje produktů cestovního ruchu, zejména zvýšení účinnosti zahraniční prezentace České republiky jako významné turistické destinace na světovém trhu cestovního ruchu.

Zkvalitnění statistiky a informací o cestovním ruchu (výrazné zlepšení kvality a obsahu lokální a regionální statistiky cestovního ruchu ve spolupráci s Krajskými úřady a ČSÚ, zavedení regionálních satelitních účtů cestovního ruchu, vybudování národního informačního a rezervačního systému cestovního ruchu). Zkvalitňování vzdělávání a přípravy lidských zdrojů v cestovním ruchu, podpora výzkumu, vývoje a inovací v cestovním ruchu. Je nutné sledovat efektivitu vynaložených finančních prostředků. Důležitým bodem je zpětná vazba a setrvání u marketingových nástrojů, jež mají prokazatelné výsledky. [100] Dalším důležitým prostředkem pro udržení a rozšíření klientské základny je tzv. „in-house“ podpora prodeje. Je to prodej, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci hotelu.

Hotelům v České republice chybí synergie v oblasti destinačního marketingu. Tato opomíjená, ale důležitá spolupráce, se nejvíce vyskytuje u hotelů z hotelových řetězců, které patří do jedné skupiny:

- individuální iniciativou – mírou pracovní angažovanosti a odpovědnosti
- odolností a tolerancí vůči riziku – inovace pracovních postupů
- ochota nechat se „řídit“ – respektování organizačních a provozních pravidel, standardních operačních postupů a norem
- identifikací – posláním, strategií, firemní kulturou
- komunikačním vzorcem – vytváření kulturního prostředí v zaměstnání
- vnitřní subkulturu firmy – kultura různých organizačních útvarů a skupin (týmů), které vyznačují jejich specifický systém hodnot. [101]

Jako klíčový princip (nástroj) řízení cestovního ruchu lze jednoznačně označit fungující partnerství soukromého, veřejnoprávního a neziskového sektoru

[100] Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice 2007 – 2013 (MMR ČR, 2007).
[101] Soubor etických pravidel k dobrému obchodování a vztahu s hostem, NFHR ČR, Praha 2001

s občany regionu. V destinaci je velmi důležitá spolupráce všech zainteresovaných právnických i fyzických osob s místní veřejnou správou. Ta reprezentuje v obci či regionu celou komunitu a musí tudíž usilovat o trvalé hledání při řešení společných problémů a dosažení společných cílů.

Partnerství sdružuje a znásobuje energii a vkládané prostředky zúčastněných subjektů (místních obyvatel, správy, podnikatelů, neziskových organizací atd.), na něm je závislá kvalita výsledného produktu. Je to vlastně systém práce, který přináší velké možnosti a nutí nás preventivně čelit potenciálním problémům. Z pohledu návštěvníků jsou služby cestovního ruchu podnikatelskými subjekty i subjekty veřejné správy komplementární a navzájem se do jisté míry podmiňující. V případě, že v této síti některá služba funguje špatně nebo vůbec, pak to má pochopitelné dopady na další provozovatele služeb cestovního ruchu a v konečném důsledku na rozvoj cestovního ruchu v celé destinaci. Dlouhodobě eliminovat tato negativa může jedině kvalitní systém řízení cestovního ruchu na všech rozhodovacích úrovních, který v sobě obsahuje vnitřní provázanost, jasně vymezené kompetence a odpovědnosti na jednotlivých úrovních územně – správních celků a vycházející z legislativních norem.

Základnou cestovního ruchu je území, které disponuje základními podmínkami pro jeho rozvoj – přírodními, kulturními, infrastrukturou cestovního ruchu, systémem služeb pro cestovní ruch. Území vhodné pro cestovní ruch je označované jako turistický region či destinace. Destinace znamená cílové místo, které může označovat turistickou lokalitu, region, stát, skupinu zemí a dokonce kontinent.
Na atraktivity v cílovém místě se nabalují služby jako je ubytování, stravování, doprava, průvodcovské služby atd., které společně vytvářejí produkt destinace.

Atraktivity mají často unikátní povahu danou přírodním prostředím, kulturními památkami nebo se jedná o aktivity, jakými jsou nejrůznější sportovní a kulturní akce. Jednotlivé subjekty si pak v rámci platformy partnerství nekonkurují, ale spoluvytvářejí ucelenou nabídku svého regionu, která je dobře uplatnitelná na trhu cestovního ruchu. Při účinné kooperaci vznikají synergické efekty, dochází k efektivnějšímu využívání prostředků,

implementaci inovací, zavádění nových metod řízení a tím lze lépe čelit narůstající konkurenci i dopadům na životní prostředí.

V moderním strategickém řízení cestovního ruchu vyspělých států je již řadu let úspěšně uplatňován systém řízení nazývaný destinační management.

Tento inovativní nástroj řízení je na jedné straně zmiňován snad ve všech krajských/regionálních programech rozvoje cestovního ruchu v České republice, jako základ pro fungování regionálního cestovního ruchu, není však definována přesně jeho činnost, ani financování. Tato koncepce všechny akce týkající se čtyř základních priorit (konkurenceschopnost produktů cestovního ruchu, rozšiřování a zkvalitňování infrastruktury a služeb cestovního ruchu, marketing cestovního ruchu a vytváření organizační struktury cestovního ruchu) podmiňuje splněním 3 základních principů udržitelnosti – principu ekologického, provozování šetrných forem cestovního ruchu, principu ekonomické prosperity a principu kulturně – sociální identity. Na podporu obrany proti nesystémovosti v nakládání s prostředky vkládanými do cestovního ruchu a z toho plynoucích přímých i nepřímých ekonomických ztrát (a na druhou stranu i maximalizaci zisku) navrhuje Koncepce státní politiky cestovního ruchu i opatření obecnější, jmenovitě například vznik regionálních organizací cestovního ruchu, zlepšení spolupráce mezi organizacemi cestovního ruchu na všech úrovních (až po Ministerstvo pro místní rozvoj), podporu turistických informačních center a standardizaci jejich služeb.[102]

Národní kultura a mezinárodní – mezikulturní komunikace

Přecházíme – li k problematice nadnárodních hotelových řetězců, které tvoří významnou součást cestovního ruchu i v ČR, je třeba nejdříve posoudit vztah jejich podnikových kultur (jejichž součástí je etika) s národní kulturou. Takové nejrůznější situace člověk může zažít, pokud se intenzivně setkává s někým, kdo vyrůstal v prostředí jiné kultury, ve které se naučil jiným zvykům a pravidlům slušného chování, či pokud do prostředí jiné kultury přijede jako cizinec. Abychom se mohli na podobná překvapení lépe připravit, pomalu vznikal obor, který se zabývá tím, jak se komunikuje v různých kulturách a

[102] Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice 2007 – 2013 (MMR ČR, 2007).

jaké mají specifické komunikační zvyklosti příčiny a významy. [103] Kromě neporozumění na všech běžných komunikačních úrovních vykazuje oblasti interkulturní komunikace ještě určitá specifika, která jsou kulturně vázaná. Zásadním způsobem se mohou odlišovat hodnoty, které jsou přisuzovány různým jevům. Každá kultura si jinak vysvětluje vztah k autoritám (jinak tedy posuzuje i výroky vůči nim apod.), jinak vnímá vztah mezi jedincem a společností (jedinec má v každé společnosti jiný význam a roli), jinak se chápe role mužská a ženská (jiný význam je přikládán pojmům muž a žena), jinak se zachází s pojmy konflikt atd.[104]

Význam firemní kultury v současném světovém hospodářství výrazně stoupá. Částečně je rozšířena představa, že neustále postupující globalizace stírá rozdíly mezi kulturami národů. Žádná společnost není zcela kulturně homogenní a každý z nás má navíc tendenci soudit jiné kultury z pozic naší vlastní kultury, jak jsme již v jiné souvislosti připomínali.
Ovšem rozdíly v kulturních standardech národů se nezřídka stávají zdrojem mnohých nedorozumění a často i překážkou spolupráce v multikulturálních kolektivech. Kvalita vzájemné spolupráce závisí v prvé řadě na efektivnosti mezikulturního pochopení odlišných hodnot a účinné komunikaci. Je zcela pochopitelné, že jednou z důležitých podmínek porozumění a spolupráce je i znalost cizího jazyka. Tento požadavek se pro pracovníky v cestovním ruchu může jevit jako triviální, ale především v začátcích spolupráce, může významně přispět k odbourávání kulturních, psychologických a sociálních bariér.

Myšlení a jednání pracovníků je ovlivňováno nejen kulturou podniku, ale v určité míře na ně působí i širší kulturní a sociální prostředí.
Poznání jiné kultury a jejích projevů je první podmínkou profesionální mezinárodní spolupráce. Pojem inter-kulturalita vychází podle W. Welsche (1995) z tradiční představy, že kultury jsou jakési ostrovy, striktně limitované a oddělené entity, které se mohou navzájem ignorovat, podceňovat, bojovat proti sobě, anebo naopak snažit se porozumět si, vyměňovat si vzájemné

[103] Hofstede, G., Allemaal Andersdenkenden. Amsterdam. 1991

[104] Hofstede, G., Allemaal Andersdenkenden. Amsterdam. 1991

hodnoty, modely, způsoby konání a žití. [105] Národní kulturní specifika do určité míry determinují podobu konkrétní podnikové kultury. Současně však limitují možnost transferu některých principů do odlišných podmínek jiných zemí. Ne vždy lze proto v podnicích mechanicky aplikovat to, co se jinde plně osvědčilo. Problém rozdílnosti národních kultur před námi nejnaléhavěji vyvstává při praktickém řízení mezinárodních firem (hotelové řetězce). Interkulturní komunikace jakožto vědecký obor, přesněji řečeno jakožto interdisciplinární vědecký obor, protože interkulturní komunikace užívá metod řady disciplín a zkoumá svůj předmět studia též z hlediska antropologie, etnologie, lingvistiky, rétoriky, psychologie, sociologie, politologie, kulturologie a hermeneutiky, byla založena před více než čtyřiceti lety ve Spojených státech amerických a v Kanadě a od té doby se tam etablovala v mnoha vědeckých a vzdělávacích institucích.

Objektem zkoumání interkulturní komunikace v širokém pojetí je vedle interpersonální interakce také medializovaná interkulturní komunikace ve všech jejích podobách. Obecně je možno interkulturní komunikaci chápat jako obor, který studuje souvislosti mezi jazykem a kulturou, způsob verbálního chování/jednání příslušníků různých kultur, a tedy i způsob vnímání a chápání světa u různých etnických skupin a proto mezinárodní srovnávací výzkumy se přiklánějí k tezi, že podnikové kultury jsou v rozhodující míře reflexí národní kultury, proti tomu stojí příznivci opačného stanoviska, že podniková kultura je samostatná a nezávislá, má svůj vlastní obsah, formu, vyznám a sílu a v žádném případě neodráží pouze širší kulturní prostředí.[106]

Třetí přístup uznává, že v rámci kulturních vzorců národní kultury vznikají velmi různorodé podnikové kultury s poměrně přesně stanovenými vzájemnými hranicemi diferencí mezi národní a podnikovou rovinou kultury. Národní aspekt ustupuje pozadí a je více či méně (v případě hotelových řetězců více) formován podnikovými vlivy.

[105] Welsch, W. Transkulturalität. Zur veränderten Verfassheit heutigen Kulturen. Zeitschrift für Kulturaustausch, 1995

[106] Jaklová, A, K základním pojmům interkulturní komunikace, Bratislava: FF UK, v tisku.

Z praktického hlediska je nutné identifikovat a analyzovat podnikovou a národní kulturu jako dvě kultury vzájemně se ovlivňující, ale současně si i konkurující. Oba vlivy trvale ovlivňují uvažování a jednání pracovníků nadnárodních společností.

Právě moment konkurence obou vlivů je významný u nadnárodních hotelových řetězců. U těchto společností se ukazuje jako nezbytná součást celkové profesní vybavenosti zaměstnaností schopnost mezikulturní komunikace.

Tento pojem můžeme vymezit jako reflexi komunikačního procesu mezi individuálními i nadindividuálními subjekty přináležející k rozdílným kulturním systémům. Efektivní je tato komunikace, pokud v procesu interakce, nedochází ke skresleným předávaných informací, které by vyplývalo z rozdílnosti kulturních systémů.

Naplnění tohoto cíle předpokládá nejen znalost a pochopení vlastní a odlišné kultury, ale především rozvinutí tzv. metaznalosti, která je kognitivní psychologií nazývána kognitivní „seberegulací“ což představuje schopnost pohybovat se z jedné kultury do druhé bez ztráty osobní kulturní integrity.

Důležitým efektem dosažení tohoto stupně je překonání egocentrismu, neboli dělení světa na „my a oni“.[107]

[107] Zdroj: Hirt, T., Etnicita, etnikum, etnické skupiny: Problematická tendence vysvětlovat různé komplexní události většinou sociálního,historického či politického charakteru prostřednictvím všeobjímající kategorie etnicity bývá označována jako „etnicizace“. Důsledky této zavádějící perspektivy jsme již naznačili. Může vést k pomyslnému oddělování původně nerozlišených populací, nebo k prohlubování existujících společenských distinkcí. Čili k pravému opaku úsilí, ke kterému směřuje současné pojetí interkulturního vzdělávání. Proto se domníváme, že jedním z cílů interkulturního vzdělávání by měla být deetnicizace našeho pohledu na svět.

2. Problematika etiky se zaměřením na hotelové řetězce

2.1. Ubytovací zařízení - Hotel

Hotel je místo, kde se za úplatu poskytuje (zpravidla krátkodobé) ubytování, zvláště turistům. Obvykle jsou součástí hotelu také další související služby jako např. restaurace, některé hotely poskytují také sály a služby pro pořádání konferencí.

V 17.století francouzské označení městských paláců šlechty i veřejného charakteru (Hótel de ville, radnice; Hótel de Dieu, nemocnice). Později veřejné zařízení k přechodnému ubytování.[108]

Již v dobách starověku lidé, kteří cestovali, vyhledávali místa, kde se dalo stravovat a přespat. Tyto služby se postupem času měnily dle potřeb cestujícího obyvatelstva, které mohlo tyto služby využít v klášterech, zájezdních hostincích, městských domech. Úroveň a kvalitu těchto služeb nelze srovnávat s dnešními poměry ve společnosti, ovšem v dobách starověku a středověku byly tyto služby vyhledávány a odpovídaly tehdejší životní úrovni.

Podmínky pro ubytování a stravování, nebyly založeny na poskytování komfortu, ale sloužily jako záchranná síť pro cestující, kteří cestovali za obchodem či poznáním jiného kraje. Tyto služby byly poskytovány na základě dobrých mravů a milosrdenství, později se staly podnikatelskou činností venkovanů, měšťanů a církve.

Reforma se zrodila v hostincích, prosperoval zde obchod s odpustky. Právě v těchto místech se vším obchodovalo, zde si kněží zřizovali své kazatelny . A nebyla to ta nejvhodnější místa k tomu, aby tam své peníze utratili? V hospodách měli kazatelé svá místa, kde dokázali prohýřit značnou část získaných peněz.

[108] www.najedno.cz/zpravy.php, Praha 2011

Právě v hotelech, privilegovaných místech schůzek, často krystalizovaly skupiny lidí, blízkých si profesionálně, ideologicky či společensky. Už od dob antiky byly některé hotely přístupné pouze držitelům „testera hospitalitis „, což bylo něco jako osobní šlechtický průkaz. Jeho majitelé nakonec založili kastu.

Počínaje 13. stoletím v Itálii bylo toto kastovní pouto mezi rodinami, které navštěvovaly stejné hotely tak silné, že každá rodina, náležející tomuto společenství, opustila své vlastní jméno a přijala jméno nejvýznamnější rodiny hotelu. Lidé se vydávali na nejrůznější obchodní či diplomatické cesty a náboženské pouti od starověku. Cestování ale v minulosti nepředstavovalo takový komfort, jako dnes. Většina lidí tehdy putovala pěšky nebo s primitivními vozy taženými koňmi. Na každé cestě lidé řešili základní problém, nalézt po cestě ubytování se stravou. Pocestný často spoléhal na lidskou solidaritu, neboť obvykle nebylo zbytí, než zaklepat na dveře u cizích lidí. V Británii se taverny staly centrem společenského života města, měly vliv na volby nebo závody. Zastínily někdy i kostely při svatebních obřadech. V Německu a Švýcarsku bylo hotelnictví faktorem určujícím rozvrstvení společnosti, protože se dotýkalo všech tříd. Ve XII. a XIII. Století byly šlechtické rodiny se svou odpovědností v čele každého města a tak se slučovaly ve svých klubech, které byly pro ně výhradně rezervovány.

Pořádaly se zde recepce i přijetí králů.

Některé byly z toho důvodu i subvencovány správou města.

Podobně se sdružovali lidé různých profesí,přeskupovali se i ve vlastních tavernách, což někdy vedlo ke konfliktům. Jako každé jiné odvětví lidské činnosti, tak i hotelnictví zaznamenalo celou řadu převratných změn. Podobně jako dnes, tak i v minulosti bylo vzrušující pracovat v pohostinství. Při dnešní návštěvě hradů, zámků nebo klášterů není v žádné prohlídce opomenutá kuchyň, jídelna s příborníkem na ukládání nádobí a prostírání. Pro každého je technickým překvapením rozkládací jídelní stůl kolem kterého mohly zasednout až desítky hostů. Výklady provázejících kastelánů nevynechají jako doklad vývoje dřevěné, kovové, kameninové a první porcelánové nádobí. Dochované exempláře jsou spíše důkazem společenského postavení a bohatství.

Ne každý návštěvník si však představí, jak byla těžká práce v přítmí kuchyně osvětlované otevřeným schodištěm, málokdo si položí otázku, v jakých podmínkách se umývalo nádobí a jenom člověk pracující v oboru si

představí, jak bylo těžké přepravovat velké kusy zvěřiny, které se na delší čas zakopávaly do země a rozložené maso se pak ořezávalo a k přípravě bylo používáno pouze dobře odleželé. 18. století bylo obdobím, kdy chudnoucí šlechta měnila své paláce na hotely pro cestující a přibývající novou šlechtu, zbohatlé barony, kteří si šlechtické tituly kupovali. Touto cestou se přenesla nádhera dnešních muzeí do hotelů a jejich způsobu provozování. Nastává období prvních náznaků organizace práce v hotelu. Společnou a pravdivou skutečností zůstávají velmi těžké pracovní podmínky ve špinavém, mastném a špatně větratelném prostředí. Hygienické podmínky vedle špatného nakládání s odpadky byly zárodkem vzniku rozsáhlých epidemií. [109] Ve středověku na cestující pamatovaly kláštery, které se staraly o lidi na cestách a nabízely jim pohostinství. Vedle klášterů mohli poutníci a cestující nalézt ubytování i v tak zvaných hospicích (špitálech). Ty se například v severní Itálii vyskytovaly na každém pátém kilometru a dodnes se horské hotely v Alpách označují jako „Hospiz". Ve středověkých městech začaly časem vznikat zájezdní hostince a „hotely", ve kterých nalezl host pouze primitivní postel v temné světnici, bez tekoucí vody či kanalizace, a tak ubytování v té době rozhodně nebylo symbolem luxusu. Síla nápisu „hotel" v pravém slova smyslu se začala utvářet v polovině 19. století společně s rozvojem železniční dopravy. Díky železnici se zrychlilo cestování a nastaly obrovské přesuny lidí. Hotely se začaly postupně stávat chloubou měst a metropolí. Dělily se do několika tříd a již okolo roku 1900 se staly centrem společenského života. Do popředí se začala dostávat kvalita hotelových služeb a postupně nastal boj o hosta. Dnes jsou již hotelové služby samozřejmostí. Hotely jsou rozmístěné po celém světě, od luxusních pro náročnější klientelu až po méně komfortní. Zkvalitnění služeb v hotelovém průmyslu i v cestovním ruchu se v posledních letech dostalo na prestižní úroveň, tak aby jim mohl klient bez obav důvěřovat a cítit se dobře.[110]

[109] Zdroj Google: Vývoj hotelnictví v České republice „Ubytovací zařízení třídy first class v Moravskoslezském kraji", Praha, www.doc – Historie hotelnictví.
[110] Kloudová, M., Historie hotelnictví, kdy vznikaly první hotely, str. 78, Best Buy Doc. Com, Praha 2010

2.1.1 Vývoj hotelnictví v České republice

Historie tuzemských hotelů je spojena především s rozvojem lázeňských oblastí od 2. poloviny 19. století až do počátku druhého desetiletí 20. století, ve kterých výstavba hotelů byla reprezentativní součástí lázeňského místa a hotelové kapacity v něm sehrávaly důležitou roli. V roce 1918 došlo k omezení volného pohybu občanů. Po rozpadu Rakouska-Uherska došlo k zavedení cestovních dokladů, víz.
1920 vzniká sdružení ČSD, Banky Bohemia a Zemského cizineckého svazu, ze kterého vzejde v r. 1925 1. československá dopravní kancelář – ČEDOK. Už tentýž rok vzniká mezinárodní svaz cest. kanceláří, ve kterém se sdružují ČEDOK (Československo), IBUSZ (Maďarsko) a ORBIS (Polsko). Slavné období světoznámých, zvláště západočeských lázní končí vypuknutím 1. světové války, v jejímž průběhu, podobně jako i ve 2. světové válce kapacity sloužily potřebám armády.

V období do 2. světové války byl cestovní ruch organizačně ovlivňován Svazem hoteliérů, Společenstvem hostinských živností, které nebyli organizacemi chudými, ale bezvýznamnými. Reprezentovaly své členy jak v mezinárodních organizacích, tak při udělování živnostenských oprávnění k restauračnímu nebo hotelovému provozu. Podnikání bylo vedeno na řemeslném a živnostenském základě.

Ve 30. letech bylo postaveno několik moderních hotelů, z nichž hotel Alcron (dnes rekonstruovaný hotel SAS), Juliš, Urban, Šroubek a další se dlouhodobě stali nositeli hotelové kultury a gastronomie mezinárodního věhlasu. Pracovní týmy byly složeny z nejlepších odborníků, kteří dokázali toto pilotní postavení přenést a udržet dlouho do poválečného období.

9. 9. 1940 vydal ministr průmyslu, obchodu a živností nařízení, které dalo
v roce 1941 vznikl na základě nařízení ministerstva průmyslu, obchodu a živností „Svaz pro cizinecký ruch v Čechách a na Moravě“, který rozdělil podniky na tři hospodářské skupiny („hostinská a hotelová, lázeňská, cestovní kanceláře“). Tyto podniky se povinně staly členy tohoto svazu a tento svaz se zabýval také výzkumem cizineckého ruchu. Po roce 1948 došlo k zestátnění průmyslových podniků a zrušení soukromého podnikání.

Výstavba velkých podniků, rozvoj strojírenského a hutního průmyslu přinutilo většinu pracovníků z oblasti pohostinství a soukromého podnikání přejít do různých výrobních odvětví. [111]

Členství v této organizaci bylo povinné a tvořily ji 3 hospodářské skupiny :

- hostinská a hotelová
- lázeňská
- cestovní kanceláře

Tento svaz přežil až do roku 1948.

Po roce 1948 dochází k uzavření hranic ČSR, tedy se v padesátých letech dostává ke slovu československý fenomén – chataření.
V 60tých letech 20. stol. dochází k uvolnění atmosféry a pod vyhlídkou "socialismu s lidskou tváří" se otevírají hranice. Tím se opět naskýtá možnost cestovat a vznikají nové CK jako např.: Autoturist, CKM, Sportturist, Rekrea, Valnea (zabývá se lázeňstvím, existuje dodnes), Slovakotour, Slovakotherma. Tento trend však náhle přeruší vpád vojsk varšavské smlouvy v r. 1968. Avšak i poté lze s různými omezeními vycestovat za hranice s CK.

Poválečný vývoj s rychle postupujícími politickými změnami měli za následek zestátnění nejen průmyslových podniků, ale i zrušení soukromého podnikání vůbec. Tehdejší Československo bylo vyřazeno z mezinárodního cestovního ruchu. Koncepce výstavby velkých podnikových kolosů těžkého strojírenství si vyžádala povinný přechod pracovníků pohostinství do nejrůznějších výrobních odvětví, převážně těžkého průmyslu v němž hornictví bylo tím nejdůležitějším oborem.

Na konci 60. let došlo k nápadným krokům přinášejícím jistý obrat ve vztahu k cestovnímu ruchu zvláště zahraničnímu. Problém však nastal v tom, že se řada odborníků, kteří byli posláni do průmyslu, již nevrátila z poměrně pohodlných podmínek průmyslové výroby převážně s pevnou pracovní dobou. Ocenění umění československých reprezentantů gastronomie světovou veřejností vzbudilo zájem u tehdejších politických představitelů,

[111] Kovač, L., Vývoj a úroveň hotelnictví v ČR a některých státech EU, UTB Zlín 2010

začínají se rozšiřovat a opravovat hotelové a restaurační podniky a to hlavně proto aby mohly odpovídat požadavkům mezinárodní klientely. Vznikly relativně bohaté společnosti, kterým bylo umožněno vysílat při nejrůznějších kulturních a společenských příležitostech své gastronomické výrobky.

Konec 60. a počátek 70. let svým vývojem částečně nahradil míru zaostávání oboru pohostinství za vyspělým světem, i když celé opatření rozvoje hotelové sítě se týkalo výhradně zahraniční klientely. Zahraniční klientelu v té době představovali ze 2/3 občané východního bloku Německo tvořilo 25% z celkového počtu návštěvníků následováno turisty z Polska, Maďarska a tehdejšího Sovětského svazu

Před rokem 1990 byly takřka všechny aktivity cestovního ruchu kontrolovány cestovní kanceláří Čedok. Tato cestovní kancelář založena v roce 1920 měla své reprezentační zastoupení ve více než 20 metropolích světa. Mimo Čedok zde působila také CK pro mládež, sport a členy výrobních a spotřebních družstev, dále Autoturist, Sportturist, Balnea atd.

Cestovní kancelář Čedok ke své rozsáhlé činností potřebovala ubytovací a stravovací kapacity a tak v roce 1965 byla založena síť Interhotelů – hotelů sloužících převážně zahraničnímu cestovnímu ruchu ve všech místech možného soustředění cestovního ruchu po celé republice. V této hotelové části mohutné cestovní kanceláře pracovalo ve více než 200 hotelových jednotkách s více než 15 tisíci pokoji přes 20 tisíc zaměstnanců. Od roku 1982 se síť hotelů Čedoku stala součástí statistik sledujících rozvoj hotelových řetězců. Do roku 1990, kdy tato síť byla zrušena, zaujímala 25 – 34. místo mezi 200 sledovanými hotelovými společnostmi a to podle expanze v jednotlivých letech.

Čedok přinesl spolu se sítí Interhotelů na svou dobu novou kvalitu, formuloval zásady standardizace ubytovacích zařízení, začal využívat nejrůznější provozní manuály, zaváděl nové pracovní postupy v systému obsluhy, započal s výpočetní technikou v provozních operacích, zlepšil pověst oboru, měl vlastní vzdělávací systém, vysílal své zaměstnance na zahraniční praxe, pečoval o lidské zdroje. [112]

[112] Zdroj Google: Vývoj hotelnictví v České republice: „Ubytovací zařízení třídy first class v Moravskoslezském kraji“, Praha, www.doc – Historie hotelnictví.

2.1.2 Hotelové řetězce

Definování pojmu hotelový řetězec

Hotelový řetězec - (anglicky - Hotel Chain) = hotely vzájemně propojené různou úrovní spolupráce, typu poskytovaných služeb a vlastnických vztahů typický výcvik zaměstnanců, propagace, vybavení hotelů, společný informačně – rezervační systém, marketing atd. Snahou všech hotelových řetězců je vzájemná spolupráce mezi hotely jednoho provozovatele a z toho plynoucí úspora nákladů. První hotelové řetězce vznikly v: USA, Asii a Evropě.

19. a 20. stol. - první sdružení hotelů v hotelových řetězcích – vrchol po 2. světové válce (po roce 1946) – za průkopníky jsou považovány řetězce Inter Continental, Hilton, Holiday Inn, Marriott, Ritz Carlton, Best Western, Accor.

Tyto společnosti byly založeny jako součást expanze společností při poskytování služeb unifikovaného standardu. [113]

• Hilton – Hilton Hotels Corporation – založena v roce 1919 v Beverly Hills – první mezinárodní hotelový řetězec (Caribe Hilton v San Juan - Portoriko). 1930 – první výškový hotel Hilton v El Paso – nyní Plaza Hotel

• Holiday Inn – hotelový řetězec, který byl založen v roce 1952 v Tennessee a v roce 1971 (podle některých zdrojů) rost každým druhým dnem o jeden nový Holiday Inn hotel. Dnes má tento řetězec 1200 hotelů v USA, 245 v Evropě, 74 v Asii. Tento řetězec patří pod společnost Bass Hotels & Resorts

• Pod konsorciem CENDANT nalezneme značky, jako jsou: Days, Ramada, Travel Lodge, Howard Johnson…atd. Cendant Corp. S cca 6300 hotely na světě je největším hotelovým řetězcem a zároveň největším poskytovatel franšíz na světě.

[113] Zdroj: Google, Význam slova - hotelový řetězec.

• Choice Hotels – společnost sídlící v USA, známa pod značkami Komfort, Duality a Clarion, Slep, Rodeway…atd. V posledních letech expanduje zejména do střední Evropy a do Japonska.

• Accor – francouzská hotelová skupina, její strategie je představována zejména akvizicemi (20% podílu v polském Orbis), tvorbou nových značek (Suitehotels) a využitím názvu Accor u všech značek i služeb (Accor Hotels, Accor Service, Accor Travel)

• Best Western – založen 1946

Vývoj světového rozvoje hotelového průmyslu je do značné míry určován vývojem hotelnictví v USA. Mezinárodní integrace v USA – 90%, Evropa – 37%, Asie – 60%

Mezinárodní řetězce dnes zaujímají výsadní postavení na trhu hotelnictví. Dosáhly významného stupně racionalizace produkce vlivem využití nové techniky a technologií, včetně počítačové technologie a zdokonalováním rezervačních systémů. Disponují velkým marketingovým a organizačním potenciálem. Některé vykazují vysokou dynamiku růstu, expandují na nové trhy, zvyšují počty hotelů a kapacitu lůžek. [114]Hotelové řetězce podrobně určují standardy vybavení a zařízení podle zařazení hotelů do příslušné třídy, určují pracovní postupy atd. Uplatňují strategii od hosta – k hotelovým službám a jejich kvalitě. Jako reakce na vývoj poptávky vznikají pokoje pro manažery, pokoje speciálně určené ženám manažerkám, pokoje pro kuřáky, pokoje s možností vlastní přípravy jídel, rozvíjí se prázdninové hoteliérství (welness, fitness a jiné), meeting industry a další činnosti. [115]

K největším hotelovým společnostem na světě se řadí Cendant Corp., Bass Hotels and Resort, Marriott International, Choise Hotels International, Best Western International aj.

Investiční fondy hledají nové investiční možnosti zejména na evropském trhu. Za nimi stojí velcí investoři, banky, pojišťovny a penzijní fondy. Samostatné hotely disponují často lepším know--how, jsou flexibilnější, dokážou se rychleji přizpůsobit změněným tržním podmínkám. Jejich slabou stránkou je, že lidé nemohou v předstihu při plánování své dovolené

[114] Zdroj: Převzato - Vysoká škola technická a ekonomická, České Budějovice

[115] Beránek, J., Ekonomický přínos cestovního ruchu, Konference o cestovním ruchu, Parlament ČR, Praha 2011

odhadnout, jaký standard ubytování a služeb jim mohou tyto hotely poskytnout. Tím se snižuje jejich konkurenční síla.
Vlády jednotlivých států, případně národní federace, asociace aj., se snaží tyto malé a střední hotely chránit tím, že stanovují jednotné standardy vybavení a rozsahu služeb klasifikaci.

K tomu, aby úspěšně čelily silné konkurenci, budou nuceny dříve či později spolu vzájemně kooperovat, případně se napojit na marketingové organizace nebo začlenit do franšízingových sítí. [116]

K základnímu vymezení pojmu hotelový řetězec se jako nejvhodnější jeví hledisko vlastnictví nebo forma připojení. Tímto způsobem můžeme rozlišit dvě základní skupiny hotelů:

A, nezávislé hotely – majitel nebo provozovatel jednoho zařízení

B, řetězce hotelů – vlastněno nebo provozováno organizací s více jednotkami.

Forma zapojení do hotelového řetězce může být různého stupně. Velice rozšířeným způsobem je smlouva o franschisingu, kdy jedna smluvní strana poskytuje jméno, znalosti, technologie a hodnotu obchodního podniku, strana druhá pak znalosti domácího trhu, nemovitosti, pracovní sílu apod.

Další možností zapojení do řetězce je smlouva o managementu, které se společností uzavřou jednotliví majitelé hotelů.
Jinou formou mohou být mezinárodní konsorcia jako sdružení právnických osob. Členové konsorcia tímto způsobem těží z rychle se rozvíjejících informačních technologií umožňujících napojení na rezervační systémy především leteckých společností.

Obecně lze říci, že mezi největší výhody zapojení do hotelových řetězců patří lepší „tok“ finančních prostředků – a to jak z vlastní činnosti, tak z vnějších zdrojů. Další skupinou výhod je společné využití reklamy, propagace, marketingu, přístupu k informacím apod.

[116] Jakubíková, D., Globalizace a cestovní ruch, Plzeň, 2006

Počátek padesátých let dvacátého století lze pokládat za období vzniku prvních hotelových řetězců tak, jak je chápeme dnes. Celý proces je charakteristický tím, že hlavní impulsy a tendence obvykle přicházely z USA a teprve následně se šířily do Evropy a na další kontinenty.

Mezi hlavní faktory, které vedly k rychlé přeměně hotelů z individuálních zařízení v čele s tradičními hoteliéry v národní řetězce, lze počítat poválečný růst ekonomiky dnešních vyspělých zemí, zvyšování příjmů obyvatel, rozvoj letecké dopravy a sítě dálnic, růst volného času a další.

Za historicky první nadnárodní řetězec v Praze – působící na několika kontinentech je považován Inter Continental. O ekonomickém, ale i politickém významu jeho vzniku svědčí i zájem prezidenta USA F. D. Roosevelta při jeho založení. Jiným dokladem expanze ekonomického vlivu prostřednictvím hotelových řetězců může být i skutečnost, že se Inter Continental prosadil v 70. letech i v bývalých socialistických zemí střední Evropy.

Dalším zlomovým obdobím ve vývoji hotelových řetězců, které má svůj počátek opět v USA – byla 80. léta 20.století. Stupeň rozvoje ekonomiky a cestovního ruchu podnítil vznik celého hotelového a restauračního průmyslu, ve kterém se naplno projevila potřeba strategického plánování, analýzy a segmentace trhu, nových technologií apod.

Dochází zároveň ke vzniku nových typů speciálních hotelů s konkrétním zaměřením na nové požadavky trhu. Příkladem těchto trendů mohou být například luxusní a špičkově vybavené Executive Floor – hotely nebo jejich části zaměřené především na bohatou obchodní klientelu. Jinými příklady jsou specializovaná konferenční centra soustřeďující se na kongresové služby nebo koncepce „dvoupokojových“ all-suite hotelů se zaměřením na dlouhodobé a opakující se obchodní pobyty.

Velice rychle se rozvíjející kategorií hotelů, které se stávají členy různých řetězců a uskupení jsou tzv. letištní hotely, jejichž typickou klientelou jsou obchodníci cestující s přidruženou leteckou společností a pasažéři odložených letů.

Rostoucí kapacita hotelů, jejich propojení do řetězců spolu se zostřující se konkurencí, vedla nejen k poptávce po nových hotelových technologiích, ale i k vytvoření standardů vybavení, manuálů jednotlivých procesů a služeb, kontrolních systémů apod. Právě zásluhou rozvoje hotelových řetězců došlo

k průniku vědeckých metod do řízení hotelů a můžeme tak hovořit o vzniku hotelového inženýrství.[117]

Skutečný rozvoj hotelového průmyslu je spojen až se vznikem nadnárodních hotelových společností. Typické je, že dochází k neustálým fúzím a zvyšování počtu řetězců, které spojují více obchodních značek v jedné společnosti. Hotely, které vlastní některé hotelové řetězce, jsou jakousi základnou jejich rozšiřování a vzorem, jak jsou hotely v dané síti provozovány. Většinou se jedná o pilotní projekty dané společnosti pro případy jejího rozšiřování v různých formách strategie rozvoje. Hotely vlastněné hotelovými skupinami zároveň bývají stabilní finanční jistotou (zázemím) provozovatele sítě. Aktuálním konceptem procesu globálního rozvoje v hotelnictví (stejně tak jako v pohostinství a ostatních službách cestovního ruchu) je využívání značky a věrnosti značkám. Historicky je značka velmi dobře známa ve výrobním odvětví a její použití v hotelnictví doznává v posledních desetiletích nebývalý rozmach. Dosavadní průzkumy ukazují, že dominantními charakteristikami uvažování spotřebitele jsou: zkušenosti, preference a loajalita. Oslabuje se role zprostředkovatele, neboť značky dokáží v komunikačně propojeném světě eliminovat jejich význam a zprostředkovat samy přímý kontakt mezi hostem a hotelem.

Hotel nebo hotely, které průběžně dostávají od mateřské společnosti řetězce komplexní služby a přitom využívají ochrannou hotelovou známku globálního významu. Systém zahrnuje celosvětový rezervační systém, manuály řízení a školení standardu kvality (počáteční, průběžná a vzdělávací), marketing včetně reklamních kampaní, obchod s rezervačními centrálami, centrální nákup (slevy u dodavatelů, obvykle nižší poplatky za akceptaci platebních karet atp.), kontroling a samozřejmě poradenství (interní publikace, kontakty, regionální a celosvětové konference, pre-opening poradenství atp.). Za uvedené služby je hrazen: vstupní poplatek, marketingový poplatek, royalty poplatek (poplatek za známku) a rezervační poplatky.[118]

Různou úrovní spolupráce, typu poskytovaných služeb a vlastnických vztahů. Typický je standardizovaný výcvik zaměstnanců, společná

[117] Powers, T., Barrows, C.W., Hospitality Industry, John Wiley&Sons, Inc., Page: 214, Hoboken 2006, USA

[118] Powers, T., Barrows, C.W., Hospitality Industry, John Wiley&Sons, Inc., Page: 109, Hoboken 2006, USA

propagace a marketing, obdobné vybavení hotelů (v rámci jednoho rezortu hotelového řetězce), společný informačně-rezervační systém atd. V rámci hotelového řetězce mohou být nabízeny služby, zaměřené na segmenty zákazníků a realizované specializací hotelů v rámci řetězce – rezorty hotelového řetězce. Hotelové řetězce jsou významnou součástí ubytovacích služeb v cestovním ruchu.

Mezi jejich typické rysy patří rostoucí koncentrace, rozdělování do resortů, vlastní výcvik personálu, promyšlená marketingová strategie, vytváření vlastních balíčků, nabídka vlastních věrnostních programů.[119]

Členství v hotelovém řetězci přináší provozovateli celou řadu výhod ale také i povinností. Mezi výhody patří, že hotelový řetězec má zpravidla již vybudovanou image a je zapsán v podvědomí klientů. Používání značky hotelové řetězce zavazuje každý subjekt k dodržování standardů řetězce a proto klient má záruku kvality poskytovaných služeb. V případě, že by hotel nesplňoval některou z podmínek hotelového řetězce, může mu značka odejmuta a nesmí pod touto značkou provozovat svůj hotel. Dále je hotel zařazen do rezervačního systému řetězce dalších systémů, na kterých řetězec nějakým způsobem participuje, což je velmi významná konkurenční výhoda neboť se dostává blíže ke klientovi.

Za používání značky řetězce a za každou rezervaci platí hotel smluvní poplatky, nicméně i toto je dobrou investicí, neboť finance se vrátí v počtu prodaných lůžko/dnů. Nezávislí hoteliéři jsou označováni jako tržní výklenkáři a je to z toho důvodu, že lukrativní místa obsadili zahraniční hotelové společnosti a v podstatě ovládli trh. Na méně lukrativních místech potom působí nezávislí hoteliéři. Jak zde bylo již zmíněno, velká většina hotelů patří zahraničním společnostem, tak zároveň i managament je zahraniční - multikulturní. Proto se u všech pracovníků předpokládá znalost nejméně anglického jazyka na komunikační úrovni. Přístup zahraničních zaměstnavatelů se mnohdy liší od přístupu českých zaměstnavatelů, všeobecně lze ale konstatovat, že zahraniční zaměstnavatelé jsou nároční na osobnost, schopnosti a charisma pracovníka.[120]

[119] Powers, T., Barrows, C.W., Hospitality Industry, John Wiley&Sons, Inc., Page: 214, Hoboken 2006, USA

[120] Powers, T., Barrows, C.W., Hospitality Industry, John Wiley&Sons, Inc., Page: 214, Hoboken 2006, USA

Výzvy budoucnosti – strategické řízení hotelových řetězců

Tradiční pohled na hotely a dosud osvědčené způsoby řízení jejich provozu přestaly být na přelomu tisíciletí účinné. Vznik nových obchodních značek, vzájemná zaměnitelnost řady služeb a produktů, stírání rozdílů mezi zažitými segmenty trhu spolu s využíváním nových informačních technologií vedou hotelové společnosti k nutnosti přehodnotit své dosavadní záměry. Dlouhodobé a velice nákladné úsilí o vybudování postavení a pověsti značky na trhu je náhle tvrdě konfrontováno s možnostmi, které dává internet. Patrně nic dosud nezměnilo pohled na vývoj hotelového průmyslu tak, jako právě internet. [121]

Ve vybavení hotelových pokojů je spíše již standardem, než něčím navíc. Z pohledu věkové struktury klientely je jasné, že mladší a střední generace se zřetelně přiklání k metodám elektronické komunikace. Prezentace na webu, elektronické rezervace a nákup letenek apod. – to je jen začátek nových hotelových aplikací pomocí internetu.[122]

Potencionální hotelový host je tak náhle vybaven daleko lepšími informacemi k porovnávání produktů a služeb – navíc s minimálními náklady a prakticky okamžitě. Proti zavedeným věrnostním programům a marketingem podporované loajalitě ke značce je postavena možnost svobodného výběru a individuální sestavy cestování.

Při pokusu načrtnou jaké úkoly a jaké výzvy stojí před hotelovým průmyslem v nejbližší budoucnosti je třeba jistě zmínit tyto:

- udržet si zákazníka a vybudovat s ním dlouhodobé přátelské vztahy. Zajistit mu poskytnutí individuálních služeb. Spotřebitel zítřka bude po všech stránkách náročnější a méně tolerantní k chybám;

- více a s větší účinností pracovat s údaji o hostech. Hotel jako obrovský zdroj informací tohoto charakteru je musí na jedné straně umět využít jako nástroj úspěchu, na straně druhé musí důsledně dbát na individuální ochranu

[121] Křížek, F., Neufus. J. Moderní hotelový management, Grada, Str. 35, Praha 2010

[122] Merhaut, M.: Interní směrnice hotelové společnosti – Hygiena, Praha, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., 2004.

těchto informací. Musí to být bezpochyby spotřebitel, který bude dávat souhlas k získávání některých informací o něm samotném a zároveň bude určovat, kdo a jak je smí použít;

- vytvořit ze zaměstnanců hotelů opravdové partnery. S tímto cílem kultivovat firemní prostředí, pěstovat kulturu práce se zaměřením na etické kodexy. Tréninkovými programy a systémem hodnocení zajistit možnost kariérního růstu zaměstnanců;

- nové technologie na mnoha místech nahradí zaměstnance – provoz hotelu tak může mít v řadě případů formu samoobsluhy. Právě díky novým technologiím mají hotely šanci stát se víceúčelovými zařízeními. K dnešním obvyklým funkcím mohou přibýt v široké míře např. sportovní aktivity, funkce vzdělávací nebo kulturního centra apod.

2.1.3 Integrační procesy hotelnictví v České republice

Postavení České republiky vyplývá z jejího ekonomického potenciálu a geografické polohy. Jako malá země ležící uprostřed Evropy bez přístupu k zásadním zdrojům nerostného bohatství je její ekonomika kauzálně předurčena k závislosti na obchodu s výrobky nebo službami. Přístup na světové trhy je však velmi omezený. Proto ve všech oborech dochází k propojování jednotlivých subjektů (koncerny, holdingy) i národních ekonomik (unie států), aby se tak staly většími co do dosahu své činnosti a možností uplatnění své produkce na světových trzích.

Globalizace projevující se růstem možností a jejich dosažitelnosti zásadně ovlivnila i využití volného času, způsoby cestování a poptávku po unifikovaných službách. Vývoj hotelnictví, hotelový provoz a výstavba samotných ubytovacích zařízení tak předjímá nebo reaguje na rozvoj cestovního ruchu.

V posledních desetiletích došlo k dramatickému růstu počtu hotelových kapacit. To s sebou samozřejmě přineslo růst konkurence a následně úzké propojování samostatných subjektů, které mají konkurenční vztahy racionálně využít ku prospěchu všech konkurentů. Kdyby tato práce byla publicistickým článkem, bylo by možné využít přirovnání k české politické

opoziční smlouvě. Tak jako se zvyšuje dosažitelnost regionů a turistických destinací, tak se přímo úměrně prodlužuje dosah konkurenčních vztahů.

V globalizovaném světě více vynikají vzájemně se ovlivňující vztahy nejen dvou hotelů např. v Praze, ale i jednoho hotelu např. v Praze vůči druhému např. ve Vídni.

Statistické odhady počtu hotelových subjektů hovoří o růstu počtu pokojů z 10,5 mil. v roce 1987 na cca 27 mil. v roce 2011. S růstem nabídky souvisí i využitelnost lůžek, která např. v České republice činí 36 % (průměr z roku 2011) a světový průměr není od tohoto ukazatele příliš odlišný.[123] Dalšími prvky integračního procesu světového hotelnictví jsou investiční aktivity jiných než národních hotelových subjektů a dále i jiných než hotelových subjektů. Doposud se rozšiřoval počet sítí a řetězců, jejich rozsah, rostla také specializace předmětu jejich podnikání. Jednotlivé hotely se stávají součástí mezinárodních řetězců. Zvyšuje se význam duševního vlastnictví a jeho využívání dostalo preciznější právní normy. Využívají se novější formy spolupráce: manažerské smlouvy, licenční smlouvy a franšízingové smlouvy. To vše je důsledkem růstu životní úrovně ve vyspělém světě a zvyšujících se nároků spotřebitelů, hotelových hostů. V České republice, resp. tehdejším Československu, první mezinárodní spolupráce v oblasti hotelnictví byla realizována ve formě franšízingu. V roce 1967 Čedok uzavřel smlouvu s Intercontinental Hotels Corp. (New York) pro budoucí nový, pětihvězdičkový hotel v Praze (podle tehdejší čs. klasifikace A de luxe). Hotel byl otevřen v roce 1974. V roce 1993 byla smlouva o 10 let prodloužena (mezi společností Inter.Continental Hotels Corp. a Hotel Inter.Continental Praha, a.s., který vznikl kupónovou privatizací). Vzhledem k tomu, že konsolidací vlastnických vztahů se stala majitelem společnost Strategic Hotels Capital Incorporated, došlo k dohodě mezi Bass Hotels & Resorts (jako vlastníkem společnosti Inter.Continental Hotels Corp.) a Strategic Hotels Cap. Inc., že hotel bude následujících 25 let provozován společností Inter.Continental Hotels Corp. (jako vlastníkem licence na franšízu Inter.Continental).

[123] Zdroj: Czech tourism, Statistické údaje o nárůstu ubytovací kapacity v České republice.

Tak, jako se zásadní ekonomické změny po roce 1989 dotkly hotelu Inter.Continental, tak se integrační procesy projevily i v jiných hotelových zařízeních. Navíc uvolnění hotelů z podniku Interhotel (rok 1990), který patřil Čedoku, umožnilo právě vrcholící koncentraci nadnárodních hotelových řetězců, aby prosadily lépe své zájmy na českém trhu. Pro české hotelnictví je však nadále otázkou, zda likvidace Interhotelu byl správný ekonomický krok. Hospodářství jako celku podle mého názoru prospěl více než zachování a budování českého řetězce. Do České republiky však vstoupily zahraniční hotelové sítě. [124]

2.1.4 Cíle a opatření pro strategické řízení hotelových řetězců

Cílem strategie hotelových řetězců je efektivní provozní ziskovost řetězce přenesením maxima odpovědností a pravomocí na místa jejich realizací. To vše při zachování všech předností řetězcového uspořádání, dodržování platných standardů, řídící dokumentace, jednotného firemního stylu, dodavatelsko-odběratelských vztahů a etiky společnosti.

V ústředí řetězce zůstává odpovědnost za rozvojovou strategii, metodiku, kontrolu, právní problematiku, centrální obchodní a marketingovou podporu a Public Relations aktivity. V oblasti strategického řízení je velká pozornost, nutno říci že zaslouženě, věnována problematice strategické analýzy. [125]

Strategická analýza zde je definována nejrůznějšími způsoby, společnými znaky/atributy vymezujícími tento fenomén však většinou bývají:

1. Konstatování, že smyslem strategické analýzy je identifikovat a vyhodnotit fakta, relevantní z hlediska formulace strategie.
2. Vymezení oblastí analýzy - vnějšího a vnitřního prostředí objektu analýzy (většinou se hovoří o firmě) a "stakeholders" (investorů), k jejichž očekáváním je záhodno/nutno při návrhu strategie přihlédnout.
3. Výčet nejdůležitějších metod analýzy, které je nutno při "správné" strategické analýze uskutečnit.

Třetí atribut většinou vymezuje jádro publikací zaměřených na strategickou analýzu. Mívá formu postupného výkladu jednotlivých, v úvahu přicházejících

[124] Indrová, J. – Hotelový management, skripta na VŠE, Praha 1999
[125] Zelienková, K., Strategické řízení hotelu, Czech Hotel Consulting, kurz školení manažerů, Praha 2010

dílčích analytických metod, zahrnujícího zpravidla, analýzy firemních faktorů a zdrojů. Druhý atribut je většinou využíván jako pořádací princip - jednotlivé vysvětlované metody bývají uspořádány do kapitol podle toho, zda se používají při analýze očekávání rozhodujících investorů, či při analýzách vnějšího nebo vnitřního prostředí firmy. První atribut, možno říci že nejdůležitější z výše uvedených atributů, bývá zanedbáván, respektive je ve výkladu velmi málo zdůrazněn. Takovýto výklad strategické analýzy může snadno vyvolávat dojem, že strategická analýza je rituál, sestávající z určité, relativně neměnné, universálně uplatnitelné posloupnosti dílčích analýz, který je nutno uskutečnit vždy prakticky stejným způsobem. Bez ohledu na to, jaká strategie má být zformulována, v jaké úrovni strategického řízení se pohybujeme a dále jaký je smysl a účel analýzy. Strategická analýza v tomto pojetí samozřejmě relevantní data pro formulaci strategie vždy/většinou neposkytne. [126]

Strategické řízení s následnou strategickou analýzou

Proces strategického řízení vychází z předpokladu, že strategie je ve všech úrovních strategického řízení formována/tvořena množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace. Předpokládá se dále, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená: Corporate (firemní), Business (obchodní) a Functional (funkční) úrovní. [127]

Problém etiky v cestovním ruchu je stále ještě více předmětem různých teoretických diskusí, než praktického úsilí o její uplatňování v každodenní praxi. O důležitosti etiky však dosud často hovoří i ti, kteří tím ve skutečnosti zakrývají vlastní nedostatky v této oblasti. Jiným příkladem malého pochopení důležitosti etiky mohou být názory, že etika je jakýsi luxus, který si podnikatel bude moci dovolit, až na to budou dostatečné prostředky.
Ačkoliv se v podnikatelské sféře hovoří o potřebě etického chování všech pracovníků, efektivnost celého úsilí je závislá především na vedoucích pracovnících, na jejich uplatňování etických postojů. Kvalita řídícího pracovníka je výrazem etických postojů manažera s odrazem kultury celého řízeného objektu.[128]

[126] Zdroj: Vlastní text M. Merhaut
[127] Zdroj: Vlastní text M. Merhaut
[128] Sedláčková,H., Buchta, K., Strategická analýza, C.H. Beck, II. Vydání.

Co je to „strategická analýza“?

1. Je to koncept prakticky orientovaný, poskytující jasné definice základních pojmů a návody pro řešení konkrétních situací a metodiky.
2. Je to hierarchický model, dávající komplikovanému problému tvorby strategie průhlednou a srozumitelnou strukturu, čímž jsou vytvořeny podmínky pro efektivní komunikaci a dělbu práce uvnitř týmu zabývajícího se formulací strategií a celkově pro zvládnutí komplikovaných problémů spojených se strategickým řízením.
3. Rozhodování se zde distribuují na správné úrovně.
4. Koncept vnáší jasno do otázky, jak má probíhat strategické řízení: zda "shora - dolů" nebo "zdola - nahoru". Při formulaci strategií se zde postupuje nejdříve shora dolů tak, že nadřazená úroveň určuje základní strategické cíle svým podřízeným úrovním. Ty je rozpracovávají na své úrovni do detailů, čímž je zároveň uplatňována zpětná vazba a prověrka reálnosti strategických cílů vytyčovaných vyššími úrovněmi. Pokud se nepodaří strategii vyšší úrovně uspokojivě rozpracovat na úrovni nižší, pak s reálností strategických cílů vyšší úrovně není něco v pořádku a obě úrovně řízení se musí snažit najít přijatelné řešení.
5. Zapojením nižších článků strategického řízení do procesu formulace strategií odpovídajících jejich úrovni se vytvářejí dobré podmínky pro následnou realizaci strategií.
6. Koncept lze v případě potřeby pragmaticky přizpůsobovat konkrétním podmínkám, lze jej například po menších modifikacích aplikovat v podmínkách velkých i malých firem, v podmínkách výrobních organizací i organizací služeb.[129]

[129] Zdroj: www.marketingovenoviny.cz/index.php3?, Praha 2010

2.1.5 Analýza marketingové strategie hotelových řetězců

Trh se neustále mění. Jedině kontinuálním programem hledání faktů, analýzou a výzkumem si můžete být relativně jisti, že rozhodnutí, které jste přijali, je odůvodněné fakty a není „blufem“. [130]

Na trhu cestovního ruchu existuje konkurence a neustále přichází nová, která se osvědčuje a tím nastává častokrát konkurenční neetický boj mezi dvěma hotelovými společnostmi. Proto předtím, než hotel začne na trhu působit, je potřebné uskutečnit analýzu vnitřního prostředí hotelu a analýzu vnějšího okolí hotelu, včetně analýzy zákazníků – hostů a konkurence, aby bylo možné odpovědět na následující otázky:

Co víme o trhu?

Kdo jsou naši hosté?

Jaké jsou trendy na trhu?

Podle A. M. Morrisona jde především o nalezení odpovědí na pět základních otázek, a to:

- Kde jsme nyní?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

ANALÝZA – PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNÉ
MARKETINGOVÉ STRATEGIE HOTELU

Neexistují dva úplně stejné hotely. Každý hotel má přesně definované charakteristiky, osobitost. Ani majitelé hotelových řetězců neopakují osobitosti jednotlivých hotelů.

Z uvedených důvodů je pro hotel životně důležité, aby svým manažerům zabezpečil plynulý tok marketingových informací. Poznání informačních potřeb na různých úrovních řízení by mělo vyústit do vytvoření marketingového informačního systému.

Marketingový informační systém, jako soubor postupů a informačních zdrojů využívaných manažery pro získávání potřebných informací o vývoji v tržním

[130] Jakubíková, D., Strategický marketing, Grada, str. 79, Praha 2008

prostředí zahrnuje zaměstnance, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analyzování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací tvůrcům marketingových rozhodnutí.[131]

Management hotelu tak může na podporu rozhodování využívat koordinovaných soubor dat, subsystémů, nástrojů, technik, a etiky, které spolu s podporou informačních technologií poskytuje informace o vnitřním a vnějším prostředí hotelu.

Podstata analýzy marketingového auditu

Tvorba strategie hotelu vyžaduje důsledně rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost. Jedná se především o silné a slabé stránky, specifické přednosti, etický kodex, příležitosti a ohrožení na trhu cestovního ruchu, vnější prostředí, konkurenční hotely, potřeby a požadavky hostů. Informace o uvedených faktorech jsou nutné pro přijetí kvalitních rozhodnutí a je možné je získat prostřednictvím marketingového výzkumu. [132]

Americká marketingová asociace přijala v roce 1987 definici marketingového výzkumu, podle které marketingový výzkum plní pro
odborníky funkci zprostředkovatele informací o spotřebitelích, zákaznících a veřejnosti. Úkolem marketingového výzkumu je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se problémů, před kterými hotel stojí.

Jde o informace, které se používají na určení a definování příležitostí a těžkostí na trhu, na vytvoření, zdokonalení a hodnocení marketingových aktivit, na monitorování marketingového výkonu a na dokonalejší poznání marketingového procesu. Ve smyslu uvedené definice, která vyhovuje i podmínkám hotelu, je součástí marketingového výzkumu hotelu analýza.

Marketingový audit je prostředkem, pomocí kterého by měl hotel odpovědět na otázku: „Kde se nacházíme teď?“

Z uvedeného je možné odvodit základní výhodu marketingového auditu pro vypracování strategie hotelu, a to možnost posoudit silné a slabé stránky hotelu ve vztahu k vnějšímu prostředí včetně konkurence a hostů.

Sestavování marketingového auditu se obvykle skládá z pěti kroků, a to z před auditových aktivit, ve kterých se rozhodne o šíři a zaměření auditu, ze

[131] Jakubíková, D., Strategický marketing, Grada, str. 79, Praha 2008
[132] Sedláčková,H., Buchta, K., Strategická analýza, C.H. Beck, II. Vydání.

shromažďování analýzy informací, z formulování doporučení a vypracování realizačních opatření.

S ohledem na náročnost zpracování marketingového auditu, v zájmu jeho komplexnosti, systematičnosti, pravidelnosti, nezávislosti a vypovídací schopnosti lze doporučit vypracování marketingového auditu nezávislou skupinou expertů.

Marketingový audit by měl být započat rozdělením všech marketingových aktivit do několika obecných kategorií, které jsou následně ohodnoceny známkou od 0 do 100. Dále je pak potřebné vyhodnotit, které z uvedených aktivit jsou pro hotel nejdůležitější, které středního významu a které jsou méně důležité.[133]

Předmětem marketingového auditu hotelu je audit vnějšího prostředí hotelu (demografické, ekonomické, životní, technologické, politické, socio-kulturní, trhy, zákazníci – hosté, konkurence, distributoři, dodavatelé, zprostředkovatelé, veřejnost). Audit cílů a strategie hotelu (poslání, úkoly, cíle a strategie marketingu) organizační audit (formální struktura, pracovní výkonnost, účinnost spolupráce) systémový audit (systém marketingových informací, systém marketingového plánování, systém marketingové kontroly, systém vývoje nových produktů) audit marketingové produktivity (analýza rentability, analýza efektivnosti) a audit marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace se zákazníky, zaměstnanci).[134]

Po zhodnocení uvedených aktivit z hlediska důležitosti pro hotel vypracuje management „zdokonalovací plán“, ve kterém specifikuje, v jakém pořadí a v jakém časovém rozmezí se bude na zdokonalování marketingových aktivit pracovat. Tento „zdokonalovací“ plán nesmí překročit zásady slušného chování tedy etiky ve vztahu k zákazníkům. Určení odpovědnosti za implementaci plánu je samozřejmostí.

Vzhledem k náročnosti zpracování marketingového auditu je pravděpodobné, že ne všechny hotely budou disponovat finanční částkou na zaplacení expertů. V souladu s uvedeným lze doporučit, aby hotel uskutečnil především analýzu SWOT a analýzu vnějšího prostředí hotelu.

[133] Armstrong, G., Marketing an Introduction, Pearson Education, Page: 33, 2009
[134] Lyková, J., Marketingový audit a kontrola, Grada, Str. 79, Praha 2000

Analýza konkurenčních hotelů

Periodická analýza konkurence na trhu cestovního ruchu umožňuje využít silné stránky a specifické přednosti hotelu k odvrácení ohrožení ze strany konkurence na trhu bez porušení etického kodexu společnosti. S rozvojem cestovního ruchu roste i počet konkurenčních hotelů v jednotlivých cílových místech Dnes už nestačí znát zákazníka – hosta, management hotelu musí věnovat neustálou pozornost i svým konkurentům a porovnávat vlastnosti a ceny služeb, analyzovat efektivnost prodeje, vyhodnocovat komunikaci konkurence s hosty apod., ale vždy se musí slušně chovat.

Management hotelu musí především hledat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Kdo jsou jejich zákazníci?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jak obvykle reagují na své ohrožení?
- Neporuším nějakou strategií etický kodex společnosti?

Hotel by měl proto uskutečnit komparativní analýzu konkurence, při které použije otázky i způsob hodnocení popsaný pro vlastní analýzu SWOT.

Při analyzování konkurence je potřebné identifikovat nejen současnou konkurenci, ale také potenciální, což pomůže hotelu předvídat, jak bude konkurence reagovat na změnu na trhu v budoucnu, a tím i přijmout adekvátní strategická rozhodnutí. Schopnost hotelu obstát v konkurenci závisí na možnosti vstupu konkurence na trh, současné konkurenci na vybraném trhu, schopnosti hotelu ovlivnit hosty konkurence a stupni rozvoje cestovního ruchu v destinaci.

Vstup konkurence na současný trh je motivován dlouhodobou ziskovou přitažlivostí trhu nebo tržního segmentu. Michael Porter identifikoval pět sil, které dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu ovlivňují negativně, a to:

hrozba intenzivního odvětvového soupeření (vysoká koncentrace silných konkurentů, stagnující, resp. klesající tempo růstu prodeje)

hrozba nových uchazečů (velikost vstupních a výstupních bariér)

hrozba substitučních produktů (limitují ceny a zisk)
hrozba rostoucí kompetence zákazníků (organizovanost a koncentrace zákazníků, kteří se snaží stlačit ceny a požadují stále kvalitnější služby)
hrozba rostoucí kompetence dodavatelů (možnost zvyšování cen a redukce dodávek).

Komunikace s hosty – reklama, publicita hotelového zařízení

Etické chování, reklama, osobní prodej, publicita, práce s veřejností i aktivity podpory prodeje jako složky komunikačního mixu dokážou i jednotlivě vyvolat u hosta pozornost, zájem i touhu a aktivizovat ho ke koupi, ale plánovité využití celého mixu může účinnost komunikace s hostem posílit. Hotel se prostřednictvím komunikačního mixu snaží využít možnosti na trhu, ovlivnit a stimulovat vybrané segmenty trhu k nákupu produktu. Komunikace s hosty musí být v souladu s dobrými mravy společností, které využívají pro trénink svých zaměstnanců etický kodex.
Nevyhnutelnost poskytování pravdivých a kvalitních informací o hotelu vyplývá jednak z charakteru produktu, který je nehmatatelný, nelze ho vyzkoušet a obvykle se kupuje mimo místa a času spotřeby, jednak z existence konkurence se substituční porovnatelnou nabídkou. Způsob komunikace s hosty je v hotelu determinován především charakterem, počtem a koncentrací hostů, ale i informacemi, které vyžadují, charakterem a stadiem životního cyklu produktu, pozicí hotelu na trhu, konkurencí, distribuční a cenovou strategií hotelu, charakterem jednotlivých složek komunikačního mixu a finančními možnostmi hotelu.
Při výběru komunikační strategie je potřebné brát v úvahu charakter příjemců i nositelů komunikačních sdělení. Komunikační sdělení je rozdílné pro zprostředkovatele prodeje a hosta. Jeho obsah a ztvárnění závisí také na nositeli komunikačního sdělení – komunikačního média.
Přesné definování cíle, který chce hotel aktivizací komunikačního mixu dosáhnout, je nevyhnutelné kvůli následnému vyhodnocování a kontrole plnění přijaté strategie. Hotel musí vědět, za jakým účelem vytváří komunikační mix, co od jeho aktivizace očekává, co musí udělat a jaké komponenty využít, aby bylo cíle dosaženo. Takovým cílem může být například oslovení a vytipování potenciálních hostů do hotelu, vytvoření, posilnění, resp. změna image hotelu, poskytnutí informací o hotelu apod.

Vypracování rozpočtu na aktivizaci komunikačního mixu je z hlediska úspěšnosti strategie jeden ze základních kroků. Hotel může k vypracování rozpočtu přistupovat různě. Jednou z možností je tvorba rozpočtu na základě očekávaných výsledků. Nevýhodou uvedené metody je, že nebere v úvahu vliv komunikačního mixu na zvyšování návštěvnosti hotelu.

Jinou metodou je metoda, která při vypracování rozpočtu bere v úvahu rozpočet konkurence. Tuto metodu není možné pro hotel doporučit, protože marketingové strategie konkurenčních hotelů se obvykle odlišují do té míry, že rozpočet jednoho nemůže být směrodatným pro rozpočet druhého.

Nejvýhodnější metodou, kterou může hotel při vypracování rozpočtu využít, je metoda, která vychází z cílů hotelu. Tato metoda vyžaduje, aby hotel definoval své cíle v oblasti komunikace s hosty detailně a specificky, aby bylo možné co nejpřesněji naplňovat potřebu finančních prostředků k dosažení uvedených cílů.

Všeobecně platí, že komunikace s cílovým segmentem je při zavedení nového hotelu na trh cestovního ruchu finančně náročnější než komunikace v hotelu neexistuje.

Po definování cílů a určení rozpočtu na komunikaci s hosty může hotel vytvořit optimální komunikační mix z jednotlivých složek.

Efektivnost komunikační strategie hotelu je možné vyhodnotit v případě, že byly komunikační cíle jasně definovány nebo v případě, že je možné porovnat očekávané výsledky s dosaženými, resp. je možné využít výsledky výzkumu efektivnosti při budoucích strategických rozhodnutích.

V zájmu dosažení efektivnosti a reálnosti komunikační strategie hotelu, musí hotel komunikaci koordinovat. Jenom koordinovaný a plánovaný postup při výběru složek komunikačního mixu přinese hotelu očekávaný užitek bez zbytečně vynaložených finančních prostředků.[135]

Hotel musí vybírat vhodná témata pro komunikační sdělení tak, aby byla pravdivá, jasná, v souladu s charakterem hotelu bez porušení etického kodexu společnosti.

[135] Přikrylová, J., Jahodová, H., Moderní marketing komunikace, Grada – Expert, Str. 98, Praha 2010

Nepravda, kterou host dříve či později odhalí, vždy přinese hotelu více ztrát než zisku a poškodí jeho image na trhu a veškeré školící metody na využití etického kodexu nebudou naplněny.

Jednou z nejefektivnějších forem komunikace je ústní doporučení někým, kdo hotel navštívil. Hosté, kteří se zde budou cítit dobře, doporučí hotel svým přátelům a známým a sami ho znovu navštíví.

Je třeba poznamenat, že komunikačnímu mixu není možné připisovat všemocnou sílu. Nástrojů marketingu je pět a jen jejich vzájemnou propojeností může hotel dosáhnout požadovaného výsledku a naplnění marketingové strategie.

Publicita hotelového zařízení – PR

Public relations (PR, kde P = Performance – výkon a R = Recognition – uznání) znamená rozvážnou, plánovanou a vytrvalou snahu o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi hotelem a veřejností. Jde o trvalý proces, podstatou kterého je pracovat dobře a mluvit o tom.

Základem filozofie public relations je, že je o mnoho snazší stát se úspěšným při dosažení vytyčených cílů za podpory a pochopení veřejnosti než v případě, kdy hotel musí čelit veřejné opozici nebo nezájmu.

Dobrý vztah veřejnosti k hotelu je předpokladem úspěšnosti na trhu cestovního ruchu, přičemž základem takového vztahu musí být dobrý vztah hotelu k veřejnosti. Hotel by měl informovat veřejnost o své činnosti. Informace musí být pravdivé zatajování, resp. zkreslování skutečnosti bude dřív nebo později odhaleno a přinese hotelu více ztrát než přiznání chyb.

Zaměstnanci kteréhokoliv hotelu mají velký vliv na vztah hostů k hotelu protože v jejich očích reprezentují nejen hotel, ale i celé cílové místo. Musí být proto školeni, aby byli ochotní, nápomocní, uctiví a aby dokázali s hosty komunikovat. Public relations lze charakterizovat několika klíčovými slovy, a to pověst vnímání, důvěra, soulad a hledání vzájemného pochopení. V této souvislosti jsou public relations komplexem následujících činností:

poradenská služba založená na pochopení lidského chování analýza budoucích směrů a předpovědi jejich důsledků výzkum veřejného mínění, postojů a očekávání vytvoření a udržování oboustranné komunikace,

založené na pravdivých a úplných informacích předcházení konfliktů a nedorozumění prohloubení vzájemného respektu a sociální odpovědnosti

sladění soukromých veřejných zájmů posilování dobré vůle mezi vedením, zaměstnanci a hosty zlepšení vztahů s dodavateli, odběrateli a ostatními subjekty hospodářské sféry získání kvalitních zaměstnanců a snižování fluktuace zlepšování kvality služeb projekční a grafická prezentace.

Public relations se skládají ze dvou oblastí činností, a to z činností odrážejících zpětné vnější vlivy (reactive part) – jde o reakce na problémy, řešení krizových situací, změn ve vedení, přičemž cílem je ochrana pověsti. Druhá oblast se zabývá public relations z hlediska prognostického (proaktivní část). K výhodám public relations patří nižší finanční náročnost možnost cílené komunikace (protože se obracejí na specifickou veřejnost), věrohodnost; ale i nevýhody – nedají se dobře kontrolovat a ví o nich i konkurence. Hotel by měl analyzovat, zda: má vypracovanou všeobecnou taktiku pro „Public Relations“ jsou zprávy oddělení public relations na takové úrovni, že by mohly mít dopad na taktiku řízení má strach z oznamovacích prostředků a drží si je od těla nebo přistupuje k jejich zájmům aktivně je rozpočet public relations adekvátní běžným potřebám a počítá s rezervami pro zvláštní případy jsou pracovníci zabezpečující telefonický styk s veřejností informovaní a slušní je hotel lehce dostupný a dobře udržovaný je v hotelu sladěné logo, barvy a typografický styl získává hotel prostřednictvím ročních zpráv a přehledů uznání a zajišťuje si jejich pomocí pozornost sdělovacích prostředků a dobrou všeobecnou publicitu je vnitřní komunikaci věnována taková pozornost, jakou si zasluhuje věnuje pozornost všeobecně prospěšným vztahům a má-li sociální odpovědnost. Nejčastěji se v činnosti public relations vyskytují následující chyby: podcenění významu public relations názor, že věnovat se Public Relations je důležité, až když je hotel potřebuje podcenění výzkumu nejasné cíle není definován segment trhu, na který chce hotel působit program public relations nepřináší veřejnosti vůbec nic hotel nemluví pravdu činnosti public relations se uskutečňují jen na místní úrovni využívání public relations jen do doby, kdy se veřejnost vyjadřuje kladně s veřejností se komunikuje jen úsečně – pouze prostřednictvím ročních zpráv hotel věří, že pokud chce, může se stát „neviditelným“. Public relations pomáhají vytvářet dobré jméno a image hotelu, ovlivňují výběr hosta, budují loajalitu hostů i zaměstnanců. Obvykle k tomu využívají třetí stranu – osobnost, která dodá komunikačnímu sdělení potřebnou kredibilitu. Nejčastěji se „Public Relations“ v hotelech využívají: na budování vztahů s médií (media relations) na budování vnitřních vztahů

(Internal Relations) na budování vztahů s lokální komunitou (Community Relations) na budování vztahů s představiteli průmyslu (Industry Relations) prostřednictvím speciálních akcí období krize.

Publicita je bezplatná zmínka o hotelu v tisku, veřejném projevu, rádiu, televizi nebo filmu, která by mněla být v souladu s dobrými mravy. Využívá všechny komunikační cesty. Bez pravdivých informací za podpory využití etického kodexu je publicita negativní.

Vedle ostatních komponentů komunikačního mixu obvykle sehrává podpůrnou roli. Zahrnuje pravidelné články v tisku relace v rozhlasu a televizi, speciální akce, návštěvy známých osobností, osobní rozhovory a projevy apod.

Publicita je důležitá pro prodej – pomocí ní lze zprostředkovat oznámení, které bude motivovat ke koupi. Může vytvořit veřejnou akceptaci vašeho produktu a připravit prostor pro další prodej.[136]

Velké hotely mají obvykle zaměstnance, který „dělá publicitu“.

Chcete-li mít publicitu, je potřeba si ji dobře naplánovat. Především je nutné určit cíl publicity, jako například:

- „vybudovat“ osobnost ve vašem hotelu, která bude garantem kvality vašich služeb
- upozornit na sebe tím, že se u vás ubytují známé osobnosti
- upozornit na unikátní design
- upozornit na nadstandardní služby vašeho hotelu.
- Naplánujte si všechno pozorně na rok dopředu. Otevíráte nový bar? Lze v něm uspořádat banket pro primátora. Oslavujete výročí otevření hotelu? I to vám přinese publicitu. Vypracujte si seznam akcí a využijte je v pravý čas.
- Publicitu můžete tvořit lokálně – noviny, rozhlas, televize ve městě nebo v okolí; celostátně – noviny, rozhlas, televize apod.
- Publicita vždy musí korespondovat s dobrými etickými mravy.

[136] APRA, Síla médií a jak je měřit, APRA, Praha 2000

Výzkum, měření a hodnocení Public Relations (PR) hotelových společností

V praxi můžeme často slyšet názor, že výsledky public relations jsou neměřitelné a tudíž není důvod jakékoliv vztahy s veřejností vytvářet. Je to mylný názor! Když jsou public relations kvalitně organizovány, jsou i jejich výsledky měřitelné, a to především počtem reakcí na aktivity public relations v tisku a jiných médiích, či počtem dopisů, faxů, e-mailů, telefonátů od reprezentantů veřejnosti. Stanovte počet odezev, které chcete dostat a porovnejte ho se skutečností.

Druhou možností je vyhodnocování efektivnosti interních public relations. Když funguje vaše interní public relations, můžete měřit určité kvantitativní veličiny, například tržby na jednoho zaměstnance, rozbitnost, drobné krádeže apod. Není možné podcenit ani subjektivní ukazatele úspěšnosti interního public relations, například posílení loajality zaměstnanců k hotelu a společnosti, entuziasmus zaměstnanců, dodržování etického kodexu společnosti apod.[137]

Úspěšnost specifických aktivit public relations může být měřena i zvýšením prodeje, a to například, když hotel informuje o určité akci prostřednictvím public relations a tržby v baru nebo v restauraci se následně zvýší, protože se na konání akce přišli podívat další lidé. Hlavním problémem při měření aktivit oddělení public relations je oddělit jejich účinky od jiných událostí a okolností.

Za tímto účelem může hotel využít výsledky výzkumu:

- prostojů a veřejného mínění, tj. co lidé cítí nebo co si myslí o určitých hotelech, znacích identity těchto
  hotelů, podnikání nebo o určité problematice motivace (zaměřuje se na zjištění, co si lidé myslí nebo dělají)
- na zjištění sociálních a ekonomických tendencí, které mohou ovlivnit určitou organizaci nebo programy pro vztah s veřejností marketingového výzkumu, zaměřeného na zjištění, co lidé kupují, používají nebo čemu by dávali přednost, resp. doporučovali koupit
- tisku – zda budou určité zprávy čtené a pochopené zapamatování – zda lidé získali nebo si zapamatovali informace ze zveřejněných reklam a jiných zpravodajských materiálů

[137] APRA, Síla médií a jak je měřit, APRA, Praha 2000

- hodnocení – měření úspěchu nebo neúspěchu určitých projektů nebo programů public relations v porovnání s cíli.

Před začátkem rozsáhlých kampaní public relations je vhodné uskutečnit jejich přezkoušení, a to: testování reakcí veřejnosti na návrhy a diskutabilní otázky měření podpory při problémech zjištění ochoty na podporu charitativních akcí a jak jsou jejich funkce vnímané hodnocení image hotelu a jejích prvků měření vlivu speciálních zájmových skupin ocenění reakcí na navrhované členěn určení nejefektivnějších způsobů komunikace se speciálními skupinami a toho, jaký způsob komunikace budou tyto skupiny upřednostňovat vyšetření postojů veřejnosti k potřebě nového občanského vybavení (např. letiště) zjištění uvědomělosti veřejnosti v závažných otázkách.

Při analýze public relations by měl management hotelu hledat odpovědi na následující otázky:

- Chápe manažer public relations a jeho spolupracovníci svou odpovědnost v souvislosti s tiskem, public relations agenturami a ostatní veřejností?
- Mají klíčoví manažeři dobré vztahy s lokálním tiskem?
- Je mailing list pro tiskové zprávy pravidelně aktualizován a je dostupný?
- Jsou základní údaje o hotelu k dispozici pro všechny zaměstnance?
- Existuje plán, rozpočet, přehled, archiv a definovaný způsob hodnocení pro public relations?
- Využíváme etický kodex při informativních schůzkách se zástupci tisku?
- Využíváme etický kodex ve vztahu se zaměstnanci?

Public Relations může být dobrou útočnou zbraní i efektivní obranou pro hotel.

Lobbing – součást marketingové komunikace

Definic lobby lze nalézt mnoho, jednu z těch nejpřesnějších a nejlépe vyhovujících dnešnímu chápání tohoto fenoménu, však pravděpodobně formuloval odborník na problematiku lobbyingu na evropské úrovni Luigi Graziano ve své knize Lobbying and the Public Interest: Lobbying je

specializovaná a odborná reprezentace prostřednictvím široké škály prostředků, které v zásadě vylučují korupční výměnu služeb; ve své povaze velmi odlišná od obecné nespecializované reprezentace, kterou zajišťují volení zástupci. Jako reprezentant partikulárních zájmů lobbyista dodává informace a technicko-odborné expertízy, které mohou být užitečné a někdy rozhodující při definování legislativní a správní regulace. Jednodušeji lze lobbying definovat jako přesvědčování vlivných lidí o správnosti klientova názoru na určitý konkrétní zákon, ale toto přesvědčování musí být etické a transparentní a ve svém výsledku pozitivní pro širokou veřejnost – má-li totiž právo být vnímáno jako užitečný institut, je nutné, aby byli vyslyšeni ti, jichž se zákony dotýkají. A jsou to právě lobbyisté, kteří o těchto názorech politiky informují. [138]

Lobbing je slovo vyvolávající silné negativní konotace a je často zaměňováno s korupcí či jinými nelegálními a neetickými činnostmi. Na druhou stranu je zřejmé, že lobbing a lobbování je zcela zásadní aktivita existující ve všech zemích a kulturách od pradávna. Jedná se o prosazování zájmů (většinou skupinových) na nejrůznějších úrovních, nejčastěji při normo-tvorbě a při přípravě koncepčních a strategických materiálů. Rovněž je zřejmé, že osoba či zákonodárný sbor rozhodující o konkrétní otázce nemůže mít k dispozici všechny argumenty a stanoviska ke konkrétní věci. Z tohoto pohledu je lobbing coby komunikace a předávání informací možno vnímat jako proces pozitivní, ba přímo nutný. Nicméně lidské pokušení prosazovat své zájmy neeticky, určitým způsobem podplácet a získávat tak výhodu je veliké a právě tato skutečnost způsobuje ono současné negativní vnímání lobbingu jako takového.

Poukáže-li se ve společnosti na něco takto negativního, přirozená reakce a obrana je regulovat a zamezit tomuto negativnímu jevu. Možností je několik. Tou nejjednodušší se zdá regulovat primárně ty subjekty, které samy vykonávají lobbing, ať již ve vlastním zájmu nebo pro třetí stranu.

Součástí marketingové komunikace mnohých zájmových skupin na celém světe je i ovlivňování přijímatelů komunikačních sdělení – lobbing.

Slovo lobby znamená v angličtině „prostor pro změnu“ nebo „předsíň“ slovníky ho překládají i jako „ovlivňovat poslance“, „intervenční místo (v parlamentě)“, případně jako „intervence (v kongresu)“.

[138] Zdroj: www.seminarky.cz/Lobbing-6392, Masarykova universita, Brno

Těžiště této komunikace spočívá přirozeně v ovlivňování poslanců parlamentu, kteří mají rozhodující vliv na vývoj legislativy, a tím i na vytváření více či méně příznivých podmínek pro podnikání. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že předpokladem úspěchu je vysoce cílené a individuálně zaměřené zpracování informačních podkladů.

Lobbing zahrnuje různé typy nekonvenčního jednání zájmových skupin, zaměřeného na dosažení požadovaných výsledků. Pokud je čestný, je důležitou součástí kontaktu a má tři složky, a to informační činnost, komunikaci a nátlak. [139]

Informační činnost se skládá z poskytnutí včasné informace o problémech nebo příležitostech a formulace strategie a taktiky – je nutné identifikovat příznivce a nepřátele a je velmi důležité vytvořit časový plán.

Komunikace znamená přenášení zpráv v nejlepší formě, k ideálnímu publiku a v pravý čas.

Nátlak zajišťuje, aby se nevyhnutelné akce uskutečňovaly pravými lidmi v nejefektivnějším čase a vytrvale.

Lobbyisté obvykle využívají jednu z následujících tradičních lobbyistických technik a to:

- donucení – organizace blokád, kampaní, hrozba odchodu z trhu ap.
- vztažení do hry – jmenování do vedoucích funkcí anebo přidělení finančních prostředků, dotací veřejná obhajoba – mediální kampaň, podání oficiální stížnosti, soudní spor
- přesvědčování a argumentace – individuální záměr je skryt za zdánlivě rozumnými úvahami, založenými na logicky přijatelných závěrech a na empiricky věrohodných tvrzeních.

Podstatnou schopností lobujícího je znalost prostředí, umění přizpůsobit se rytmu práce toho, komu jsou informace určeny. Musí hledat subjekty,

které mají shodné či příbuzné zájmy a záměry jako on, nabídnout informace tam, kde je potřebují. To, co se pro někoho zdá být životně důležité, nemusí politici či novináři chápat stejně. Ve sféře politiky je příliš mnoho informací a příliš málo času na jejich vyhodnocování.

Ačkoli je lobbing veřejností nazírán jako něco podezřelého, jedná se o běžnou součást fungování liberálních demokracií, která přináší celé

[139] Muller, K.,.B., Lobbing v moderních demokraciích, Grada, Praha 2010

společnosti jak řadu výhod, tak i potenciálních problémů. Velmi úzce je spojen s problematikou reprezentace zájmů, se zájmovými skupinami a fungováním občanské společnosti.

3. Etický kodex ve firemní kultuře

Poučka říká, že firemní kultura je souhrn psaných a především nepsaných pravidel a toho, jak jsou dodržována. Tato pravidla mají svůj původ v myšlení lidí, ale současně jejich myšlení a chování také ovlivňují.
Někde jsou pravidla striktně daná, jinde nic takového není potřeba. Jinde by to naopak potřeba bylo. Firemní kultura neovlivňuje pouze prostředí uvnitř firmy, vnímají ji totiž také klienti, partneři a celé vnější okolí. Podle toho také oni jednají s firmou.
Na první pohled se může zdát nepodstatné, jak chodí zaměstnanci do práce oblečeni, zda se na pracovišti zdraví, jestli se vůbec vzájemně znají, jak spolu komunikují, atd. Tyto samostatně nedůležité drobnosti ale ovlivňují, jak se zaměstnanci ve své firmě cítí. A když nic jiného, tak tento pocit rozhodně má vliv na jejich pracovní výkon.

Etika se dá vysvětlit jako:

- zvláštní obor filosofie, jejímž objektem je morálka.
- věda o mravnosti čili mravověda, filosofie lidského jednání.
- věda o správném lidském jednání, pokud se toto podřizuje zásadám uznané mravnosti.
- teorie morálky – filosofická nauka o správném jednání, které hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla.
- praktická filosofie týkající se lidského jednání vzhledem k mravním požadavkům.

Etika – součást firemní kultury

Etika je fascinující téma, ale komplexní. Fascinující, protože v teorii, že je srozumitelná, inspirující a komplexní, neboť dochází v praxi prostřednictvím lidí. Etika je tedy produktem lidských vztahů. Pragmaticky, je etika představována jako subjekt, jehož studie se stala možností maximalizovat efektivitu lidských vztahů v organizacích. V nejširším slova smyslu, etice se rozumí jako souboru hodnot a morálky, které vedou jednotlivce učinit

rozhodnutí, a to zejména s ohledem na její vztahy se světem. Člověk nemůže studovat etiku v izolaci, se zaměřením na životní prostředí a lidské vztahy, které neexistují.
Při hledání života ve společnosti s cílem usnadnit porozumění formálních pravidel, která jsou vytvořena, může být etický kodex souborem psaných nebo morálních norem, které jsou symbolické a projevují se v pavučině sociálního chování. Cílem standardů je pokusit se předpovídat, předcházet a zefektivnit etické konflikty, ke kterým může dojít. Etické problémy v organizacích, je pochopení firemní kultury. Jaké hodnoty a přesvědčení této organizace a jak jejich každodenní problémy jsou vyřešeny.

Můžeme definovat organizační kulturu, jako vzor základních předpokladů, které vynalezl, objevil nebo vyvinul člen společnosti, na řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace. Je zjištěno, že praxe etiky v organizacích, formálními nebo neformálními způsoby, se usadí na referencích ideálů chování a postupů, které slouží jako modelový průvodce pro příklady akcí a opatření přijatých nebo doporučených.

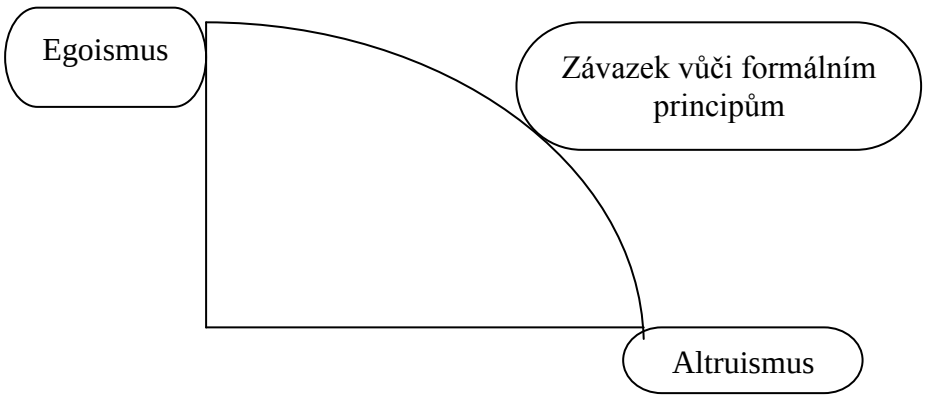
Hranice mezi etickým kodexem společnosti, a ideálem lidského chování může vést ke konstrukci výrobku v rozporu s firemním managementem.
Při udržování etického kodexu je třeba mít zástupce, které obecně tvoří rada pro etiku a cíl: pro analyzování rozdílů sepsaných a kteří pomohou identifikovat potřeby revize stávajících položek, což naznačuje, doplňky nebo změny.
Dokonce i když organizace nemá formální etický kodex, drží se vždy souborem zásad a norem, které jsou základem jejich postupů. Kromě hodnoty prohlášení, jiné kulturní artefakty přispívají k šíření etických zásad organizace (např. vůdců, etického kodexu a etické komise). Etika v organizaci, ať už firemní či státní, by se měla řídit stejnými zásadami. Jakékoliv opatření nebo rozhodnutí, kolektivní či osobní, se nemůže obejít bez etického chování, protože kodexy chování by měly být nástroj pro správu vytvořit a formulovat firemní hodnoty, sociální odpovědnosti a povinností organizace, a v konečné analýze musí být definováno, jak tento etický kodex funguje pro dosažení kolektivních cílů, které jsou navrhovány. [140]

[140] Powers, T., Barrows, C.W., Hospitality Industry, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken 2006, New Jersey, USA, str. 57

Znalost alespoň základních problémů obecné etiky je předpokladem pro pochopení různých etik speciálních. Pokud se budeme v dalších částech této práce pokoušet zkoumat aplikaci etiky a konkrétní obor lidské činnosti, je vhodné seznámit se alespoň s hlavními pojmy a vývojovými tendencemi.
Pro objasnění pojmu etika bude nejvhodnější začít několika definicemi.

3.1. Zjednodušený model etického rámce, který zahrnuje tři rozdílná východiska pro vytváření etických pravidel

Zdroj: Vlastní členění etického rámce



Základní kulturní aspekty - členění etiky

Předchozí naznačení některých směrů historického vývoje etiky ukazuje možnost jejího třídění (dělení) podle zdrojů:

- etika heteronomní – etické zásady jsou dány (stanoveny) z vnějšku.

Typickým příkladem je etika náboženská, jejíž podstata v obecné rovině spočívá ve vděčnosti člověka jednomu nebo více Bohům, ze které se odvíjí vlastní jednání člověka.

- etika autonomní – jedinec, resp. společnost si sami vymezují etické zásady.

Jiné dělení etiky podle zdrojů může být např. následující:

- teologická (Bůh) / naturalistická (příroda) / apriorní (Kant, Hegel)
- autoritativní

Etiku jako vědní disciplínu lze dělit např. tímto způsobem:

- Teoretická / deskriptivní (popisuje etické jednání v závislosti na konkrétních sociálních podmínkách)
- normativní (soustřeďuje se na principy a normy, ze kterých by měl člověk vycházet).
- individuální etika – řeší morální otázky jednotlivce
- sociální etika – zkoumá etické zásady z pohledu sociálních skupin
- profesní etika – aplikuje obecné etická ustanovení na konkrétní profesionální činnost (např. etika lékařská, právnická, učitelská, vědecká apod. V posledním období se stále častěji slovo etika objevuje v řadě dalších spojení – uveďme např.:

➢ bioetika – zabývá se vznikem a koncem života jedince
➢ ekologická etika (environmentální etika) – zkoumá souvislosti spojené s trvale udržitelným rozvojem
➢ geoetika – souvisí s využíváním nerostných surovin
➢ informetika – vzniká spojením pojmů informace a etika[141]

Etický kodex vedení společnosti hotelového řetězce

Především je třeba odmítnout stále rozšířený názor, že etický kodex je produktem importovaným z jiného kulturního prostředí a jeho zavádění je jakousi módní vlnou. Překvapivý je odmítavý postoj v mezinárodně propojeném prostředí hotelových řetězců. Přijetím samotného kodexu se samozřejmě automaticky nic v této oblasti nezmění – lepší a komplexnější nástroj k posuzování obecně uznávaných etických zásad do podnikatelského prostředí však zatím neexistuje.

Zároveň by bylo účelné přestat chápat etický kodex jako neměnný teoretický dokument, ale naopak učinit z něj živý nástroj, se kterým se ve firmě pracuje, který se vyhodnocuje a dále aktualizuje. Právě slabé kontrolní mechanismy a v podstatě absence specializovaných firemních útvarů pro etiku jsou velkou rezervou volající po rychlém zlepšení.

I v našich podmínkách platí, že etický kodex zlepšuje image a reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků. Technicky velice jednoduché by mělo být odstranění zjištěné nedostatečné a také nesystematické prezentace firemní

[141] Suknička, P., Putnová, A., Uhlář, P., Etické řízení ve firmě, Grada, Praha 2006

kultury a sdílení etických hodnot. Větší využití internetu se v této oblasti přímo nabízí.

Ve vyspělých zemích etické kodexy často obsahují sankce za jejich porušování a uplatňování sankcí je také důsledně kontrolováno. V našem prostředí není podobná praxe dosud běžná. Zkušenosti ukazují, že nejúčinnějším prostředkem k dosažení závaznosti firemního etického kodexu je jeho zařazení do pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Vztahy vedení k zaměstnancům – často diskutovaný bod etického kodexu

Pokud bychom vzali odpovědi respondentů na otázku aplikace zákazu diskriminace zaměstnanců doslovně, potom nezbývá konstatovat, že jde o signalizaci velice závažného nedostatku. Vzhledem k tomu, že nejde o ojedinělý případ, ale týká se celé poloviny respondentů, nelze mluvit o náhodě nebo nedorozumění. Teprve hlubší analýza by mohla ukázat, zda jde o vážnou mezeru při uplatňování etických principů, nebo osobní názory odpovídajících. V případě rozhodování, které zjištěné nedostatky etického charakteru začít odstraňovat nejdříve, potom jednoznačně v této oblasti.

Jednou ze základních etických zásad je poskytování maximálně možného množství informací. V citlivé oblasti hodnocení zaměstnanců lze považovat absenci předem stanovených a veřejně přístupných kritérií za nedostatek. Ve zkoumaném vzorku přitom šlo o jednu třetinu hotelů. Postupy k nápravě tohoto stavu jsou standardní, dlouhodobě používané a praxí ověřené.[142]

Etické vztahy k obchodním partnerům

Oblast etiky vztahů k obchodním partnerům se zdá být podle výsledků dotazníkového šetření na dostatečné úrovni. O spokojenosti však lze hovořit patrně pouze v souvislosti se stavem zpracovaných vnitropodnikových dokumentů. Přesto zde průzkum odhalil slabší místo v neexistenci přesnějšího stanovení maximální výše ceny (hodnoty) dárků a pozorností, které zaměstnanci mohou od obchodních partnerů legálně přijmout. Úprava této oblasti přitom není neobvyklou praxí.

[142] Suknička, P., Putnová, A., Uhlář, P., Etické řízení ve firmě, Grada, Praha 2006

Etické vztahy ke konkurenci

Jistě lze souhlasit s názorem, že násilné, nepřirozené nebo regulativní prosazování etických principů do podnikatelských aktivit, které by vedlo k oslabování svobody podnikání, je nepřijatelné. Na straně druhé je velice zjednodušující a zavádějící si myslet, že jedinou hranicí pro rozlišení opravdového podnikatele od „podnikavce“ tvoří pouze existující právní řád, justice a další příslušné státní orgány. Z odpovědí respondentů dotazníkového šetření vyplývá, že firemní předpisy upravující etiku vztahů ke konkurenci nejsou příliš rozšířené – zpracované je má pouze jedna třetina dotázaných. Podrobnější směrnice by proto jistě byly vhodné k takovým činnostem, jako je např. způsob získávání informací o konkurenci, tvorba cen, obsazování tržních segmentů, rozdělování teritorií trhu apod.

Rezervy odhalilo dotazníkové šetření i v přístupu hotelových řetězců k interní aplikaci zákonných norem pro obchodní styk s veřejným sektorem. Vlastní předpisy v této oblasti má pouze jedna třetina respondentů. Obdobně jako v jiných případech je zde patrná tendence spoléhat na fungování mechanismů zákona a současně podceňovat etický rozměr uvedené oblasti podnikání.

Vybrané problémy hotelové etikety a možná řešení - úprava sankčních postihů v oblasti etiky

Skutečnost, že pouze jedna polovina respondentů uvedla, že způsob sankcionování při nedodržení hotelové etikety je obsahem interního předpisu naznačuje možnost vzniku dvou rovin problémů.

První je možná (a nežádoucí) nejednotnost při posuzování jednotlivých případů. Zároveň chybí záruka, že se s každým zaměstnancem bude jednat bez rozdílu a v souladu s přijatými předpisy.

Tím se dostáváme k druhé rovině problému, která má již etický charakter. Zde by se dalo hovořit o možném porušování práva na relevantní informace a nebo dokonce svým způsobem o diskriminačním chování porušujícím princip rovnoprávnosti a nestrannosti jednání s každým zaměstnancem.

Stále více českých zaměstnavatelů má pro své zaměstnance zpracované firemní etické kodexy, které jsou obsluhované manažery firemní etiky, odpovědnými za to, že zaměstnanci společnosti v každé situaci budou stát

na té správné straně dobra a zla. Stále v nedohlednu je doba, kdy prohřešek proti firemním etickým standardům zničí kariéru člena představenstva nebo dozorčí rady. A prohřeškem proti etickým standardům je i přijetí pozice generálního ředitele nebo křesla v představenstvu nebo dozorčí radě polostátní společnosti, jestliže dotyčný nemá proto dostatečnou kvalifikaci, znalosti a zkušenosti.

Široce diskutovaným tématem posledních měsíců je podnikatelská a manažerská etika. Spektrum různých insider-trading a auditorských skandálů z nedávné doby vyneslo etiku pracovního chování zaměstnanců na přední místo vnitřních aktivit veřejně obchodovatelných i rodinných firem. Etika individuálního i skupinového rozhodování zaměstnanců na nejrůznějších úrovních firemní hierarchie je předmětem zájmu televize, novin a časopisů.

3.1.1 Vybrané aspekty profesní etiky v hotelových řetězcích jako součásti firemní kultury

Hospodářská etika

Hospodářská etika si všímá etického aspektu uspořádání a fungování ekonomických vztahů jak v národním, tak nadnárodním měřítku. Její historický vývoj a změny – zejména v uplynulém století lze dokumentovat např. na zániku koloniálních impérií nebo na nahlížení na dětskou práci apod. [143]

Neustále se však objevují nové problémy spojené např. s postupným vyčerpáváním surovinových ložisek, s rozsáhlými změnami životního prostředí nebo se zánikem místních kulturních a společenských tradic pod trvalým tlakem euroamerické kultury.

Je zřejmé že globalizační procesy v ekonomice neustále prohlubují rozdíly mezi dvěma skupinami lidstva: Na jedné straně těmi, kdo mají vzdělání a disponují kapitálem a na straně druhé těmi, kdo obdobné možnosti nemají.

Etický rozměr uvedené nerovnoměrnosti nejlépe vynikne např. na skutečnosti, že více než polovina celosvětové spotřeby energie připadá na cca 1/7 populace. Zároveň však ekologické důsledky ve formě globálního

[143] Křížek, F., Neufus, J., Moderní hotelový management, Grada, Praha 2011

oteplování s vysokou pravděpodobností nejvíce dopadnou právě na ty země, které se na produkci a spotřebě energií podílejí nejméně.

Firemní etika a kultura

Etiku firmy – nejčastěji jako podnikatelského subjektu – můžeme charakterizovat jako soubor morálních hodnot a pravidel, které organizace vyznává a uplatňuje.

Výsledkem jejího uplatňování je z vnějšího pohledu důvěryhodnost a serióznost firmy, z pohledu vnitřního pak zejména spravedlnost při hodnocení a odměňování pracovníků firmy, dodržování bezpečnosti práce, vztah k životnímu prostředí apod.

Neustále se zvětšuje počet firem, které, svým manažerům a zaměstnancům dávají souhrn návodů a doporučení pro etické jednání a rozhodování. Etický kodex – jako interní dokument firmy, který zahrnuje firemní hodnoty, postoje a normy etického chování. Etika se tímto způsobem stává nedílnou součástí života firmy.

Etické kodexy organizace obvykle zaměřují na následující oblasti:

- celkovou politiku firmy a vztahy vůči:
    a. zaměstnancům
    b. spotřebitelům, zákazníkům
    c. obchodním partnerům
    d. konkurenci
    e. státu a společnosti
    f. životnímu prostředí
    g. majitelům a investorům

Pevně stanovené etické kodexy na jedné straně ulehčují následnou kontrolu jejich dodržování a tím dosažení žádoucího pozitivního výsledku. Na straně druhé jde o obecně formulovaná pravidla, která vycházejí ze snahy nikoho nediskriminovat nebo nikoho nezvýhodnit. Mohou proto někdy vést pouze k alibistickému pasivnímu jednání podle obecně daných pravidel bez snahy nalézat nová originální a přitom legální řešení.

Kulturu firmy – pro firemní kulturu s jejími hodnotami a normami bývá příznačná také určitá vnějšková symbolika a lze ji uspořádat do tří vrstev:

a) jako množinu projevů jednání a chování vlastníků, manažerů a ostatních zaměstnanců, tzn. Jako behaviorální manifestace firemní kultury v podobě rituálů a ceremoniálů, komunikačních vzorců a stylů, udržovaných tradic a zvyklostí, způsobů odměňování a trestání, postojů k okolí, zákazníkům, vyřizování stížností, vnější komunikace.

b) v podobě slovesných projevů, jako jsou mýty, hrdinové, názvy, metafory, užívaný žargon.....

c) zjevné projevy firemní kultury, jako je název firmy, znak (logo) firmy, její značky, propagační a reklamní materiály, firemní oděvy a uniformy.

V případě firemní kultury (podniková kultura) se jedná o soustavné vytváření podmínek příznivých pro činnost zaměstnanců ve firmě a pro úspěšné působení firmy v jejím podnikatelském prostředí. Od firemní kultury se obecně očekává, že bude přispívat k efektivnímu fungování společnosti a její prosperitě a dlouhodobému rozvoji. Firemní kultura v zásadě určuje, co je ve firmě považováno za užitečné, jakými cestami je možné toho dosahovat a jaké jsou impulzy k započetí změny. Důležité je si uvědomit, že firemní kultura existuje vždy nezávisle na naší vůli a je to pojem popisující vlastnosti určitého sociálního systému. Firemní kultura je stejnorodý, vnitřně propojený komplex vnitrofiremních faktorů a podmínek, podstatným způsobem ovlivňujících provoz, výkonnost, úspěšnost a rozvoj podniku.

Tento komplex zahrnuje firemní hodnoty, normy, zvyklosti a způsoby chování, firemní etiku a etiketu, vzory, mýty, rituály a ceremoniály, úroveň vyspělosti pracovních prostředků, metod a postupů, způsoby organizace a řízení, přístupy k zaměstnancům, vnějškové atributy firmy i její jednání směrem k obchodním partnerům, zákazníkům, veřejnosti. Neveřejný soubor předpisů se v žargonu cestovního ruchu nazývá hotelová firemní kultura nebo také kultura hotelového řetězce.

Hotelové řetězce zavedly toto žargonové pojmenování řídících dokumentů a pravidel a implementovaly je do svého "know – how". Dnes se těmito pravidly, hotelové řetězce a jiná zařízení v cestovním ruchu, jednoznačně řídí a předávají toto poselství svým zaměstnancům jako firemní kulturu, uniformitu a sociální konformitu. [144]

Pravidla etiky se v cestovním ruchu a gastronomii postupně mění, ale jisté základní zásady zůstávají v platnosti. Mezi jednotlivými zeměmi jsou značné rozdíly, které je nutno znát, přihlížet k nim a respektovat je. Například stolování v různých zemích světa klade značné nároky na hostitele, kteří se musí starat o hladký průběh celého podniku. Je však náročné i na hosty, aby zvládli vlastní pravidla stolování, zúčastnili se konverzace a přispěli ke zdárnému průběhu pořádané gastronomické akce. Místnost, v níž se pořádá oběd, večeře či jiný podnik, by měla splňovat nároky etické, estetické i funkční.

Čím je podnik slavnostnější, tím by etické požadavky měly být na vyšší úrovni. Mezi oblasti cestovního ruchu s největší mírou růstu patří cestovní ruch spojený s kulturou, tedy s uměním a krajinou, s městy s uměleckým dědictvím a územími vyznačujícími se obzvláště vysokou koncentrací historických památek a místních tradic. [145]

Viditelné a hmatatelné prvky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí, můžeme označit jako artefakty - architektura budov, vybavení podniků, výroční zprávy podniků, propagační materiály, produkty vytvářené podnikem. Vnějšímu vzhledu a vybavení svých budov věnují podniky v současné době velkou pozornost. Pro identitu podniku má tento aspekt nejen význam navenek, ale také dovnitř. Mezi artefakty nemateriální povahy je zahrnut především jazyk používaný v podniku, zvyky, rituály a ceremoniály. [146] Ale i historky a mýty, firemní hrdinové. Specifický jazyk používaný v podniku (souvisí například s odvětvím, kterému se podnik věnuje) zase odráží hodnoty zastávané v podniku, míru formálnosti nebo neformálnosti vztahů a je důležitým ukazatelem vzájemného porozumění uvnitř podniku. Firemní řeč, kterou tvoří odborný slang, ale i různá slovní

[144] Křížek, F., Neufus, J., Moderní hotelový management, Grada, Praha 2011
[145] Raabová, T., Ekonomické a sociální dopady kulturního cestovního ruchu v ČR, VŠE Katedra Cestovního Ruchu, 2006-2010.
[146] Raabová, T., Ekonomické a sociální dopady kulturního cestovního ruchu v ČR, VŠE Katedra Cestovního Ruchu, 2006-2010.

spojení zprostředkovávající firemní hodnoty a normy představuje jeden ze symbolů firemní kultury. [147]

Mezi zvyky, které bývají v rámci podniků často udržovány a tvoří, významnou součást firemní kultury patří například oslavy narozenin nebo vánoční večírky, které přispívají k integraci podniku. Rituály mají symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci a daném čase očekávány. Jedná se například o rituály zdravení, hlasování na poradě, různé reference zaměstnanců atd. Ceremoniály lze popsat jako připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Připomínají a posilují podnikové hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.[148]

Systém podnikové kultury se formuje buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě ze strany vedení podniku v podobě zásad a norem. V nejširší rovině jde o psaná nebo nepsaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k podniku, vztahu k zákazníkům a podnikovým partnerům. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání. Na první pohled rozeznatelnou a jasnou složku tvoří vnější projevy společenského styku, architektura a vybavení pracovišť, podnikové symboly, oslavy, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.[149]

V současné době je podniková kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury zprostředkovává význam jednotlivých událostí podniku.

[147] Maxová, S., Firemní kultura I. Díl, Internetový vyhledávač Google – Asistentka.cz, 14.9.2010
[148] Zdroj: Vysoká škola technická a ekonomická, České Budějovice
[149] Nový, I.: Podniková kultura a identita. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993.

3.1.2 Etický kodex ve firemních předpisech hotelových řetězců

Naprostá většina účastníků dotazníkového šetření ve svých odpovědích uvedla, etické normy a principy jsou nedílnou součástí řady vnitřních předpisů těchto společností. Obvykle jde o předpisy upravující personální práci, bezpečnost práce a péči ozdraví zaměstnanců. Prvky etiky a také etikety se velice často objevují i v popisech práce a nejrůznějších hotelových standardech pro nejrůznější pozice hotelového provozu.

V poslední době stále častěji užívaným nástrojem, kterým etické prvky pronikají do prostředí hotelového průmyslu – zejména u nadnárodních hotelových řetězců – je zapojení do společností v některém mezinárodním programu nebo přijetí různých norem.

Příkladem mezinárodního programu (vyhlášeného a podporovaného OSN) může být GLOBAL IMPACT, který lze chápat jako výzvu k etickému způsobu podnikání. Jde nejen o podnikání v souladu s právem, ale také o společenskou odpovědnost za způsob, jakým je obchod veden. Podmínkou účasti v programu GLOBAL IMPACT je dobrovolné přijetí zásad tohoto programu:

- zisk ne za každou cenu;
- citlivé vnímání potřeb vlastních zaměstnanců;
- ochrana životního prostředí;
- spolupráce s nestátními organizacemi atd.

Etické chováni firmy je jednoznačnou odpovědností managementu. Důsledná aplikace principů norem managementu jakosti ISO 9000 : 2000 vede jak ke změně klimatu ve společnosti tak se i projevuje navenek v konkrétním přístupu k zákazníkům.

Normy systému managementu jakosti ISO 9000 : 2000 jsou založeny na principech, které mohou být používány nejen ke zvyšování výkonnosti, ale i k prosazování etického chování firmy. Z etického hlediska jde zejména o následující principy:

Zaměření na zákazníka

Firma musí znát současné a budoucí potřeby zákazníka, musí naplňovat Jeho požadavky a snažit se překonávat jeho očekávání. Zvyšující se loajalita zákazníka vede k opakovaným obchodům.

Vedení a řízení zaměstnanců

Vedoucí pracovníci mají za úkol vytvářet takové pracovní prostředí (kulturu organizace), ve které zaměstnanci pochopí záměry a plány organizace a jsou motivováni k jejich naplňování. Zlepšuje se komunikace mezi jednotlivými úrovněmi v organizaci.

Plné zapojení zaměstnanců umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.

Jinou normou prosazující etické postoje může být SA 8000. Tato norma vychází z principů ISO norem, to znamená , že podléhá udělení certifikátu a auditu. Podniky, které se rozhodnou zavést tuto normu prosazovanou Evropskou Unií, se nejen zavazují k tzv. zodpovědnému podnikání, ale zároveň také v tomto duchu musí působit na své dodavatele a ostatní zúčastněné strany.

Další příležitostí, jak mohou firmy prohloubit a prověřit míru svých etických postojů je norma AA 1000. Není to norma v pravém slova smyslu a při jejím zavedení se neuděluje certifikát. Podniky mají maximum svobody, je to jakýsi program sebehodnocení a sebezlepšování. Princip je v tom, že kdykoliv organizace přijímá pro sebe klíčová rozhodnutí, musí se kontaktovat se všemi zainteresovanými stranami a snažit se dále fungovat, tak aby při rozumném kompromisu a v dohodnuté míře vyhověla jejich očekávání.

Odborné útvary pro kontrolu etiky hotelových řetězců

Ve vyspělých zemích etické kodexy často obsahují i sankce za jejich porušování. Uplatňování etických kodexů v praxi je trvale monitorováno a vyvinuly se i specializované útvary pro etiku. Důležitou funkci plní interní komunikační kanály, které umožňují upozorňovat na neetické praktiky způsobem, který je přijatelný pro všechny zúčastněné strany.

V průběhu mého dotazníkového šetření ve vybraných hotelech se jen potvrdilo, že situace je v našem prostředí odlišná. Ve většině kodexů nebývají sankce obsaženy a ani proces trvalého monitorování není příliš intenzivní. Etický kodex je tak zatím obvykle více jakýmsi dokumentem, než živým pracovním nástrojem.[150]

Čtyři šestiny z celkového počtu respondentů mého empirického šetření uvedly, že ve společnosti nemají žádný specializovaný útvar zabývající se

[150] Merhaut,. M., Etický kodex - Falkensteiner Hotels & Resorts, Praha 2004

etickými otázkami a ani o jeho zřízení neuvažují. Naproti tomu pouze jedna šestina tento orgán má ustanovený. Uvedené skutečnosti dokumentují relativně malou důležitost, kterou firmy zatím přikládají aktivnímu prosazování etických principů.

Jakýsi modelový postup fungování kontroly dodržování principů etického kodexu v praxi inspirovaný podmínkami v USA lze popsat následujícím způsobem: povinností každého zaměstnance je hlásit každé potenciální nebo zjištěné porušení kodexu. Hlásit je třeba i jen podezření, že by k porušení mohlo dojít. Každý nadřízený, který takové hlášení obdrží, musí neprodleně vyrozumět útvar pro dodržování etických zásad.

Pokud kdokoliv narazí na etický problém, využije k jeho oznámení následující místa na úrovni podniku nebo celé korporace což jsou:

- přímý nadřízený, nebo kterýkoliv jiný nadřízený
- personální útvar
- právní útvar
- útvar pro dodržování pravidel (etická kancelář)
- firemní telefonní linka „Pomocná linka“
- firemního ombudsmana;
-

Při případném šetření se vyžaduje od zaměstnanců plná spolupráce. Před uplatněním disciplinárních opatření se každému zaměstnanci vždy dostane možnost podat ke svému jednání vysvětlení. Zaměstnancům na všech úrovních je zakázáno činit jakékoliv odvetné kroky proti komukoliv, kdo nahlásí nebo předá informace týkající se problémů dodržování kodexu a došlo-li k porušení kodexu, jsou přijata nápravná a disciplinární opatření. Mezi disciplinární opatření v tomto případě patří varování, důtka, nucená dovolená, přeložení na nižší pozici, přeřazení do nižší platové třídy nebo ukončení pracovního poměru.[151]

[151] Merhaut,. M., Etický kodex - Falkensteiner Hotels & Resorts, Praha 2004

Směrnice informací o etickém kodexu hotelových řetězců

Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti z roku 2000 obsahuje dobrovolné zásady a standardy odpovědného chování, které je slučitelné s platnými právními předpisy. [152]Jeden ze základních bodů této směrnice se týká zveřejňování informací podniků. Nejde přitom pouze o ekonomické ukazatele, ale také o celé soubory informací týkajících se etických otázek v sociální oblasti, v oblasti životního prostředí, při ochraně spotřebitelů atp.

Nadnárodní podniky a korporace jsou v této směrnici vyzývány, aby poskytovaly daleko více informací, které by pomohly zlepšit porozumění veřejnosti pro jejich činnost a vedly k hlubšímu pochopení jejich vlivu na společnost. Také s tímto cílem stále více firem vydává dobrovolné kodexy, které jsou výrazem jejich závazku k dodržování a ochraně etických hodnot.

Směrnice požaduje, aby poskytování uvedených informací bylo finančně nenákladné a přístup k nim co nejširší. Ke splnění tohoto požadavku doporučila OECD využívat v daleko větší míře nové informační technologie. Právě toto byla oblast, do které směřovala jedna z otázek mého dotazníkového šetření. [153]

Pouze jedna polovina respondentů uvedla, že k šíření a prosazování etických norem (jak uvnitř společnosti, tak i na veřejnosti) používá vlastní webové stránky. Vysvětlení tohoto stavu je na první pohled jednoduché – vždyť samotný etický kodex je zpracovaný právě v jedné polovině souboru dotazovaných hotelů. Dávat rovnítko mezi obě zjištěné skutečnosti je však příliš zjednodušující a zavádějící. Například skladba respondentů je v obou odpovědích rozdílná.

Zjištění příčin, proč sledované hotely nevyužívají více informační technologie při prezentaci vlastní úrovně dodržování etických norem by si vyžadovalo hlubší analýzu. Vzhledem k masovému rozšíření výpočetní techniky v provozech hotelových řetězců i k možnostem čerpat zkušenosti z nadnárodních center je však nesporné, že současná skutečnost je hluboko pod očekávanou úrovní.

[152] Průzkum o společenské odpovědnosti a standardech řízení a správy podniku podle Směrnic OECD pro nadnárodní společnosti u společností působících ve střední Evropě, 2000
[153] Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti z roku 2000, str. 157

Rovnoprávnost zaměstnanců hotelových řetězců

Odpovědi respondentů na otázku, zda mají ve firemních směrnicích a předpisech zakotveny principy zákazu diskriminace zaměstnanců, přinesly jedno z největších překvapení dotazníkového šetření.

Neočekávaná jedna polovina záporných odpovědí je v dnešní době velice obtížně vysvětlitelná. Zda jde o vážnou mezeru při uplatňování etických principů, neobratnost otázky nebo odraz osobních názorů odpovídajících, by si vyžádalo hlubší analýzu.

Především nadnárodní řetězce se sídlem společností v USA, věnují uvedené problematice mimořádnou pozornost. Přísně dbají na uplatňování principu rovnoprávnosti v zaměstnání a nestranného jednání vůči všem zaměstnancům bez ohledu na jejich rasu, barvu pleti, náboženské vyznání, národnost, pohlaví, věk nebo zdravotní postižení. Respektují práva a důstojnost těch, kteří se zdají být odlišní od většiny.[154]

Uvedený princip platí při všech činnostech souvisejících se zaměstnáním a na všech hierarchických úrovních. Od žádosti o zaměstnání, přes přijetí, povýšení, přeložení, až k platům a různým výhodám. Kritéria pro rozhodování v souvislosti se zaměstnáním musí být pouze pracovní schopnosti, výkony, zásluhy a kvalifikace. Je třeba vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém nebude docházet k obtěžování jakéhokoliv druhu založeném na rozdílných lidských rysech a vlastnostech.

V poslední době se do středu pozornosti dostává zvláště jeden druh možné diskriminace a tím je sexuální obtěžování způsobem tzv. „něco za něco“. Něco za něco zahrnuje nepříjemné sexuální narážky nebo návrhy, kde případné podvolení se, nebo naopak odmítnutí takového chování je použito jako základ pro rozhodnutí týkající se zaměstnání.

Nepřátelské prostředí spočívá v nepříjemných sexuálních narážkách, návrzích nebo v jiném slovním či tělesném jednání sexuální povahy, jehož účelem je nepřiměřené zasahování do pracovního výkonu dané osoby nebo vytvoření ponižujícího, nepřátelského nebo urážlivého pracovního prostředí.

Každý, kdo se cítí být z nějakého důvodu diskriminován, měl by tuto skutečnost oznámit některému z nadřízených nebo personálnímu úseku.

[154] Merhaut, M., Pracovní řád hotelu, Falkensteiner Hotel Maria Prag, Praha 2004

Etika bezpečnosti práce a pracovního prostředí

Základní práva a povinnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou zakotveny v Zákoníku práce. Bezpečnost práce je předmětem mimořádného zájmu evropských orgánů a náš vstup do EU bude zcela jistě znamenat podílet se na tvorbě a přijímat neustále přísnější opatření.

Všichni účastníci dotazníkového šetření mají v této oblasti zpracovanou podrobnou dokumentaci, provádějí pravidelnou kontrolu dodržování bezpečnostních předpisů a pravidelně své zaměstnance proškolují.[155]

Každý zaměstnanec již při svém nástupu povinně absolvuje vstupní poučení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví. Základní práva zaměstnance v této oblasti lze charakterizovat např. takto:

pracovník je povinen podle pokynů organizace konat osobně práce podle pracovní smlouvy a ve stanovené pracovní době a dodržovat pracovní kázeň; má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích své práce a na informace o opatřeních na ochranu před těmito riziky; má právo odmítnout výkon práce, o níž se má

důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví. Takovéto odmítnutí posuzovat jako nesplnění pracovních povinností; má právo podílet se na vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí svou aktivní účastí na řešení otázek bezpečnosti práce.

Nedílnou součástí bezpečnostních předpisů jsou také povinnosti zaměstnanců. Znalost předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je považována za nedílnou a trvalou součást kvalifikačních předpokladů zaměstnance.

K základním povinnostem zaměstnance patří:

- podle možností dbát při práci o svou vlastní bezpečnost a zdraví;
- dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné prostředky a ochranná zařízení;
- účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se ověření jejich znalostí;

[155] Merhaut, M., Předpis formulářů bezpečnosti práce při nástupu nových zaměstnanců, Falkensteiner Hotel Maria Prag Betriebs s.r.o., Praha 2005

- podrobit se lékařským prohlídkám, očkování, vyšetřením a diagnostickým zkouškám stanoveným zvláštními pracovními předpisy;
- nepožívat alkoholické nebo jiné návykové látky na pracovišti ani na pracoviště pod jejich vlivem vstupovat. Zákaz požívání alkoholických nápojů se nevztahuje na zaměstnance, u nichž je spojeno s plněním pracovní funkce.
- bezodkladně oznámit svému nadřízenému vzniklý pracovní úraz, pokud mu to jeho stav dovolí a rovněž pracovní úraz jiných osob, jehož byl svědkem.

Součástí směrnic o bezpečnosti práce bývají i podrobné předpisy upravující požární ochranu včetně evakuačních plánů, postupy při ohlášení bomby v objektu hotelu a další.[156]

Etika v odměňování za vykonanou práci

Odměňování zaměstnanců za vykonanou práci je jednou z nejcitlivějších oblastí řízení podniků a řízení lidí. Manažer zde v žádném případě nevystačí s poukazem na plnění zákonem daných požadavků. Současně se musí pokusit uvést do souladu etiku individuální, s etikou požadavků zaměstnanců a etickými normami organizace. Sladit vlastní jednání se zájmy a přesvědčením druhých, sloužit nejen firmě, ale i pracovníkům.

Vážným neetickým problémem mohou být např. vysoké platy manažerů v neprosperující firmě, nebo naopak mzdy na hranici minima v prosperujících podnicích. Časté jsou i neadekvátní mzdové nároky zaměstnanců bez odpovídající kvality a produktivity práce. Přílišná tvrdost vedení může na jedné straně vyústit v nedostatečné ohodnocení práce zaměstnanců.

Na straně druhé nemístný ústup vedení v mzdových otázkách, vynucený soucitem nebo pod tlakem např. odborů, může ohrozit další možnosti rozvoje firmy.

Prvotním předpokladem pro etické jednání v oblasti odměňování je přístup každého zaměstnance k potřebným informacím. Základním dokumentem obvykle bývá mzdový předpis a prémiový řád. Tyto nebo obdobné předpisy mají zpracované všichni účastníci dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu,

[156] Merhaut, M., Předpis formulářů BOZP při nástupu nových zaměstnanců, Falkensteiner Hotel Maria Prag Betriebs s.r.o., Praha 2005

že jde obvykle o materiály důvěrného charakteru, lze je charakterizovat pouze v obecné rovině.[157]

Součástí pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem obvykle bývá i platový výměr a dále dokument stanovující práva povinnosti zaměstnanců.

Základní platy jsou obvykle odvozovány od situace na trhu práce a upravovány podle zvyklostí a možností dané společnosti. K transparentnosti způsobu stanovení výše základního platu zaměstnance výrazně přispívá využívání výsledků platových průzkumů.

Mezinárodní auditorské a konzultační firmy v takových průzkumech identifikují aktuální úroveň platů v daném regionu a na vybrané pracovní pozici. V některých společnostech výsledky těchto průzkumů zveřejňují.

Součástí dokumentu upravujícího práva a povinnosti zaměstnanců bývá také předpis stanovující základní principy prémiového řádu. Specifikuje výši prémií, různé zaměstnanecké výhody a další možné druhy odměn.

Definuje i předpoklady, za jakých je může zaměstnanec získat.

Pro představu lze uvést některé typy zaměstnaneckých výhod, které hotelové řetězce nabízejí:

- snídaně, obědy, večeře zdarma;
- využití rehabilitačního centra hotelu;
- možnost se slevou zakoupit výrobky hotelové kuchyně;
- parkování soukr. vozidel na hotelovém parkovišti;
- slevy při ubytování v hotelech patřících řetězci;
- 1 týden dovolené navíc;
- možnost vyplacení 13 platu
- odměny při pracovních a životních jubileích;
- příplatek na důchodové připojištění a životní pojištění a další.

Etický způsob komunikace – tok informací

Jednou z etických zásad řízení je právo všech účastníků celého procesu na odpovídající informace. Tok informací je možné rozdělit v zásadě na dva druhy komunikace. Prvním je přesné stanovení toho, co která práce vyžaduje, jaká je očekávaná úroveň výkonnosti a ujištění se, že pracovník si

[157] Merhaut, M., Provozní řád, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., Praha 2005

je vědom těchto norem. Druhým je zpětná vazba, kterou se pracovník dozvídá, zda práci vykonává dobře a jaké výkonnosti dosahuje.[158]

Způsob komunikace a úroveň toku informací je obvykle součástí zpracovaných náplní práce hotelových standardů a manuálů pro jednotlivé pozice hotelového provozu. Tímto způsobem řeší situaci v zásadě všichni respondenti dotazníkového šetření.

Vývoj výpočetní techniky zásadním způsobem přispěl ke zkvalitňování řídící práce. Především se však jedná o urychlení komunikace a nárůst objemu přenášených zpracovaných dat. Mezi nejčastější nedostatky řídícího procesu však patří nedostatečná kvalita komunikace a absence jejího etického rozměru.

Chápání managementu nelze redukovat pouze na vrcholovou úroveň, jde o každý stupeň na řídící vertikále firmy. Zároveň je třeba mít na zřeteli, že veškeré organizační hladiny řízení jsou mimo jiné zodpovědné za vytváření a ovlivňování etických postojů v mezilidských vztazích.

Práce všech manažerů ovlivňuje interpersonální vztahy ve firmě, pracovní atmosféru, kulturu a etiku jednání. Častým nedostatkem v této oblasti je příliš autokratický styl řízení. Manažer při něm podceňuje důležitost informovanosti, soustřeďuje veškeré pravomoci do svých rukou, omezuje kontakt se spolupracovníky a necítí potřebu se radit. Uděluje pouze příkazy. Tato situace vede dlouhodobě ke značné fluktuaci zaměstnanců. Podřízení buď plní úkoly pasivně a neprojevují iniciativu a nebo naopak reagují agresivně a podrážděně. Vzniká tím pracovní prostředí, které je v zásadním nesouladu s potřebami hotelového provozu.

Etika v personální činnosti

Etiku v personální činnosti lze chápat jako spravedlnost přístupů při rozhodování v této oblasti. V personálním řízení není snadné určit co je a co není etické. Management v oblasti řízení lidských zdrojů by se však vždy měl vyznačovat smyslem pro personální integritu – čestnost, kdy vědomé rozhodování by mělo být učiněno v dané situaci eticky.[159]

Jednou z uznávaných firemních etických zásad ve vztahu k zaměstnancům je vypracování a důsledné používání srozumitelných, jednoznačných a

[158] Nytrová, O., Pikálková, M., Etika a logika v komunikaci, str. 68, Praha 2007
[159] Ústav celoživotního vzdělávání a.s., Profesní etika manažera a etické kodexy, školení manažerů, Praha 2009

kontrolovatelných postupů pro hodnocení pracovníků. Z provedeného šetření vyplývá, že dvě třetiny respondentů takovou interní směrnici mají a používají ji.

Objektivnost hodnocení zvyšuje oboustranná komunikace mezi Zaměstnancem a hodnotitelem. Je důležité, aby zaměstnanci znali hodnocení svého pracovního výkonu z pohledu nadřízeného, mohli v delším časovém úseku porovnat učiněný pokrok a také aby věděli o všech oblastech, které vyžadují zlepšení.

Během hodnocení jsou se zaměstnancem obvykle projednávány další postupné cíle jeho pracovního výkonu, perspektivy růstu i potřeby dalšího školení. Interval mezi jednotlivými hodnoceními bývá šest až dvanáct měsíců.

Standardizovaný postup hodnocení zaměstnanců může mít například následující formu a strukturu:

Hodnocení zaměstnanců je rozděleno do tří základních okruhů:

- pracovní chování;
- osobní vlastnosti ovlivňující pracovní výkon;
- osobní vlastnosti ovlivňující vztahy na pracovišti.

Jednotlivé základní okruhy obsahují dílčí kritéria hodnocení. V okruhu pracovního chování je hodnocen nejen samotný pracovní výkon, ale i kvalita a schopnost organizovat práci, iniciativa a ochota přijímat náročné úkoly. Osobní faktory ovlivňující pracovní výkon jsou specifikovány jako odpovědnost, spolehlivost nebo odolnost vůči pracovní zátěži. Při posuzování, jak zaměstnanec ovlivňuje vztahy na pracovišti, je předmětem hodnocení schopnost řešit a zpracovat konflikty, komunikativnost, zájem o zvyšování kvalifikace nebo loajálnost k firmě.

Pro kvantifikaci hodnocení je zvolen systém bodování, výsledek je pak vyjádřen celkovým počtem bodů. Z důvodů srovnatelnosti výsledků hodnocení je využívána metodická pomůcka, ve které je přidělen určitý počet bodů určitým typům odpovědí.

Součástí standardního postupu hodnocení zaměstnance je rovněž zachycení stupně jeho spokojenosti ve firmě, vyhodnocení plnění úkolů přijatých při minulém hodnocení a také odsouhlasení úkolů nových.

Výsledkem hodnocení zaměstnance je vyjádření jeho další pracovní perspektivy. To znamená záměr ponechat jej na dosavadní pozici, přemístit na pozici jinam, zařadit do personálních rezerv nebo navrhnout k uvolnění z pracovního poměru.

V protokolu o průběhu hodnocení, který má důvěrný charakter, nechybí vyjádření zaměstnance ke svému hodnocení a také podpisy hodnoceného a hodnotitele.

Spokojenost hosta – klíčový bod etického kodexu v činnosti hotelu

Klíčovým bodem činnosti hotelů je spokojený host. Předpokládá se, že zaměstnanci pouze nereagují na vyslovená přání hostů, ale umí (nebo se to učí) je předvídat a překonávat tím očekávání hostů. Žádné přání zákazníka není bezvýznamné, zákazník musí být vždy spokojen.

Kvalita poskytovaných služeb a výrobků je zaručena řadou standardů, norem a závazných postupů platných jak na úrovni hotelů nebo celých řetězců, tak i jednotlivých oddělení a provozů. Tuto skutečnost potvrdily také jednoznačné odpovědi všech účastníků dotazníkového šetření.

Vliv na kvalitu služeb má nejen vysoký stupeň profesní odbornosti odpovídající dané pracovní pozici, ale také osobnostní charakteristiky jednotlivých zaměstnanců, jejich emoční profil a individuální hodnotový systém.[160]

Stále používanějším nástrojem k posuzování kvality služeb a výrobků a zároveň uplatňování principů etiky v podnikání, je zavedení norem systému managementu kvality ISO 9000 : 2000. Dodržování zásad podnikatelské etiky je obecně vzato dobrovolné, pro certifikované firmy je povinné.

Normy ISO 9000 : 2000 vymezují požadavky na systém managementu kvality v organizaci, která potřebuje prokázat svoji schopnost důsledně vyrábět produkty nebo dodávat služby, které odpovídají nejen požadavkům odběratele, příslušné legislativě, ale i cílům dalšího zvyšování spokojenosti zákazníka a zvětšení podílu společnosti na trhu. Důsledná aplikace principů norem managementu jakosti vede i ke zlepšení klimatu ve firmě, což se navenek pozitivně projeví i u přístupu k zákazníkům.

[160] Indrová, J., Hotelový management, VŠE, Praha 1996

Hlavní etický cíl hotelového manažera

Spokojeným hostem je zákazník, kterému se v rámci hotelové nabídky dostalo odpovídající kvality služeb a to v ceně, kterou je ochoten zaplatit. Hotelový management proto musí mít jasnou představu o možných přáních a potřebách hostů. Celý kolektiv zaměstnanců hotelu pak musí udělat vše, aby oprávněná očekávání hosta byla co nejlépe naplněna.[161]

Z uvedeného je patrné, že posuzování kvality a úrovně poskytovaných služeb je záležitost značně individuální a splnění všech přání hostů je velice náročné. Při pokusu formulovat kritéria, podle kterých host hodnotí kvalitu, je proto vhodné zůstat v obecné rovině např. takto:

- poměr hodnoty služby a ceny, kterou host zaplatil;
- adekvátnost služby ve srovnání s hostovým očekáváním;
- sortiment nabízených služeb;
- velikost a vybavení hotelových prostor;
- umístění a dostupnost hotelu.

Základní, tradiční a velice dobře propracovanou metodou pro sledování a měření spokojenosti hostů je použití standardizovaných dotazníků. Podle volby otázek lze získat informace o celém hotelu nebo jenom o jednotlivém provozu nebo jeho části. Otázky dotazníků směřují k technickému vybavení hotelu, k úklidu a čistotě, ke kvalitě a rychlosti služeb, práci stravovacích úseků apod. Dotazníky jsou obvykle umístěny v hotelových pokojích, recepci, restauracích a dalších střediscích služeb. Používání výpočetní techniky výrazně zkrátilo nejen dobu zpracování dotazníků, ale urychlilo možnost sjednání nápravy.[162]

Jinou možností získání reakce hosta na úroveň a kvalitu poskytovaných služeb jsou individuálně projevené pochvaly nebo stížnosti. Většina stížností nebo pochval má ústní charakter a není je proto možno spolehlivě evidovat a analyzovat. Povinností vedoucích pracovníků hotelu je každou stížností se zabývat a hostovi dát odpověď. Na písemně formulované stížnosti nebo pochvaly je nutno odpovídat rovněž písemnou formou a v co nejkratší době. Uvedený postup je běžnou a dobře zavedenou

[161] Merhaut, M., Provozní řád, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., Praha 2005
[162] Horner, S., Swarbrooke, J., Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volných služeb, Grada Publishing, Praha 2003

praxí, kterou potvrdilo i dotazníkové šetření provedené ve vybraných hotelech.

Dalším možným způsobem zjišťování spokojenosti hostů jsou jednorázové zákaznické průzkumy nebo různě zaměřené vnitřní audity organizované za pomoci externích agentur.

Etické interní školící programy zaměstnanců hotelu

Firemní kulturu charakterizujeme jako provázaný systém představ, norem jednání a chování, přístupů, zvyků a hodnot, které jsou pro danou firmu charakteristické. Lapidárně řečeno „jakým způsobem to tam dělají".

Jestliže v zásadě není problém prostředí firmy popsat a kodifikovat v různých normách, směrnicích, pracovních postupech a standardech, potom daleko těžší úkol je realizovat v této oblasti účinný vzdělávací program a následně i vyhodnotit jeho efektivitu.[163]

Všichni respondenti ve svých odpovědích uvedli, že organizují pravidelná školení, ve kterých své pracovníky seznamují se základními etickými normami a zásadami.

Firemní školící programy, které jsou zaměřené na vztahy a situace mezi zaměstnancem a hostem jsou dvojího druhu:

- vstupní pro nové zaměstnance;
- periodické zdokonalovací pro stávající zaměstnance nebo jiný typ při přechodu zaměstnance na nové pracoviště.

Účast zaměstnanců na těchto školeních je povinná. Pokud má kterýkoliv zaměstnanec dotazy týkající se etických norem, má také právo je individuálně projednat se svým nadřízeným, vyšším manažerem, pracovníkem právního oddělení, personalistou apod.

Účinnost firemních školících programů je nejčastěji prověřována pomocí různých testů a vnitřních auditů. [164]

Zajímavou metodou se zdá být systém hodnocení, kdy hodnotitel i sám zaměstnanec nezávisle na sobě vyplní 1x ročně speciální dotazníky.

[163] Merhaut, M.: Etický kodex, Falkensteiner Hotel Maria Prag, Praha 2004

[164] Modálek, Z., Huňát, A. Firmení předpisy, Firemní kultura, Orea Hotels, Praha 2003

Zaměření těchto dotazníků je na:

- vnímání firemní kultury;
- loajalitu zaměstnance k firmě;
- spokojenost zaměstnance ve firmě;
- hodnotový žebříček.
- dodržování etického kodexu ve firmě

Srovnáním obou výsledků se vyloučí extrémní závěry a zároveň se vytipují oblasti, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost.

Vedlejší pracovní činnost zaměstnanců hotelu

Zaměstnanci mají právo vykonávat finanční, obchodní a další aktivity mimo rámec hlavního zaměstnání. Uvedené aktivity však musí být v souladu se zákonem a nesmí být v rozporu s povinnostmi zaměstnanců vůči hotelu. Zaměstnanci přitom nesmí zneužívat prostředků a vlivu hotelu a ani diskreditovat dobré jméno a pověst hotelu.

V tomto smyslu mají vlastními předpisy upravenou oblast střetu zájmů všichni respondenti dotazníkového šetření. Toto ustanovení bývá součástí pracovní smlouvy, obsahuje jej obvykle i etický kodex firmy, pracovní řád apod.

S cílem předcházet střetu zájmů ve vedlejší pracovní činnosti jsou povinnosti zaměstnanců charakterizovány obvykle následujícím způsobem:

- vyhnou se činnostem a vztahům, které by mohly vyvolat konflikt zájmů nebo zdání konfliktu s pracovními povinnostmi nebo zájmy hotelu;
- dodržovat vnitřní pravidla a směrnice hotelu, řídit se vlastním svědomím při všech osobních a obchodních aktivitách mimo pracovní poměr;
- pokud existuje možnost konfliktu zájmů podat o tom zprávu svému nadřízenému a právnímu oddělení hotelu.

Směrnice pro předcházení střetu zájmů zaměstnanců obvykle obsahují i řadu příkladů přestupků, např.:

- mít finanční podíl ve společnosti se kterou jste v obchodním styku jménem hotelu;

- zadávání zakázek dodavatelské firmě řízené nebo vlastněné Vaším příbuzným nebo známým;
- žádat subdodavatele nebo odběratele hotelu o příspěvky na charitativní účely, na kterých máte vlastní zájem;
- být ve vedoucí funkci organizace a rozhodovat o nákupech, pokud je hotel potencionálním dodavatelem;
- získávat osobní slevy při objednávání a nákupu vybavení a spotřebního materiálu pro hotel;
- rozhodovat o služebním povýšení svého partnera nebo příbuzného a řada dalších.

Do oblasti střetu zájmu lze počítat i porušení tzv. konkurenční doložky, která je součástí Zákoníku práce. Jde o situaci, kdy zaměstnanec, který se na svém pracovišti seznámí s určitými technologiemi, obchodními principy, výrobním tajemstvím apod., si při ukončení pracovního poměru a odchodu odnáší určité „know-how". Je považováno za správné a slušné, aby původní zaměstnavatel byl po určitou dobu chráněn, aby zaměstnanec svých takto nabytých znalostí nemohl využít proti zájmům bývalého zaměstnavatele.[165]

Majetek firmy

Používání majetku firmy pro osobní potřebu zaměstnanců upravují vlastním předpisem pouze dvě třetiny z dotázaných hotelů. Ve firemních řádech a směrnicích je obvykle výslovně zakázáno používat firemní majetek, znalosti, ale i čas k jiným účelům než k pracovním. Nerespektování zákazu je klasifikováno jako porušení pracovní kázně se všemi z toho vyplývajícími důsledky. Často bývá v hotelových [166]
předpisech uváděno neoprávněné používání majetku zaměstnavatele na příkladech – k frekventovaným případům patří například užívání telefonu a faxu, hotelového inventáře a nářadí, kopírek, internetu, hlavičkového papíru hotelu atp.
Používání hotelového majetku k osobním účelům bývá někdy prezentováno jako jistý druh odměny tzv. zaměstnanecké výhody.

[165] Etický kodex, PARKHOTEL Praha s.r.o., Praha 2009
[166] Merhaut, M., Provozní řád, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., Praha 2005

K takovým výhodám, které jsou vždy jmenovitě stanoveny vedením společnosti, patří např.:

- využívání některých sportovních a relaxačních zařízení hotelu;
- používání firemního parkoviště automobilů;
- využívání služeb hotelové prádelny;
- stravování zaměstnanců;
- oslavy pracovní nebo životních jubileí nebo významných rodinných událostí zaměstnanců v jednotlivých střediscích hotelu apod.

Střet zájmů – porušení etického kodexu firmy

Tak, jako je zatím spíše výjimečné, aby byl ve firmách ustanoven speciální orgán dohlížející na etické záležitosti, není také obvyklé zřizovat podobnou skupinu zabývající se otázkami střetu zájmů.

Jak vyplynulo z odpovědí dotazníkového šetření, dvě třetiny firem ani o speciálním orgánu pro řešení střetu zájmů neuvažují. Tuto úlohu obvykle plní jednotliví vedoucí pracovníci nebo zvláštní porada vedení společnosti. Logickým důsledkem je, že se střetu zájmů nevěnuje systematická pozornost a řeší se až v opravdu křiklavých případech. [167]

Zároveň je málo pravděpodobné, že by při tomto systému práce bylo věnováno dostatek času na účinnou prevenci, osvětu a kontrolní činnost.

Daleko efektivnější se ukazuje zřízení speciálního orgánu (skupiny, výboru) pro předcházení střetu zájmů. Výbor složený z vyšších vedoucích pracovníků společnosti stanovuje základní kritéria pro posuzování plnění přijatých pravidel a zároveň dohlíží na způsob vyšetřování podaných hlášení o střetu zájmů. [168]

Organizují se také příslušné školící programy.

Výbor se pravidelně schází s řediteli nebo vedoucími provozů a s dalšími vybranými zaměstnanci. Na těchto schůzkách se posuzuje činnost výboru a připravují informace pro výkonné vedení celé společnosti.

[167] Merhaut, M., Provozní řád, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., Praha 2005
[168] Dytrt, Z., Manažer – etika – globalizace, Economia, ročník 7, číslo 10, Praha 2001

Úplatky – korupce – hrubé porušení etického kodexu

Korupci můžeme definovat jako úplatkářství nebo jiné chování ve vztahu k osobám, jimž byla svěřena odpovědnost, které porušuje jejich povinnosti vyplývající z jejich postavení a směřuje k získání nepatřičných výhod jakéhokoliv druhu pro ně samé nebo pro jiné. Velice stručně shrnuto jde o zneužití moci k soukromému obohacení.

Odborníci v této oblasti obvykle hovoří o dvou typech korupce. Tzv. *velká* je spojena např. s velkými státními zakázkami, armádními projekty, privatizací apod. O korupci *malé* se hovoří v souvislosti s každodenním poskytováním pozorností a výhod. Veřejné průzkumy ukazují, že korupce v regionu střední Evropy je poměrně vysoká. Populace si obvykle nemyslí, že úplatky dává, přesto je většina přesvědčena, že žije ve zkorumpovaném státě. Poměrně málo lidí má potřebu veřejně proti korupci vystoupit.[169]

Do oblasti korupce ve vztahu ke svým obchodním partnerům směřovaly také tři otázky provedeného ústního šetření. První se týkala ustanovení pevných a předem daných vnitřních kritérií pro výběr dodavatelů zboží a služeb v jednotlivých hotelech. Druhá otázka se snažila zachytit existenci regulačních a kontrolních mechanismů upravující činnost nákupčích hotelů. Třetím dotazem byla zkoumána úprava vztahu hotelu s jeho spolupracujícími firmami.

Získané odpovědi – ostatně podle očekávání – lze interpretovat tak, že management je ve většině případů přesvědčen o dostatečných protikorupčních opatřeních v jimi řízených hotelech a korupce u nich není problémem. Potvrdila se tak obecně rozšířená tendence, kdy na teoretické úrovni všichni široce hovoří o nutnosti boje s korupcí a klientelismem, jakmile jsou otázky adresné, ochota cokoliv říct je mizivá.

Za zmínku snad stojí skutečnost, že veškeré záporné odpovědi na tři otázky týkající se možnosti korupce, byly z téhož hotelového zařízení. Zda se jednalo o rezignaci vedení na boj proti korupci, nebo o subjektivní názor respondenta, se mi nepodařilo dostatečně objasnit.

[169] Volejníková, J., Korupce v ekonomické teorii a praxi, přednáškový kurz, Profess Consulting s.r.o., Praha 2010

Přijímání a poskytování darů

Naprostá většina respondentů dotazníkového šetření uvedla, že žádným způsobem nereguluje oblast přijímání a dávání darů – a ani o tom v perspektivě neuvažuje. Čestnou výjimku představuje jeden hotel, který je součástí řetězce s jasným etickým vlivem centrály v USA, což je hotel Four Season.[170]

Regulace v oblasti přijímání a poskytování darů vychází z předpokladu, že zaměstnanci musí jednat se všemi osobami a firmami, které udržují nebo si přejí navázat s hotelem obchodní vztahy, zcela nestranně a nesmí brát v úvahu jiné okolnosti kromě zájmů firmy. Zaměstnanci by se měli vyhýbat situacím, v nichž by mohlo dojít – byť i jen zdánlivě – ke konfliktu s nestranným plněním jejich pracovních povinností.[171]

Problémy obvykle vznikají, jestliže se nemístným způsobem požadují dary, pohoštění, úhrada zábavy a jiné pozornosti s úmyslem ovlivnit obchodní rozhodování nebo získat nespravedlivé obchodní výhody. Stejně závažné je, pokud vzniká i jen pouhý dojem, že by mohlo jít o takovéto jednání.

Při poskytování darů, pohoštění a jiných pozorností se obvykle vychází z těchto zásad: úplatky, provize a odměny zákazníkům, dodavatelům a jiným subjektům jsou zakázány. Dárky je přípustné darovat pouze, pokud mají malou hodnotu. V některých řetězcích je zakázáno přijímat dary od hostů hotelu. V ostatních případech lze přijímat dárky pouze skromné hodnoty. Rovněž pohoštění, úhrada zábavy a jiné pozornosti je možné přijímat pouze v přiměřeném rozsahu. Dárky, pohoštění apod., by měly přitom vždy souviset s obchodními zájmy společnosti. Zaměstnanci nikdy

nesmí přijímat dar ve formě peněz (výjimku tvoří „spropitné“), nebo jejich ekvivalentů ve formě cenných papírů. Je třeba se vyhýbat přijímání darů nebo jiných pozorností v případech, které by mohly vzbuzovat dojem, že ovlivňují obchodní rozhodování.

Pokud již zaměstnanec obdrží dar, který nesmí podle uvedených zásad přijmout, je třeba jej vrátit s vysvětlením, že etické principy společnosti jeho přijetí nedovolují. Pokud by vrácení daru mohlo působit nemístně nebo urážlivě, je možné dar přijmout (pokud to není v rozporu se zákony). O přijetí

[170] Cornell University, School of Hotel Administartions, The Center for Hospitality Research, Industry Perspective, No.1, 2006

[171] Merhaut, M., Provozní řád, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., Praha 2005

takového daru musí zaměstnanec okamžitě informovat nadřízeného. Takové dary obvykle společnosti užívají na charitativní účely.

Etika hospodářské soutěže hotelového zařízení

Základní parametry etiky obchodního prostředí vycházejí ze zákona o hospodářské soutěži. Právní předpisy tímto způsobem regulují každodenní činnost hotelových řetězců nejenom při stanovování cen, ale i v dalších záležitostech souvisejících s nákupem, prodejem nebo marketingem zboží a služeb.

V dotazníkovém šetření dvě otázky směřovaly k opatřením, kterými hotelové řetězce regulují své vztahy ke konkurenci. Odpovědi na všechny otázky byly v zásadě totožné. Vždy část respondentů vztahy s konkurencí dlouhodobě vlastními předpisy upravuje a reguluje. Zbytek dotázaných tuto oblast nijak neupravuje a ani o tom zatím neuvažuje.

Směrnice týkající se vztahů ke konkurenci obvykle vycházejí z těchto principů:

- zaměstnanci nesmí navrhovat a uzavírat s žádným konkurentem žádné smlouvy nebo neformální dohody – ať přímé nebo nepřímé, formální nebo neformální, písemné nebo ústní, které by se týkaly některých aspektů soutěže mezi hotelem a tímto subjektem o prodeji třetím stranám;
- je zakázáno navrhovat a uzavírat smlouvy a dohody se zákazníky o omezení ceny, za kterou tento zákazník může produkty a služby hotelu dále prodávat;
- je třeba se vyhýbat vyvolání zdání „neprůhledných“ smluv nebo dohod tím, že komunikace s konkurenty bude udržována v minimálních mezích a pouze v případech, že pro to existuje legitimní obchodní důvod;
- je nezbytné poradit se s právním oddělením společnosti před tím, než bude zákazníkovi nabídnuta speciální cena, reklamní zvýhodnění nebo služba, která by nebyla nabídnuta všem soutěžícím zákazníkům;
- k závažným přestupkům patří dále dohoda s konkurenty o rozdělení prodejních území nebo zákazníků, o koordinaci nabídek, nebo o omezení objemu nabídky.

Pokud jsou zaměstnanci hotelu členové různých profesních sdružení, neměli by se účastnit schůzí nebo setrvávat mezi konkurenty, kde se diskutuje o současných nebo budoucích cenách. Měli by jasně vyjádřit nesouhlas s takovou diskusí. Obecně je vhodné nedoporučit osoby, které jsou zodpovědné ve firmách za tvorbu cen, pro činnost v profesních sdruženích.
V oprávněných případech (je třeba se o tom dostatečně přesvědčit) je možné pouze pro omezený počet nebo jednoho zákazníka vyrovnat cenu s levnější konkurencí. Je však nepřípustné snižovat cenu pod konkurenční nabídku. Pravdivost informace o nižší ceně je nepřípustné ověřovat dotazem přímo u konkurence.[172]
Při tvorbě marketingové strategie je vhodné mít co nejvíce informací o činnosti konkurence. Za legální je považováno získání takových informací z trhu např. od zákazníků, dodavatelů, veřejných zdrojů apod., v žádném případě však přímo od konkurence. Je také možné k získání informací o cenách používat konzultanty nebo jiné odborníky, není však vhodné takové osoby získávat přímo od konkurence.

Zveřejňování informací – porušení etického kodexu firmy

Hotelové řetězce by měli včas, spolehlivě, pravidelně a pravdivě informovat o své činnosti, struktuře, finanční situaci a výkonnosti. Uvedené informace by měly zachycovat nejen společnost jako celek –
nadnárodní řetězce – ale také členění na jednotlivé podniky, geografické oblasti případně podle dalšího členění.
Podniky by při zveřejňování informací, účetnictví a auditu měly dodržovat vysoce kvalitní standardy. Uvedené standardy a podnikové směrnice na jejichž základě se shromažďují a publikují finanční a nefinanční informace by také měly být veřejně dostupné.
K základním okruhům zveřejňovaných firemních informací patří zejména:

- finanční a provozní výsledky firmy;
- hlavní cíle firmy;
- hlavní vlastníci a hlasovací práva;
- podstatné otázky týkající se zaměstnanců;

[172] NFHR ČR - Soubor etických pravidel k dobrému obchodování a vztahu s hostem, Praha 2001

- přehled hodnot a chování podniku v oblasti sociální, etické, životního prostředí a další.

Všichni účastníci dotazníkového šetření bez výjimky uvedli, že interními předpisy stanovený systém evidence a kontroly mají. Rozsah zveřejňovaných finančních informací se obvykle omezuje na zákony dané minimum. Požadavky na úplnost a přesnost vedení záznamů, účtů a výkazů jsou vnitřními předpisy striktně vymezené. Ani tato skutečnost však v případě selhání kontroly a hrubém porušení etických zásad nezabrání vzniku podvodů a skandálů často mezinárodního rozsahu.
Vyzdvihnout je třeba skutečnost, že v prostředí nadnárodních hotelových řetězců je v rámci poskytování veřejných informací o jejich činnosti, záměrech a cílech, významným způsobem akcentován etický prvek.

Důvěrné informace – nepsaný kodex mlčenlivosti v hotelových řetězcích

Důvěrné obchodní informace jsou majetkem firmy. Všichni zaměstnanci musí vhodnými prostředky a opatřeními zajistit jejich ochranu nejen před zpřístupněním cizím osobám, ale také před neoprávněným šířením uvnitř společnosti. Tento požadavek se týká jak informací uložených v osobních počítačích nebo serverech, tak tištěných, nacházejících se na pracovištích zaměstnanců.[173]
Mezi důvěrné informace patří obchodní, finanční, marketingové plány, seznamy zákazníků, nabídkové a cenové informace, osobní údaje zaměstnanců, výrobní postupy a další.[174]
Naprostá většina účastníků dotazníkového šetření má interní soubor opatření zajišťující ochranu před únikem důvěrných informací. Velice rozšířené je také zavazovat bývalé zaměstnance k mlčenlivosti při jejich odchodu ze společnosti. Překvapující je spíše zjištění, že podle získaných odpovědí ve zkoumaném souboru existuje jeden nadnárodní řetězec, kde se snad otázkami ochrany důvěrných informací vůbec nezabývají. Toto zjištění je natolik zarážející, že se zdá být až nepravděpodobné.

[173] Merhaut, M., Provozní řád, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., Praha 2005
[174] Merhaut, M.: Etický kodex, Falkensteiner Hotel Maria Prag, Praha 2004

Každý zaměstnanec firmy je obvykle poučen o tom, že je zodpovědný za to, že důvěrné informace nebudou použity nepatřičným způsobem. Zdůrazňována bývá nutnost opatrnosti při neformálních rozhovorech, v e-mailových zprávách, v komunikaci na internetu, při rozhovorech s přáteli, rodinnými příslušníky apod. Je zakázáno nechávat důvěrné sdělení a dokumenty volně přístupné, zejména ne v místech, kam mají přístup hosté. Za důvěrné se nepovažují informace o zákaznících, hostech, dodavatelích, konkurenci apod., které již byly veřejně publikované. Není přípustné pokoušet se získávat nebo využívat důvěrné informace, které jsou vlastnictvím jiných subjektů. K této činnosti nelze využívat ani třetí osoby.[175] Každý hotel shromažďuje veliké množství osobních údajů hostů, obchodních partnerů, zaměstnanců a jiných osob. Osobním údajem je přitom jakákoliv informace, kterou lze přímo nebo nepřímo použít k identifikaci žijící osoby, včetně citlivých informací jako je rasa, etnický původ, politické přesvědčení, zdravotní stav nebo sexuální orientace. Hotelové řetězce proto musí striktně dodržovat platné zákony a předpisy o ochraně osobních údajů, a to ve všech zemích, kde působí.

Sponzorské dary – balancování na hraně etického kodexu

Poskytování sponzorských darů pro charitativní, zdravotní, školské nebo sportovní účely je v současné době poměrně rozšířené. Dvě třetiny z dotázaných hotelů tuto oblast upravují vlastními směrnicemi a předpisy. Ve sledovaném souboru také existuje případ, kde sponzorství nepatří k jejich obvyklým aktivitám. Chce-li některý zaměstnanec jménem společnosti podpořit dobročinnou akci, musí být uvedený návrh obvykle dost složitým způsobem schválen všemi k tomu určenými stupni managementu firmy.[176] V některých společnostech je výslovně zakázáno poskytovat nebo nabízet platbu nebo cokoliv hodnotného některé politické straně, jejímu představiteli nebo kandidátovi na politickou funkci. Existují společnosti, kde za určitých okolností lze z firemních zdrojů poskytnout příspěvek voleným činitelům, politickým kandidátům či stranám, a to v rozsahu povoleném zákonem. Osobní příspěvky zaměstnanců na politickou činnost nesmějí být nikdy

[175] Merhaut, M.: Etický kodex, Falkensteiner Hotel Maria Prag, Praha 2004

[176] Merhaut, M.: Etický kodex, Falkensteiner Hotel Maria Prag, Praha 2004

prezentovány tak, jako by pocházely od firmy nebo jako by byly sponzorstvím firmy. Zaměstnanci také nemohou zaměstnavatele žádat o proplacení žádných osobních politických příspěvků.

3.1.3 Etiketa hotelových řetězců

V předchozí části byla provedena stručná charakteristika etiky jako nauky o správném jednání. S jistým zjednodušením lze říci, že odrazem etiky v každodenním praktickém životě je soubor obecně respektovaných zvyklostí v mezilidských kontaktech, který nazýváme etiketou.

Slovo etiketa je v češtině používáno ve dvou rozdílných významových souvislostech. Jednak jako nápis, cedulka nebo jmenovka k označení nějakého předmětu, nádoby, balíku, sbírkového inventáře, rostlin apod. Nejčastěji se však v tomto pojetí užívá jako nálepka na vinné láhvi.

V mé dizertační práci je slovo etiketa používáno výhradně ve významu druhém – to je v souvislosti s pravidly společenského chování. Francouzský původ tohoto slova již není nijak zřetelný, zajímavé však je, že v dnešní francouzštině se pro pravidla slušného chování obvykle používají výrazy jiné – bližší informace k tomuto tématu uvádí ve svých pracích např. I. Šroněk. [177]

Pokusíme-li se shrnout současné názory na definování etikety, můžeme konstatovat toto:

Etiketa je soubor v daném prostoru a čase správných forem a zvyklostí společenského styku a chování. Jinými slovy jde o aplikaci mezilidských vztahů v praxi. Jednání a chování ve společnosti nebo ve společenské skupině předpokládá a vyžaduje obecně přijímaný a respektovaný řád, který je dále konkretizovaný určitými pravidly předávanými výchovou.

Neustálé změny ve společnosti zákonitě také vedou k vývoji a změnám etikety.

Etiketu lze dělit na:

- etiketu všeobecnou
- etiketu zvláštní – např.: profesní, diplomatickou, sportovní atp.

[177] Šroněk, I.: Obchodní jednání se zahraničními partnery, skriptum, Vysoká škola hotelová, Praha 2005

Historie etikety

Počátky etikety je patrně možno hledat v náboženství v souvislosti s vyjadřováním úcty a bázně před bohy. Dochované doklady svědčí o tom, že již před více než 4500 lety byla v Egyptě pravidlům zdvořilosti a slušnosti a jejich výuce věnována pozornost.[178] Řada zásad společenského chování, které byly platné v antickém Řecku, neztratila svůj význam ani po dvou tisíciletích a to včetně tvrdých trestů za její porušení. Vrcholem v tomto směru byla etiketa královských a císařských dvorů ve Španělsku a ve Francii. Za nositele nejrůznějších zvratů v chápání etikety lze v historii považovat sociální revoluce. Dochází při nich obvykle k rušení starých forem společenských pravidel, ke vzniku nových a nezřídka i k dočasnému zavržení pravidel jakýchkoliv.

Při letmém historickém ohlédnutí by neměla v kontextu s českým prostředím chybět zmínka o osobě Dr. Gutha-Jarkovského. Vedle svých ostatních významných aktivit se stal průkopníkem a propagátorem uvádění pravidel slušného chování do nejširších vrstev společnosti. Jeho zásady kulturního chování mají v mnohém platnost i v současné době. Název etika je odvozen od řeckého slova „ethos“ které má několik významů jež pojí vzájemná historická a logická souvislost. Zpočátku znamenalo bydliště, byt (i pro zvířata jako místo pastvy nebo stáje) nebo vlast.

Posunutím do významu zvyklostí, obvyklého chování člověka, životních způsobů nebo obyčejů, dostalo slovo ethos další rozměr. Nakonec se chápání tohoto slova ocitlo až ve smyslu mravní vědomí, mravní smýšlení a jednání, charakter, mravnost nebo morálka.

Počátky filosofického etického myšlení se objevují už v 5. století. př. n. l. ve filosofii čínské, indické a zejména řecké.

Za zakladatele etiky jako zvláštního oboru filosofie je považován Aristoteles (384 – 322 před naším letopočtem), který se jako první pokusil filosoficky vysvětlit etické problémy své doby. Etiku přitom podle Aristotela nelze pěstovat pouze teoreticky, abychom poznali co je ctnost, ale úkolem etiky je připravit člověka pro praktický život. Souhru všech ctností – intelektuálních i charakterových – je ztělesněním ideálu mravného člověka a směřování k tomuto ideálu je podle Aristotela posláním každého jedince.

[178] Ječný, D.: Společenské chování v kostce. Ratio, Úvaly 2000, str. 49

Antická filosofická etika (nejznámější jsou především stoická a epikurejská) je v Evropě vystřídána etikou křesťanskou , (Tomáš Akvinský 1225 – 1274 našeho letopočtu), založenou na víře, zjevených pravdách a teologii. Jejím východiskem je Bůh.

Filozofická etika navazující na antické myšlení se znovu objevuje v období renesance a humanismu. Svůj hlavní etický cíl spatřuje v obnovení morální svébytnosti a svobody lidské osobnosti. Empiristická etika vycházející z osvícenských myšlenek 17. A 18. Století (D. Hume, F. Bacon) chápe lidské jednání a praxi jako vědecky vysvětlitelné přírodně příčinné souvislosti. Etické je v tomto pojetí charakterizováno přátelským postojem k druhým lidem a k celé lidské společnosti. Mravné jsou takové postoje a činy, které jsou sociálně orientované a nejsou egoistické. Výchozím bodem etických představ francouzských materialistů 18. století je také lidská přirozenost, kdy jednotlivec uskutečňováním svých osobních zájmů, které jsou v souladu se zájmy celé společnosti, přispívá k obecnému štěstí. Soudobé evropské pojetí etiky vychází buď z křesťanského základu nebo hledá své zdroje v myšlenkách klasické německé filosofie. Jako alternativu k empiristické etice se nachází etika I. KANTA (1724 – 1804), která patří k historicky nejvýznamnější a aktuální je ještě dnes. K smysluplné motivaci lidského chování (motivace libostí a nelibostí) přidává Kant také motivaci transcendentální. Tato motivace rovinu smyslově-empirickou přesahuje (transcenduje) a vychází z tzv. čistého rozumu, který není smyslově ovlivnitelný. Zavádí pojem kategorického imperativu jako motivace jednání z rozumové povahy každé rozumové bytosti – tedy obecně lidské. Existuje-li motivace jednání z čistého rozumu, potom tomu podle Kanta také musí odpovídat právě tak čistý účel – nejvyšší dobro. Každý jednotlivec by měl jednat tak, aby se mravní zásady jeho vůle mohly stát všeobecným zákonem jednání celé společnosti.

Etický kodex může vaši společnost posunout kupředu. Může pomoci vedení i celé společnosti jasně komunikovat hodnoty, principy a chování, které pak utvářejí charakteristickou konkurenční výhodu vaší společnosti. Mnoho společností a nejen obchodních, však neustále opakuje chyby, které s pravděpodobností rovnající se jistotě potopí sebelepší etický kodex.

Firemní kultura nezačíná a nekončí pouze u formulování jakési vize. Firemní kultura také není pouze správné chování, etické kodexy a pracovní pořádek. Počítá se do ní každodenní život a také chování manažerů. Mezi nejdůležitější složku firemní kultury patří podle většiny zaměstnanců komunikace a motivace. Nejmenší důležitost byla přisouzena definování firemní kultury a její formování. Klíčovými faktory úspěchu každého pozitivního řízení firemní kultury je chování manažerů a obousměrná komunikace. Chováním manažerů se rozumí umění řídit tým, pracovat na jeho souladu, znát zaměstnance, vědět, čeho je kdo schopen, čeho chce kdo dosáhnout.

Na firemní kultuře se dá pracovat a zlepšovat ji, například lepší informovaností a překonáváním některých komunikačních bariér, vyřešením konkrétních problémů. Zlepšení firemní kultury pomohlo mnohým podnikům k úspěchu a podpořilo ambice lidí po kariéře a vzdělání. Firemní kultura se dnes ještě vytváří spontánně na základě hodnot stanovených zakladateli nebo představiteli vrcholového managementu.[179]

Etika se stala obrovskou příležitostí pro HR manažery. Jedinou cestou, jak dostat etiku do jednání firem, je vedení (Leadership) příkladem, a to od nejvyšších vrstev ve společnosti. K nejdůležitějším vlastnostem dobrého leadera musí patřit etika a čest, přičemž při zavádění etiky do firem hraje ještě důležitější roli základní lidská slušnost.[180]

[179] Zdroj: www. HR News.cz, Význam budování firemní kultury, Praha 2007
[180] Zdroj: Kariera Web.cz, O firemní etice a interkultuře, Praha 2005

4. Empirické šetření – uplatňování etiky v hotelových řetězcích jako součásti kultury cestovního ruchu

4.1 Hypotézy

Určení hypotézy Nulové

Nulová hypotéza – HO 1

Hotely, jejichž vlastníkem je hotelová společnost, mající své pobočky po celém světě, postupují při dodržování etického kodexu stejným způsobem.

Nulová hypotéza – HO 2

Český i zahraniční managementu hotelových společností využívá, pro svoji práci jednotný styl vedení.

Určení hypotézy Alternativní

Alternativní hypotéza – HA 1

Všechny oslovené hotelové společnosti, postupují při dodržování etického kodexu jiným způsobem.

Alternativní hypotéza – HA 2

Existence rozdílů mezi stylem vedení zahraničního a českého managementu v hotelové společnosti.

Tato práce se pokusí všechny určené hypotézy potvrdit, nebo vyvrátit a zhodnotit míru jejich naplnění dostupnými analýzami z empirického šetření.

4.2 Vymezení zkoumané problematiky empirického šetření v hotelových řetězcích

Pro empirické šetření jsem využil různé výzkumné postupy a nástroje, jejichž výsledky jsem kombinoval pro zajištění konzistence a zachycení různorodých aspektů zkoumaného problému. Využil jsem kombinaci kvantitativního šetření s kvalitativním, tzv. smíšeným výzkumem a expertním posuzováním, čímž jsem zvýšil validitu tohoto šetření prostřednictvím triangulace.

Interní validitu jsem dále podpořil tím, že jsem zkoumal stejný typ zaměstnanců, stejného pracovního zařazení, přibližně stejného věku a vzdělání.

Cílem terénního šetření je základní orientace ve způsobu uplatňování zásad etiky v činnosti hotelových řetězců. Pokusit se zjistit, zda a jak jsou prvky etiky zpracovány ve firemních dokumentech, jak jsou kontrolovány, zda probíhá na toto téma školení, jak je uskutečňováno hodnocení dodržování etiky a etikety. Dalším cílem terénního empirického šetření je potřeba zjistit jaké jsou vnitropodnikové vztahy v jednotlivých hotelových zařízeních se zaměřením na personální vztahy zahraničních vedoucích pracovníků vůči českým zaměstnancům. Empirické šetření zkoumá etické vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, různých kultur, kulturního dědictví prostřednictvím vnitropodnikových vztahů. Zprostředkování zde chápeme jako prezentaci kulturního dědictví přímého. Využívání etického zaměstnaneckého kodexu pro implementaci kulturního dědictví je velmi aktuální téma, které zajímá nejen vědecké pracovníky, ale i odborníky z praxe. Podporu kultury a péče o kulturní dědictví považujeme za účinný nástroj pro posílení hodnoty a atraktivity území kraje a za instrument významně přispívající k vytvoření nové kulturní identity. Cílem je jednak efektivně přispívat k zachování a obnově kulturních památek, zlepšovat a upevňovat etický vztah občanů v mezilidských vztazích, vztah ke kulturnímu dědictví a i přispívat k efektivní propagaci a šetrnému využití kulturního dědictví lidstva.

V daném pojetí jsou kultuře vlastní tyto základní funkce:

- tvorba kulturních hodnot
- zprostředkovávání kulturních hodnot
- uchovávání kulturních hodnot
- využívání (spotřeba) kulturních hodnot
- umění - umění dramatické, výtvarné, hudební, taneční a pohybové, oblast literárního umění – osvěta – vlastní osvěta a knihovnictví
- ochrana kulturních hodnot – muzejnictví, památková péče, ochrana přírody

Cílem šetření bylo také zkoumat prostředí vnitropodnikových vztahů, ve smyslu osobního poznání, pozorování a osobních rozhovorů, neetického chování mezi jednotlivými pracovníky, a dále zkoumání vymezeného pojmu etiky jako nástroje pro porušování vnitropodnikových předpisů celosvětového charakteru se zaměřením na zahraniční hotelové řetězce, působící na území České republiky. V neposlední řadě bylo mým cílem, na základě osobních rozhovorů, zjistit jednoduchost či obtížnost začlenění se do jiného kulturního prostředí, zahraničních vedoucích pracovníků, kteří pracují v hotelových řetězcích v České republice a zdali se u těchto zaměstnanců nějakým způsobem projevil tzv. „kulturní šok“.

4.3 Získávání primárních informací pro dotazníkové šetření

Před vlastním výzkumem jsem provedl před-výzkum, na kterém jsem si ověřoval metodické nástroje, ale hlavně ochotu odpovídat na dotazníkové otázky empirického šetření. Shromažďoval jsem údaje k uskutečněnému šetření. Hledal odpovědi na otázky, zda jsou výzkumné metody vhodné, zda existuje pro zvolené hypotézy empirický podklad, jaké další hypotézy přicházejí v úvahu. Zkoumal jsem reakce respondentů na naše otázky, formulaci otázek, zda jim respondenti porozuměli, zda s nimi neměli potíže. Prověřoval jsem, jaké možnosti odpovědí zvolit v případě škálových otázek. Snažil jsem se předvídat, jaké problémy mohou při realizaci šetření nastat.

Samostatné získání údajů z praxe formou dotazníkového šetření znamenalo jednu z časově nejnáročnějších a nejtěžších fází tvorby disertační práce.

Již na samotném začátku se ukázalo, že internet jako komunikační médium je v tomto případě nevhodný. V náročném prostředí hotelového průmyslu by se jistě dalo očekávat, že se veřejná prezentace dodržování podnikatelské etiky stane jistou konkurenční výhodou. Skutečnost je však taková, že ochotna spolupracovat byla většina pouze s podmínkou, že při publikaci výsledků nebude možno odpovědi rozlišovat podle jednotlivých respondentů.

Určitým extrémem by se v této souvislosti dal nazvat případ, kdy odpovědný vedoucí pracovník odmítl na otázky uvedené v dotazníku odpovědět s poukazem na jejich zasahování do „v“ společnosti. Vzhledem k tomu, že se jednalo o jeden z největších a nejznámějších mezinárodních řetězců, který se tradičně umisťuje v první desítce světových hotelových společností, dá se předpokládat, že šlo s největší pravděpodobností spíše o osobní názor jednotlivce, než o celkový přístup společnosti k otázkám etiky a etikety.

Moje zkušenost z terénu potvrdila, že zodpovědnými pracovníky – garanty – za otázky etiky a etikety v hotelovém prostředí jsou buď přímo generální manažeři, personální ředitelé nebo manažeři z oblasti rozvoje lidských zdrojů. Osobní kontakt s pracovníky na těchto vysokých řídících pozicích mi umožnil nejen podrobněji vysvětlit záměry a cíle mé práce, ale zajistit také jednotnou interpretaci otázek a odpovědí a v neposlední řadě i získat ucelenější pohled úlohu etiky a etikety v politice hotelových řetězců.

Informace získané z jednotlivých hotelů jsou shrnuty do výsledného anonymního dotazníku, který zachycuje pouze počty jednotlivých variant odpovědí a dále souhrnně uvádí další jiné způsoby řešení situací. Tato etapa byla v podstatě nejdůležitější a časově nejnáročnější, poněvadž na její kvalitě závisela úspěšnost celého šetření. Druhotné informace empirického šetření v návaznosti na má osobní setkání a následné rozhovory ohledně pochopení a začlenění se do jiného kulturního prostředí, jsou shrnuty v grafu empirického šetření.

4.4 Zvolení pracovní metody empirického šetření

Vycházím ze sociálního empirického šetření, především z kvantitativní metody; jehož výsledkem je dotazník. V kvalitativním výzkumu je obtížnější zajistit validitu a reliabilitu. Ke sběru dat o zkušenostech uživatelů jsem zvolil metodu dotazníkového šetření – tedy kvantitativní postup. Tento postup byl rozšířen o kvalitativní vyhodnocení volných výpovědí respondentů (osobním interview) a v další části výzkumu kombinován s dalším kvalitativním postupem - rozhovory s vedoucími pracovníky z řad českým zaměstnanců a analýzou vybraných hotelových zařízení.
Pro empirické šetření byly použity následující techniky: dotazník, rozhovor a přímé pozorování. K ověření správnosti zvolených otázek v dotazníku i řízeném rozhovoru, k upřesnění, objasnění a posouzení srozumitelnosti určených úkolů k testování posloužila pilotáž, provedená u skupiny třiceti respondentů z vybraných a již dlouhodobě sledovaných hotelových zařízení. Pilotáž potvrdila, že navržený výzkumný nástroj je srozumitelný a poskytuje diferencované výpovědi, a že zvolenou strategii sběru dat lze realizovat. Mezi pilotáží a vlastním šetřením byl ponechán časový odstup jeden měsíc a poté bylo provedeno vlastní šetření, které bylo zopakováno ještě jednou s odstupem dalších šesti měsíců na obdobné skupině respondentů. Výsledkem bylo vyprofilování relativně malého konečného souboru respondentů, se kterými byl navázán kontakt. Tito se pak stali předmětem dalšího šetření, formou řízených rozhovorů a pozorování. Data získaná prostřednictvím dotazníku i dalšími metodami pak byla porovnávána a dále zpracovávána různými metodami.

Sběr dat metodou řízeného rozhovoru

Sběr dat formou řízeného rozhovoru zahrnoval v první fázi přípravu tazatelů a výběr respondentů. Vlastní rozhovor směřoval v první fázi k „prolomení nedůvěry“, objasnění významu výzkumu, příslibu diskrétnosti a anonymity. Ve druhé fázi pak bylo cílem získat co nejvíce otevřených a pravdivých informací, udržet zájem dotazovaného a zároveň nepřekročit celkový čas 60 minut. V případě, že dotazovaný dal souhlas s nahráváním, byl pořízen i akustický záznam, který při zpracování dat z řízeného rozhovoru napomáhá zamezit mis-interpretacím a nepochopení.

Sběr dat formou pozorování

Sběr dat formou pozorování nemusel zahrnovat přípravu a trénink pozorovatelů, protože vzhledem k relativně malému rozsahu vzorku byl proveden pouze jednou osobou. Probíhal zejména v přípravné fázi, před vlastním šetřením a ve fázi navazování kontaktů.

Fáze osobního rozhovoru empirického došetření

1. Přípravná- zahrnuje přípravu tazatelů a výběr respondentů
2. Zahájení- umění a takt, prolomení nedůvěry, vysvětlení kdo? co? proč?, diskrétnost, anonymita
3. Průběh- udržet zájem respondentů, nepřekročit délku 60min
4. Záznam- přesný, pravdivý, u nahrávání souhlas respondenta
5. Zakončení – poděkování

Při koncipování dotazníku jsem vycházel z následujících předpokladů:

- A, Použít jednotný dotazník pro všechny respondenty s cílem zajistit srovnatelnost výsledků šetření.
- B, Zajistit snadnou a rychlou distribuci dotazníků. Jako optimální se jeví využití internetu – a to jak pro zaslání otázek, tak i pro získání odpovědí, případně osobní distribuce dotazníků
- C, Dosáhnout srozumitelnosti a jednoduchosti dotazníku. Za tímto účelem rozčlenit dotazník do tematických skupin. Otázky formulovat stručně a omezit počet otázek na potřebné minimum.
- D, Získat z odpovědí vzájemně srovnatelné informace a toho dosáhnout formou předem připravených variantních odpovědí.

Vnitřní předpisy hotelových vybraných hotelových zařízení (uživatelská rozhraní) respondenti posuzovali na základě zkušeností při plnění svých běžných pracovních úkolů. Za úkol měli odpovědět na otázky, na základě svých pracovních zkušeností a své zkušenosti hodnotit na škálách dotazníku. Své odpovědi mohli doplnit o komentáře (volné odpovědi na

otevřenou otázku), což se bohužel, nestalo. Dotazník byl konstruován na základě teoretických východisek o prvcích a funkcích uživatelského rozhraní. Každá výzkumná technika má své výhody i nevýhody, svým způsobem je jednostranná. Proto se doporučuje, stejně jako u zvolených metod, kombinovat současně při empirickém šetření několik technik, aby byly eliminovány jednostrannosti jednotlivých technik.

Pro empirické šetření jsem použil tyto techniky: dotazník, rozhovor, pozorování, rešerši relevantní literatury k problému a analýzy podobných výzkumů. Informace jsem hledal přímo v terénu, kde probíhaly hloubkové individuální rozhovory s odborníky (expertní posuzování).

K ověření správnosti zvolených otázek v dotazníku, k upřesnění, objasnění a posouzení srozumitelnosti určených úkolů k testování mně posloužila pilotáž dotazníku, provedená u skupiny třiceti respondentů. Pilotáž potvrdila, že navržený výzkumný nástroj je srozumitelný a poskytuje diferencované výpovědi a že zvolenou strategii sběru dat lze realizovat bez problémů. Chyby v dotazníku nebyly zjištěny. Mezi pilotáží a hlavní vlnou sběru dat jsem ponechal časovou rezervu jeden měsíc a toto šetření, jsem opakoval, ještě jednou s odstupem šesti měsíců.

Dotazník můžeme považovat za nejpoužívanější výzkumnou techniku pro jeho nespornou výhodu- poměrně snadno, rychle, ekonomicky, nenáročně získat informace (odpověď) od většího počtu respondentů.

Výhody dotazníku:

- relativně málo nákladný,
- časově úsporný (při výzkumu i zpracování),
- málo náročný na počet výzkumníků,
- snadno opakovatelný,
- málo náročný na přípravu respondentů,
- poskytuje možnost rozmyslet si odpověď,
- zajišťuje standardnost situace (pořadí a formulace otázek),
- umožňuje i nepřímý kontakt (pozorování).

Nevýhodou je obtížnost ověřování platnosti a správnosti odpovědí, poněvadž lidé mohou něco jiného říkat (psát), myslet si i dělat.

Metodologie tohoto empirického výzkumu byla založena na následujících předpokladech:

- předpoklad objektivnosti- znamenal objektivní přístup tazatele nezaujatého nenechávajícího se ovlivnit subjektivními postoji vlastními či někoho jiného
- předpoklad složitosti- respektoval skutečnost, že sociální jevy a procesy jsou v podstatě velmi složité, takže je nelze zjednodušovat
- předpoklad vzájemné podmíněnosti- uvědomující si multifaktorovou determinovanost s celou řadou vnitřních a vnějších vlivů ať již přímých či zprostředkovaných
- předpoklad vnitřní rozpornosti- odhalující se vnitřní stránku jevů a vztahy mezi nimi, které ovlivňují jejich další vývoj (např. rodina)
- dynamičnost jevů- respektující se proměnlivost a změny ve vývoji jevů
- relativní autonomnost jevů- vycházející ze skutečnosti, že zkoumané jevy jsou součástí komplexu jevu, jehož podstatu musím charakterizovat

4.5 Výběr respondentů empirického šetření

V současnosti působí v České republice více než dvacet pět mezinárodních i domácích hotelových řetězců. Řada z nich navíc sdružuje a zastřešuje několik dalších obchodních značek. Veškerá tato hotelová zařízení tvoří soubor potencionálních respondentů mého dotazníkového průzkumu. Při výběru vzorku hotelů byla vzhledem k citlivosti problematiky použita nepravděpodobnostní metoda výběru a to konkrétně „snow ball sampling“. Rozhodl jsem pro před výběr užšího reprezentativního vzorku hotelů pro má empirická šetření a snažil jsem se pomocí internetu oslovit co nejvíce z nich. Jediným omezením bylo v této fázi nalezení vhodné kontaktní osoby z okruhu „top managementu“, která by byla kompetentní a ochotná odpovídat na mé empirické otázky v této oblasti. Dalšími kroky při vymezování zkoumaného souboru hotelů bylo navázání kontaktu s managementem v jednotlivých hotelech, sjednání pracovní schůzky a nakonec vyplnění dotazníku. Na tomto místě považuji za vhodné konstatovat, že celý proces nebyl zdaleka tak jednoduchý a přímočarý, jak to zde naznačuji. Výsledkem bylo vyprofilování relativně malého konečného souboru, se kterým jsem dále pracoval a zároveň měl záruku srovnatelnosti získaných dat. Bohužel nebylo možné provést empirické šetření ve všech

vybraných hotelových zařízeních. Úspěšnost aplikace empirického šetření jsem slavil pouze v hotelových zařízeních těch hotelových společností, kde jsem pracoval ve vedoucích funkcích, nebo byly zařazeny pod stejného majitele např. (hotelový řetězec ACCOR CZ), tedy u sledovaných hotelových zařízeních skupiny „B“.

Skupina A - Výběr hotelových zařízení – potencionální respondenti:

- Ibis Praha Karlín, Ibis Praha City, Novotel, Mercure, Ibis Praha City Centre, Ibis Praha Old Town (řetězec Accor CZ)
- Holiday Inn Prague Congres Centre (TARGA Consulting)
- InterContinental Praha (řetězec InterContinental Hotels Group)
- Hotel Pyramida Praha (řetězec Orea Hotels)
- Radisson SAS Alcron Hotel, Prague (řetězec Radisson SAS)
- Hotel Palace, Angelo, Andel´s (řetězec Vienna International Hotels & Resorts)
- Falkensteiner Hotel Maria Prag (Falkensteiner Hotels & Resorts)
- PARKHOTEL Praha (SG Group)
- Corinthia Towers, Corinthia Panorama
- Mariott Hotel Praha
- Four Seasons Praha

Při výběru vzorku hotelů byla vzhledem k citlivosti problematiky použita nepravděpodobnostní metoda výběru a to konkrétně „snow ball sampling“. Touto metodou se do výběru dostaly následující hotelová zařízení:

Skupina B - Výběr sledovaných hotelových zařízení použitelných pro empirické šetření:

- Falkensteiner Hotel Maria Prag (řetězec Falkensteiner Hotels & Resorts).
- PARKHOTEL Praha (SG Group)
- Corinthia Towers, Corinthia Panorama
- Ibis Praha Karlín, Ibis Praha City, Novotel, Mercure, Ibis Praha City Centre, Ibis Praha Old Town (řetězec Accor)
- Hotel Pyramida Praha (řetězec Orea Hotels)

4.6 Koncepce a struktura empirického dotazníku

Požadavky adekvátního dotazníku

- musí zahrnovat všechny zkoumané problémy, na něž se má odpovídat
- formulace otázek musí dovést k odpovědět
- musí motivovat respondenta, nesmí ho odradit
- otázky musí být srozumitelné, jednoduché, umožňující upřímnost odpovědí
- nesmí být rozsáhlý a časově náročný
- otázky se musí vztahovat k formulovaným hypotézám, aby je mohly testovat (potvrdí se, upřesní či vyvrátí)
- otázky by měly tvořit uzavřený celek

Konstrukce dotazníku

- všechny otázky se musí vztahovat k řešenému problému a musí tvořit uzavřený celek
- na začátku by měly být jednoduché, srozumitelné, motivující (příp. vysvětlující) otázky (nikoliv demografické- problém anonymity)
- postupovat od jednoduchých ke složitějším, využít možnosti spojovacích vět (mezi 15-25 min se může objevit moment únavy)
- choulostivé otázky uvést neutrálními, otázky osobního charakteru uvést na konec
- nedávat těžké otázky (zhoršení, pocit méněcennosti)
- otázky by měly na sebe logicky navazovat
- neměly by začínat slovem *proč?* (to je úkol výzkumníků)

Dotazník empirického šetření čítá celkem 25 otázek.
Dotazník je rozdělen na následující části:
Část I. : Identifikační údaje o dotazovaném subjektu empirického šetření
Část II.: Firemní kodex etiky – otázky empirického šetření
Část III.: Vztahy zaměstnanců – otázky empirického šetření
Část IV.: Individuální poznatky tazatele z empirického šetření

Při tvorbě dotazníku pro toto empirické šetření jsem využil především komparativní otázky, které mně umožnil analyticko-syntetický pohled na jednotlivé prvky zkoumaného vnímání hotelových etických kodexů a na jejich kvalitativně odlišnou funkci, ale též přesné vzájemné porovnání těchto prvků pomocí číselného vyjádření bodovacího systému (1- 100%). Dotazník byl anonymní, o respondentech jsem zjišťoval pouze základní charakteristiky pro potřeby zpracování – věk, vzdělání, pracovní zařazení činnosti. U škálových položek využívám posuzovací škály Likertova typu (tříbodové hodnotící škály). Bohužel jsem nezařadil sémantický diferenciál, který by pomohl některé citlivé otázky lépe strukturovat i vyhodnotit.

První tři otázky empirického dotazníku jsou identifikační údaje o šetřeném podnikatelském subjektu a jsou výhradně pro potřebu tazatele. Deset otázek je zaměřených na firemní etický kodex. Jedna otázka je zaměřena na funkčnost odborové rady v hotelovém prostředí. Pět otázek je zaměřeno na problematiku vnitropodnikových personálních vztahů, jedna otázka je zaměřena na vnitropodnikové profesní školení zaměstnanců a posledních pět otázek je zaměřeno na analyticky - individuální poznatky tazatele z empirického šetření.

Při koncipování otázek jsem musel skloubit často navzájem protichůdné úkoly a záměry. Na straně jedné jsem chtěl v co největší šíři pokrýt téma etiky a etikety v prostředí hotelových zařízení. Na straně druhé by nebylo vhodné překročit únosnou míru počtu otázek. Rozmanitost zkoumané problematiky musela být kvůli závěrečnému hodnocení redukována při formulaci otázek tak, aby odpovědi mohly v zásadě znít ano, ne, nevím. Stručnost otázek nesměla být na úkor jejich srozumitelnosti apod. – takových nezbytných kompromisů byla celá řada.

4.7 Výsledky dotazníkového šetření

Provedená dotazníková šetření, následná analýza a srovnávání jednotlivých odpovědí a také zpracování poznámek a námětů získaných při osobních jednáních s manažery hotelů přineslo velké množství informací. Jednou z možností, jak získané informace využít, je pokusit se vytipovat některé oblasti, ve kterých by bylo žádoucí zlepšit existující stav.

Před samotným rozdáním dotazníků empirického šetření, kdy jsem seznámil budoucí respondenty s významem a účelem tohoto zájmového „výzkumu“ jsem byl z větší části pozitivně přijat, což dokladuje následující výstup z empirického šetření:

- Pozitivní přijetí – přátelská atmosféra s opravdovým zájmem – 18% respondentů
- Přátelská atmosféra přijetí z tzv. povinnosti – 40% respondentů
- Přijetí neutrální – neochota odpovídat s následnou obavou z potencionálních následků ze strany vedení hotelu – 27% respondentů
- Odmítnutí zúčastnit se šetření – 15% respondentů

Úroveň odpovědí dotazovaných respondentů:

- Adekvátně odpovídalo – rozuměli položeným otázkám - 20% respondentů
- Spolupracovalo, ale nechtěli se vyjadřovat k vnitropodnikovým vztahům – 45% respondentů
- Neadekvátně odpovídalo – nerozuměli otázkám – 25% respondentů
- Odmítnutí spolupráce z důvodu obavy z možných následných postihů ze stran zaměstnavatele – 10% respondentů

Osobní dojem tazatele z dotazníkového šetření dotazovaných respondentů:
Vzhledem k položeným otázkám v dotazníkovém šetření a následným položeným otázkám v tzv. „interview“, která byla nedílnou součástí tohoto empirického šetření k porovnání situace vnitropodnikových vztahů, jsem došel k následnému zjištění:

- Pozitivní dojem tazatele z odpovědí dotazovaných respondentů – 28%
- Vysoká úroveň odpovědí dotazovaných respondentů – 25%
- Dostačující odpovědi dotazovaných respondentů – 15%
- Částečné odpovědi dotazovaných respondentů – 17%
- Nedostatečné odpovědi dotazovaných respondentů – 10%
- Negativní dojem – zcela nevyhovující odpovědi s následným odmítnutím dotazovaných respondentů – 5%

4.8 Zpětná analýza z dotazníkového šetření a z osobních rozhovorů – následná zjištění:

Dotazníková empirická šetření nejsou v hotelovém prostředí běžně zažita, i přes to, že je některé zahraniční společnosti využívají pro vnitřní analytické rozbory, jsou často odmítána z obav následných personálních postihů, při neadekvátních odpovědích. Na dotazníková šetření, která vzejdou z jiného než vnitropodnikového prostředí daného hotelového zařízení se pohlíží s despektem a obavou z možné konkurenční empirické sondy, která může v jistém slova smyslu být vodítkem pro konkurenční hotelová zařízení, jak zhodnotit tato šetření neboli „malý výzkum“ pro své potřeby konkurenčního boje o získání klientely dotazovaného subjektu obzvláště, pokud jsou konkurenční hotelová zařízení ve stejné lokalitě, mají stejnou či přibližnou kapacitu a nabízejí podobné služby. Potvrdila se mi tak moje hypotéza o využití etického kodexu zaměstnanců hotelového zařízení ve vnitropodnikových předpisech a nařízeních a jejich možné následné postihy z „vyzrazení“ vnitropodnikových „tajemství“ v konkurenčním boji o získání, neboli „zcizení“ co největšího možného počtu klientů konkurenčního hotelu. Dalším velice zajímavým zjištění, byla implementace dotazníkového šetření v ubytovacím komplexu jednoho hotelového řetězce akreditovaného v Praze, kdy ve stejné budově sídlí hned dva hotely rozdílných hvězdičkových kategorií, patřící stejnému majiteli. Dalo by se předpokládat, že hlavní představitelé, neboli ředitelé, těchto hotelů budou směřovat své profesní, provozní a ekonomické cíle stejným směrem, když tyto hotely patří stejnému majiteli, což znamená, že utržené peníze za poskytované služby se promítnou na stejném bankovním účtu.

- Každý z vedoucích pracovníků se soustředí na svůj produkt, tedy svůj hotel a nelze ani v malé míře hovořit o spolupráci.
- Je jasně daná celosvětová personální politika tohoto hotelového řetězce, která by se dle předepsaných kodexů měla dodržovat, ale v tomto případě se liší a rozchází.
- Strategické a ekonomické cíle nejsou společné a na venek se tato předpokládaná „symbióza" jeví jako konkurenční boj.
- Etické kodexy, ač by měly mít „společného jmenovatele", tedy společné výstupy, se liší a jsou jinak používány.

Předložené dotazníky měly stejné otázky, které byly rozdány přibližně stejné kategorii zaměstnanců, tedy obdobně pracovně zaměřeným respondentům, přibližné věkové kategorie, vzdělání i národnosti. Analýza zpracovaných výstupů z tohoto empirického šetření bohužel nepotvrdila a z větší části vyvrátila mou další hypotézu, kterou jsem si určil, zdali je možné očekávat stejná hodnocení z dotazníkového šetření hotelového řetězce, který je lokálně umístěn v jedné budově, ale s odlišnou hotelovou klasifikací.

Při přecházení z jednoho kulturního prostředí do druhého je zapotřebí umět se oprostit od vlastního etnocentrismu (ovšem při zachování „rodného" jádra) a začít myslet interkulturním způsobem: přijmout odlišnosti, aniž je hodnotíme způsobem „to je správné a to správné není", zapomenout na obecně vžité představy o té které kultuře, šířené literaturou, médii atd., neboť skutečnost bývá hodně odlišná, to, co chápeme rozumem, zvládnout i emočně. Pak je možné žít kdekoliv a cítit se tam dobře.

Ovšem bez předchozí přípravy na život v jiném kulturním prostředí člověk tápe, je zmaten, zažívá šoky. Projevuje se to mimo jiné ve firmách, jejichž majiteli jsou cizinci. Vedení i zaměstnanci si musejí na sebe zvykat: chce se po nás, abychom se ve všech pobočkách, co jich po světě máme, chovali jako reprezentanti jedné firmy s jednou kulturou. I kulturní inteligenci je třeba trénovat, rozvíjet, od sebepoznávání dospět až k poznání ostatních. Hlavní je komunikace. Pro firmu takové studium znamená vytvářet etické kodexy na základě znalostí ze všech kulturních prostředí, v nichž firma působí. [181]

[181] Zdroj: Kariera Web.cz, O firemní etice a interkultuře, Praha 2005

4.9 Verifikace hypotéz

***Nulová hypotéza HO 1*:**

„že hotely, jejichž vlastníkem je hotelová společnost, mající své pobočky po celém světě, postupují při dodržování etického kodexu stejným způsobem“, na základě mého empirického šetření, byla zamítnuta jako nepodložená.

***Nulová hypotéza HO 2*:**

„ že Český i zahraniční management, hotelových společností, využívá pro svoji práci jednotný styl vedení, byla zamítnutá jako nepodložená.

***Alternativní hypotéza – HA 1*:**

„Všechny oslovené hotelové společnosti, postupují při dodržování etického kodexu stejným způsobem“, byla v zásadě potvrzena, na základě výsledků dotazníkového šetření.

Analytickým rozborem při interview a na základě analytického rozboru z dotazníkového šetření, ohledně porušování etického kodexu ze stran zaměstnanců i ze strany vedení společnosti, se nedá stoprocentně potvrdit ani vyvrátit. Při mých závěrečných rozhovorech, většinou s vedením oslovených hotelů, se ukázalo, že porušování etického kodexu ze strany zaměstnanců v hotelovém provozu je běžným jevem. Stejný výsledek vygeneroval z mého ústního šetření mezi s běžnými zaměstnanci oslovených hotelů.

Otázky v dotazníku mého empirického šetření, na porušení zákona ve smyslu korupce a porušování lidských práv ze strany zahraničních hotelových manažerů, nebyly záměrně zařazeny do dotazníkového šetření z důvodu následných personálních opatření, které by okamžitě po zveřejnění položených otázek a následných odpovědí následovala. S těmito otázkami jsem se mohl obrátit na své dlouholeté přátele z hotelového prostředí, kde byla jednoznačná oboustranná důvěra, že se tyto otázky nezveřejní. Problémy v chování a profesionálním přístupu ze stran zahraničního vedení společnosti k českým zaměstnancům stále trvá, bohužel i přesto, že někteří vedoucí pracovníci českého původu častokrát dokázali svými pracovními výkony, odbornou dokonalostí a profesionalitou, zastínit své zahraniční

kolegy a snažili se je přesvědčit o svých profesních kvalitách. V tomto případě se role kultury a kulturního chování v rozvoji cestovního ruchu, alespoň v personálních otázkách, jasně ztrácí.

***Alternativní hypotéza – HA 2*:**

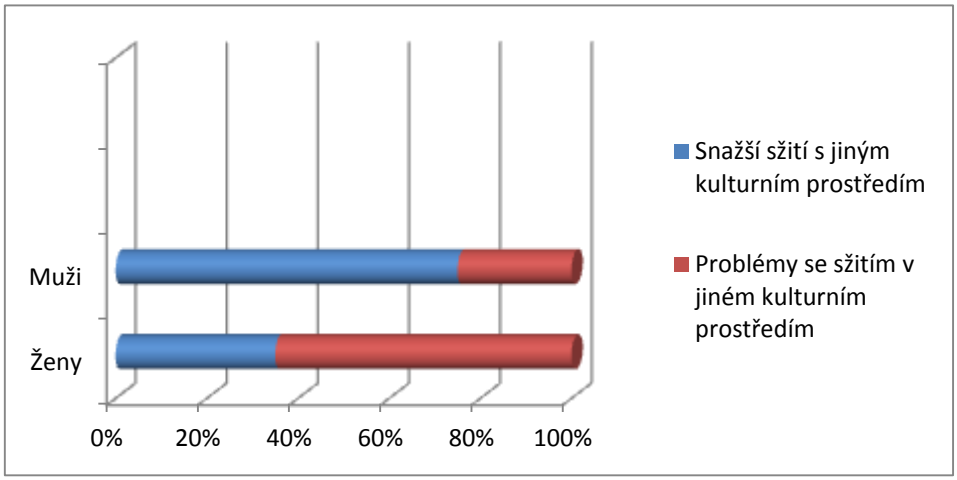
„Existence rozdílů mezi stylem vedení zahraničního a českého managementu v hotelové společnosti“, byla jasně prokázána na základě dotazníkového šetření a ústních pohovorů.

Dle interních rozhovorů s českým personálem a z některých dotazníkových odpovědí vygenerovala ta skutečnost, že se neustále ukazují veliké rozdíly v přístupu a řízení vedoucích manažerů a to ve vztahu zahraničních vedoucích pracovníků vůči českým zaměstnancům.

Rozdíly v manažerských praktikách zahraničních vedoucích pracovníků, vyplývajících z kulturních prostředí jiné země, jsou četné a významné. Jestliže pozorujeme velkých rozdílů mezi řídícím pracovníkem zahraničním a řídícím pracovníkem „lokálním“ nebo mezi firemní kulturou a hodnotami pracovní praxe, pak je pravděpodobné, že se setkáváme s významnými problémy v jimi řízených pracovních silách. Hodnoty vedoucího pracovníka ovlivňují postoje v metodickém řízení, které, podle pořadí, ovlivňují i chování zaměstnanců. K tomuto negativnímu vlivu může dojít na základě nedostatečné konkurence v řídících pozicích mezi manažery v jejich chování při řízení svých podřízených. K takovémuto nesouladu dochází mezi manažery, kdy firemní hodnoty nejsou v souladu s vykonávanou prací u daného zaměstnavatele. Bohužel se mi při mém empirickém šetření potvrdil tento fakt, kdy zahraniční vedoucí manažer, který nebyl nucen tzv.“bojovat“ o své pracovní zařazení s konkurencí, častokrát porušoval celosvětové firemní předpisy hotelového řetězce v místě svého stávajícího pracovního působiště a z pozice „síly“ ovlivňoval negativním způsobem chod celého hotelového zařízení, které mělo následný efekt v podobě nesplnění ekonomického rozpočtu hotelu, což je pro každého majitele jedním a mohu říci i nejdůležitějším bodem k jeho nespokojenosti. Bohužel i přes několikeré alarmující a následné varující signály majitelům hotelového zařízení, či hotelového řetězce z řad lokálních zaměstnanců, prostřednictvím českého vedoucího pracovníka či ředitele, o možnosti nesplnění ekonomických cílů na

základě chování a negativním vlivu zahraničního vedoucího pracovníka na efektivitu provozovaného zařízení, se až na některé případy nebral zřetel.

Z empirického šetření, na základě předložených otázek, vyplynul fakt, že zahraniční hotelové společnosti vždy, i přes jasně prokazatelná porušení tzv. „etických hotelových kodexů“ budou prosazovat a doporučovat do vedení hotelů v České republice, vždy manažery zahraniční, neboť se domnívají, že zahraniční vedoucí pracovník cestovního ruchu a hotelového provozu, v pozici vyššího a nejvyššího managementu, bude vždy více loajální ke svému zaměstnavateli, nebude zatížen minulostí z post komunistických zemí a vždy odolá případné korupci a porušování lidských práv. Při osobních rozhovorech jsem se tentokrát zaměřil na druhou stranu, tedy na zahraniční pracovníky, kteří pracují v hotelových řetězcích v České republice. Zájmem bylo na základě několika položených otázek, zjistit jakého se dostalo přijetí těmto pracovníkům od českých zaměstnanců, jak na ně působí začlenění do jiné kultury a v neposlední řadě, jaký mají celkový dojem z tohoto učiněného životního kroku, když se vydali za svou profesí do jiné země, což bylo hlavním záměrem tohoto šetření. Z tohoto šetření se mi vygenerovala následná data, která jsem promítl v jednoduchém grafu. Pro toto šetření jsem oslovil celkem 12 zaměstnanců z řad cizinců v poměru 9:3, kdy větší část představovali muži, kteří mají jednodušší pozici v rozhodování, nechat se zaměstnat v jiné zemi. Dalším zjištěným faktem byla ta skutečnost, že větší část oslovených cizinců byla k nám do České republiky pracovně vyslána svým zaměstnavatelem, aby zde předali své zkušenosti našim zaměstnancům.



Zdroj: Vlastní graf empirického šetření – dotazováním. Začlenění vedoucích zahraničních pracovníků do jiného kulturního prostředí.

Všichni tito zaměstnanci prošli tzv. „kulturním šokem“, který byl převážně způsoben novým pracovním a kulturním prostředím, rozdílnou mentalitou a v neposlední řadě i v některých případech odloučením od svých rodin. Ve snaze překonat kulturní šok, je hodnota dozvědět se něco o povaze kultury národa, kde člověk nově působí a jejího vztahu k jednotlivci. Kulturní šok je zmenšen, když se těmto pracovníkům podaří získat nějaké znalosti jazyka a začne cestovat po celé zemi sám. To je začátek jeho přizpůsobení se novému kulturnímu prostředí.

4.10 Zobecnění poznatků a návrhy dílčích řešení empirického šetření

V předchozí analytické kapitole disertační práce jsem se pokusil interpretovat jednotlivé poznatky získané z dotazníkového šetření, zařadit je do širších souvislostí a podle možností je konfrontovat s praxí jiných společností. V závěru kapitoly jsou pak naznačené problémové oblasti, u kterých bych se chtěl nyní podrobněji zastavit.

V první fázi je třeba potvrdit oprávněnost výběru problémových okruhů.

Je zřejmé, že pro hodnocení etiky v podnikání neexistuje objektivní kvantifikace. Navržený bodový systém vypracovaný pouze pro účely této disertační práce, umožňuje převést odpovědi respondentů do přehledné grafické podoby.

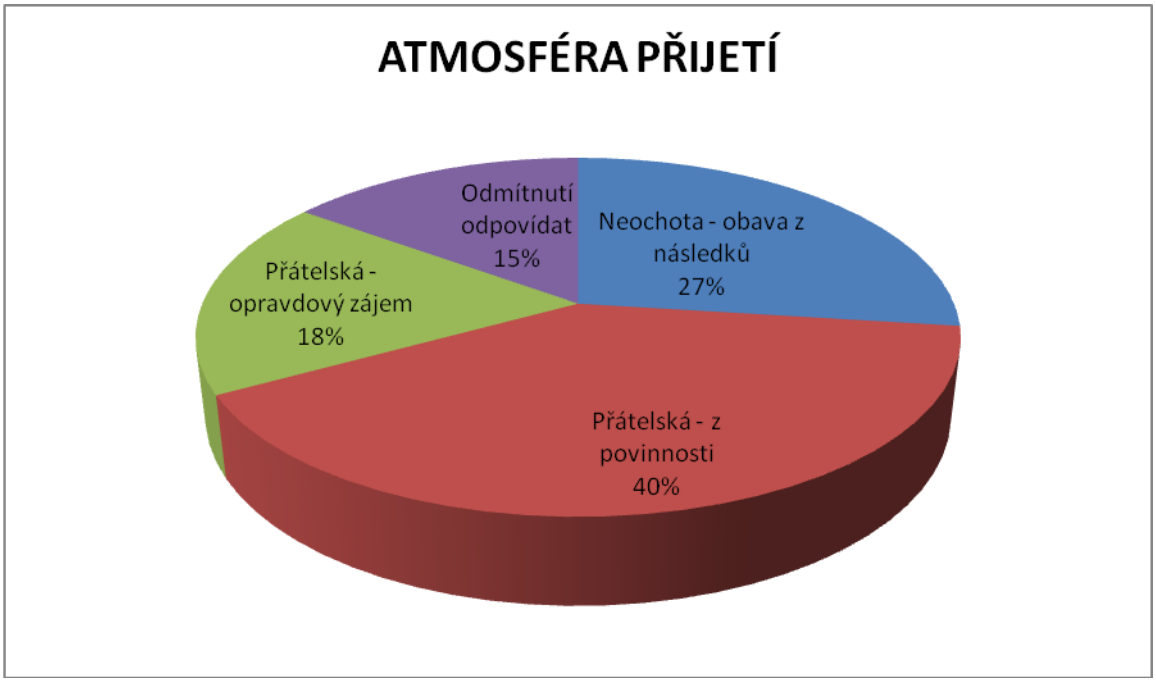
Graf č. 1 ukazuje atmosféru přijetí tazatele, graf č. 2 je zaměřen na úroveň odpovědí dotazovaných respondentů a v neposlední řadě graf č. 3 je zhodnocením osobního dojmu tazatele z empirického šetření.

Zvolený systém hodnocení jednotlivým odpovědím přiděluje tím vyšší počet procentuálních bodů, čím optimálnější řešení konkrétní situace respondent používá. Z tohoto pohledu je maximálně možný počet získaných procentuálních bodů. Současně vzniká otázka, jaký počet bodů již signalizuje existující problém, kde leží jakási hranice předpokládaného minima bodů.

Pro stanovení hranice oddělující situaci očekávanou od situace problematické byla použita následující východiska a předpoklady: žádný z respondentů neuvedl ve své odpovědi, že situaci (otázku) neřeší a ani o tom neuvažuje; jedna třetina respondentů uvedla, že situaci zvažuje nebo řešení připravuje; jedna třetina respondentů uvedla, že situaci začíná řešit

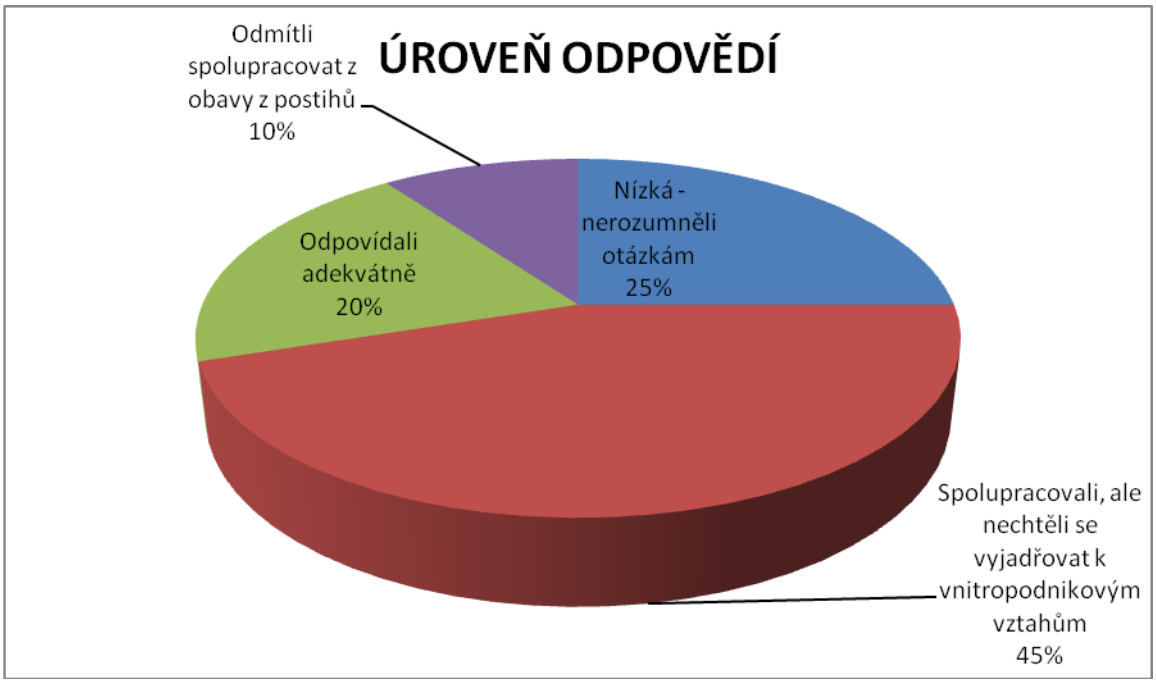
nebo ji již dlouhodobě řeší; jedna třetina respondentů uvedla, že situaci řeší jiným způsobem, než v dotazníku.

Graf č. 1: Atmosféra přijetí před samotným zahájením dotazníkového empirického šetření



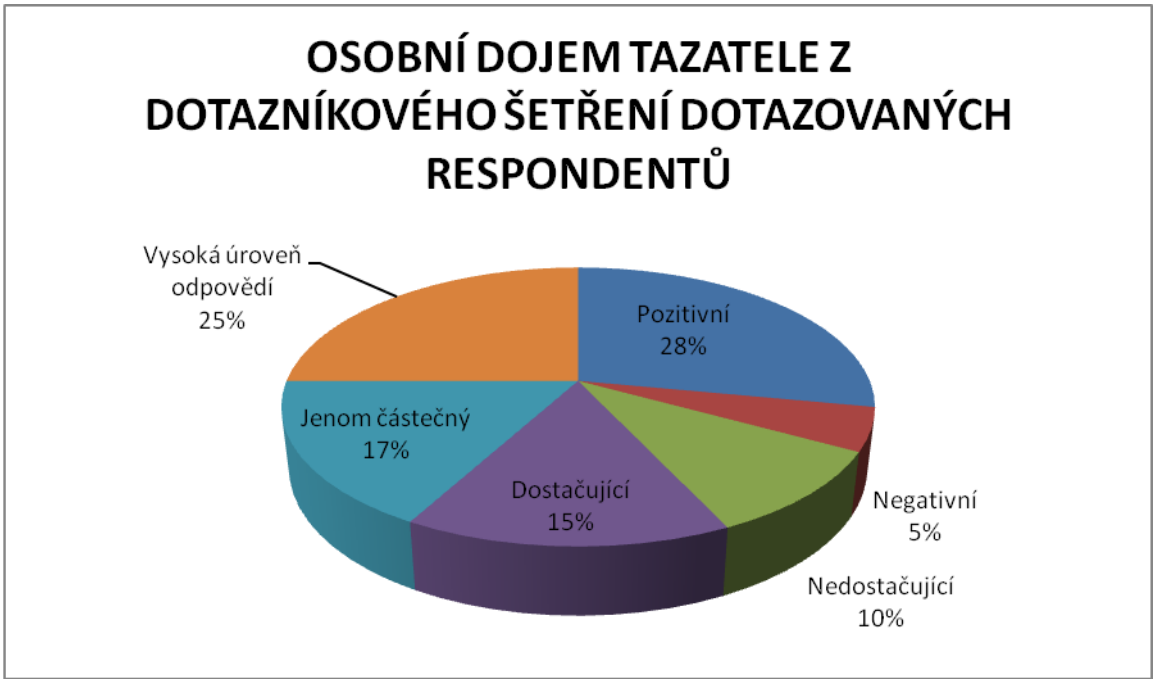
Zdroj: Vlastní graf

Graf č. 2: Úroveň odpovědí respondentů



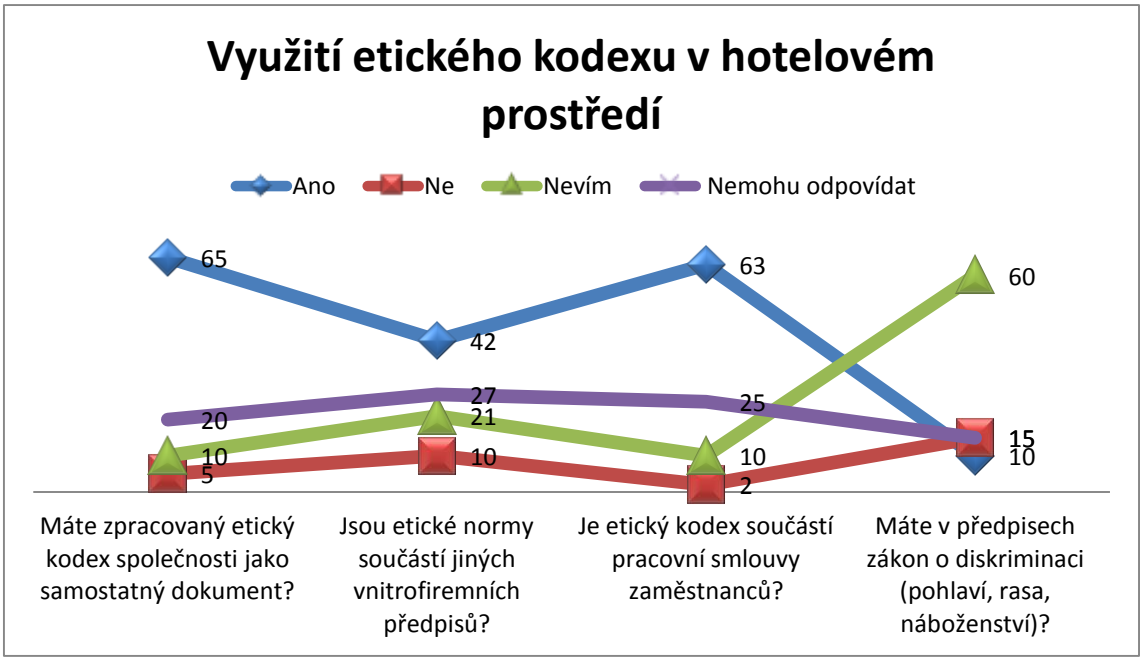
Zdroj: Vlastní graf

Graf č. 3: Osobní dojem tazatele z dotazníkového šetření, dotazovaných respondentů



Zdroj: Vlastní graf

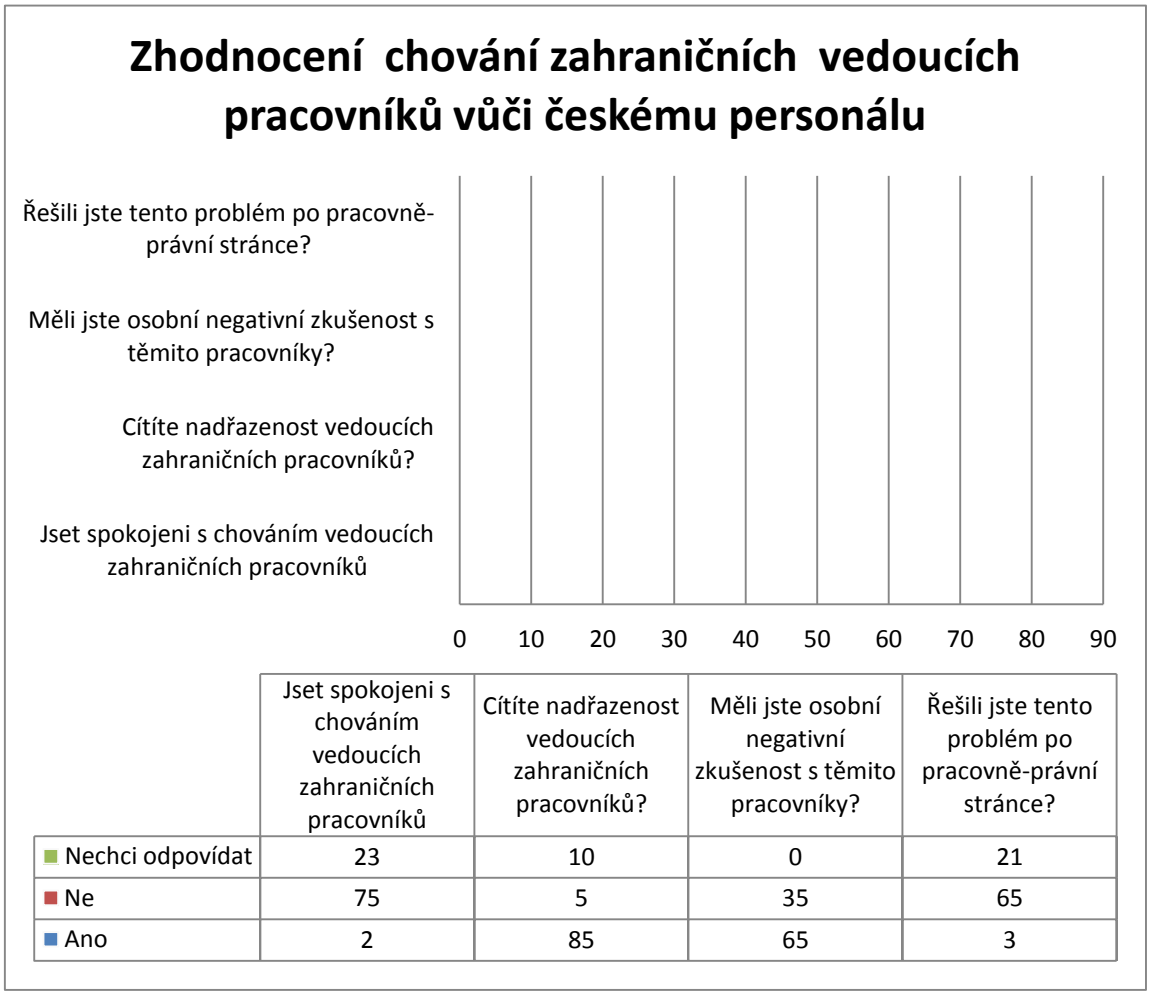
Graf č. 4: Využití etického kodexu v hotelovém prostředí



Zdroj: Vlastní graf

Úroveň chování zahraničního managementu vůči českým zaměstnancům

Podle výsledků šetření lze konstatovat, že ve vztahu k českým zaměstnancům se zahraniční vedoucí pracovníci chovají mnohdy až arogantním způsobem. Dávají jim tímto způsobem najevo svou nadřazenost. To se projevilo v dotaznících, ale zejména pak při řízeném rozhovoru a především pozorování. V některých případech byla u zahraničního top managementu patrna neprofesionalita, neznalost kulturního prostředí naší země a v neposlední řadě jazyková bariéra. To vše se pak odráželo ve zbytečně a neopodstatněně hrubém chování, kterým se v očích našich zaměstnanců zahraniční vedení snižuje nejen po profesní, ale zejména po lidské stránce. Zkušenosti i pocity českých respondentů (v tomto případě se jednalo zejména o vedoucí oddělení, nikoliv tedy řadové zaměstnance) velmi dobře odráží následující grafy a v nich uvedené hodnoty.

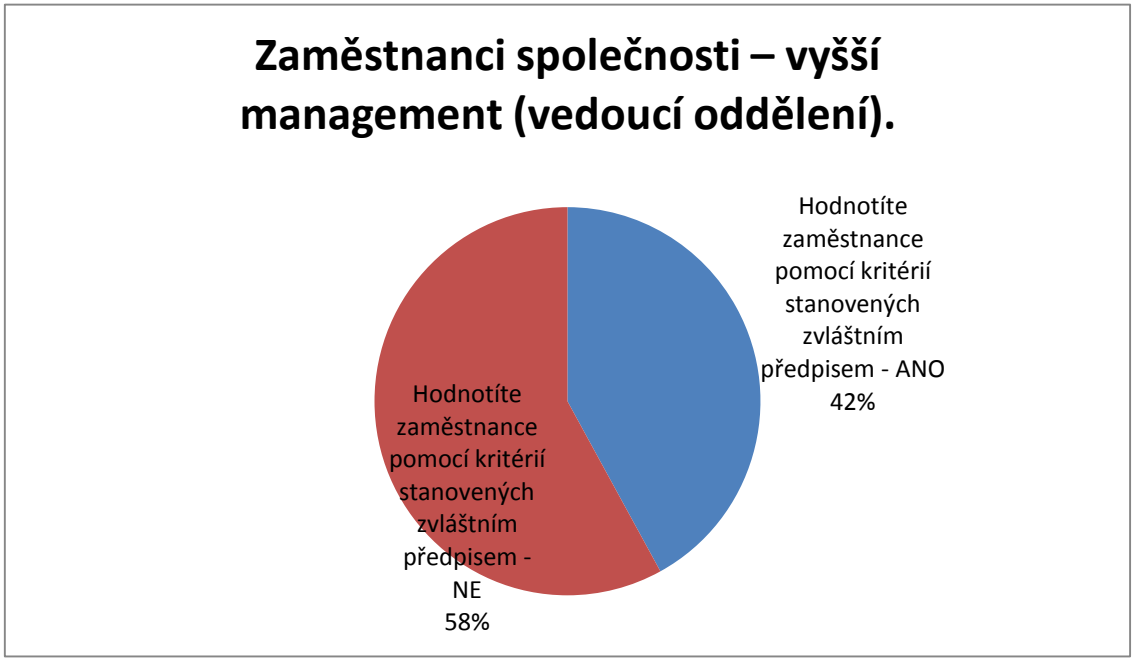


	Jset spokojeni s chováním vedoucích zahraničních pracovníků	Cítíte nadřazenost vedoucích zahraničních pracovníků?	Měli jste osobní negativní zkušenost s těmito pracovníky?	Řešili jste tento problém po pracovně-právní stránce?
Nechci odpovídat	23	10	0	21
Ne	75	5	35	65
Ano	2	85	65	3

Zdroj: Vlastní graf

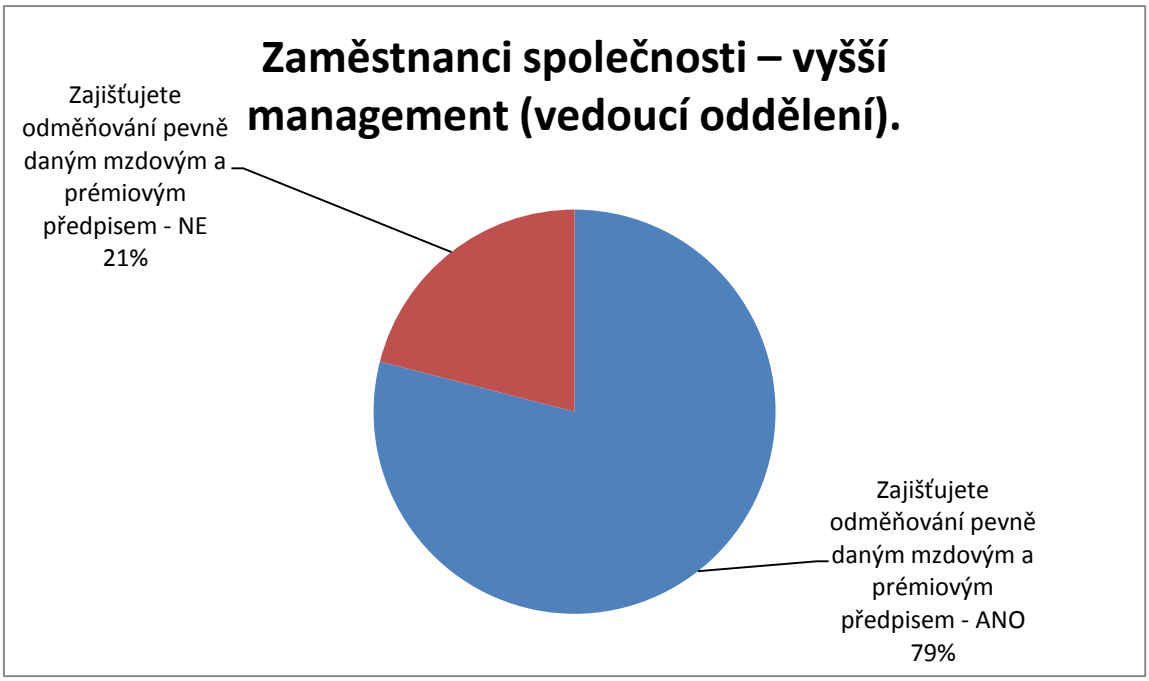
Graf č. 5: Zhodnocení chování zahraničních vedoucích pracovníků vůči českému personálu

Graf č. 6: Zhodnocení chování zahraničních vedoucích pracovníků vůči českému personálu



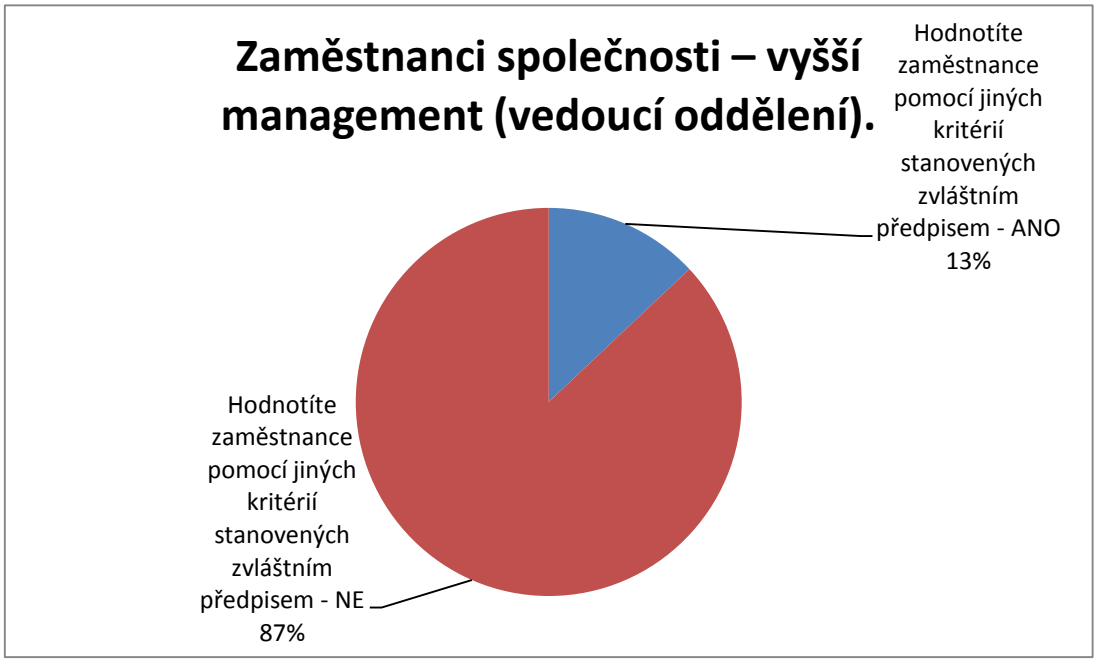
Zdroj: Vlastní graf

Graf č. 7: Hodnocení na základě ústního rozhovoru s vedoucími pracovníky.



Zdroj: Vlastní graf

Graf č. 8: Hodnocení na základě ústního rozhovoru s vedoucími pracovníky.



Zdroj: Vlastní graf

Graf č. 9: Hodnocení na základě ústního rozhovoru s vedoucími pracovníky.

Zdroj: Vlastní graf

Graf č. 10: Hodnocení na základě ústního rozhovoru s vedoucími pracovníky.

Výsledek empirického šetření:

Jak je patrno z uvedených grafů, které byly zpracovány na základě výsledků řízených rozhovorů s respondenty, kteří se rekrutovali z řad vyššího managementu, tedy z řad vedoucích oddělení v dotazovaných hotelových

zařízeních, lze hovořit o tom, že úroveň aplikace existujících předpisů pro hodnocení zaměstnanců je přinejmenším problematická.

Provedená dotazníková šetření, následná analýza a srovnávání jednotlivých odpovědí a také zpracování poznámek a námětů získaných při osobních jednáních s manažery hotelů přineslo velké množství informací. Jednou z možností, jak získané informace využít, je pokusit se vytipovat některé oblasti, ve kterých by bylo žádoucí zlepšit existující stav.

Svým empirickým šetřením jsem chtěl zjistit, do jaké míry je etický kodex firmy dodržován ve vztahu zahraničních majitelů k českým zaměstnancům. Na základě svých určených hypotéz jsem se soustředil především na problematiku využití etického kodexu v praxi, která byla také předmětem tohoto empirického šetření, prováděného koncem roku 2011, na skupině 12 hotelů hotelových řetězců v Praze formou dotazníku, doplněného v některých případech řízeným rozhovorem. Celkem bylo dotázáno 50 zaměstnanců těchto zařízení a dalších 15 vedoucích pracovníků (zástupců hotelu).

Cílem mého terénního šetření byla základní orientace ve způsobu uplatňování zásad etiky v činnosti hotelových řetězců, konkrétně pak ověření a zjištění toho, zda a jak jsou prvky etiky zpracovány ve firemních dokumentech, jak jsou kontrolovány, zda probíhá na toto téma školení a jak je hodnoceno dodržování etiky a etikety. Dalším cílem empirického šetření bylo zjistit, jaké jsou vnitropodnikové vztahy v jednotlivých hotelových zařízeních, s důrazem na personální vztahy mezi zahraničním vedením a českými zaměstnanci.

Základním informačním zdrojem pro analýzu situace byl dotazníkový průzkum, který jsem provedl ve vybraných hotelech. Již samotný výběr dotazovaných hotelů nebyl jednoduchý. Byl provázen někdy i odmítavým postojem a neochotou poskytnout jakékoliv údaje ze strany vedení. Pouze mé osobní kontakty, z funkce ředitele jednoho z hotelů, který spadá pod hotelový řetězec, mi umožnily prolomit kolikrát až nepochopitelné a byrokratické bariéry při získávání relevantních informací. Obtížnější než se dalo čekat bylo také zajištění srovnatelnosti odpovědí. Vyplňování dotazníků jsem proto s příslušným pracovníkem hotelu prováděl osobně.

Nepříliš potěšující výsledky šetření vedou k následujícím závěrům:

Analýza odpovědí v zásadě potvrdila očekávanou vyšší úroveň etikety v hotelovém provozu. Je zřejmé, že jde o tradiční součást hotelových standardů. Jen těžko si lze hotelnictví představit bez přátelské, kulturní, srdečné a vstřícné služby ve vztahu personál – klient (host).

Poněkud jiná situace je v oblasti uplatňování etických norem a zásad. Odpovědi avizují takové nedostatky, které v řadě případů nelze označit jako zanedbatelné. Mám tím na mysli oblast diskriminace zaměstnanců (zjevné znevýhodňování: z důvodu rasové příslušnosti, náboženského vyznání, kulturního zaměření, sexuální orientace a pod.), vztahy ke konkurenci, hodnocení zaměstnanců (výběr nových zaměstnanců, upřednostňování, odměňování, povyšování a další). Navrhnout konkrétní opatření, která by pozitivním způsobem ovlivnila zjištěný stav a současnou, nepříliš utěšenou situaci, není jednoduché. Jistě je možné doplnit a upravit firemní dokumenty, předpisy a směrnice požadovaným způsobem. To je však pouze formální stránka věci. Dlouhodobým úkolem však zůstane dosáhnout u všech zaměstnanců nejen vnitřního přesvědčení o významu etiky, ale nalézt také odvahu proti neetickému jednání vystoupit. Tyto morální principy o tom co je dobré, správné, korektní a co je naopak špatné, nemorální jsou etické osobní hodnoty a rozhoduje o nich hlavně jedincova výchova, vliv autorit, vliv kulturního prostředí, životní zkušenosti, ale i členství v různých skupinách a společenských organizacích. Základní práva zaměstnanců a osob podnikajících v cestovním ruchu by měla být zaručena jak v národním prostředí, tak v hostitelských zemích, kde by jim měla být poskytnuta adekvátní sociální ochrana. Nadnárodní společnosti působící v průmyslu cestovního ruchu by neměly zneužívat svého dominantního postavení, které v některých zemích zaujímají.

Závěr

Problém etiky v cestovním ruchu je stále ještě více předmětem různých teoretických diskusí, než praktického úsilí o její dodržování v každodenní praxi.

O důležitosti etiky však dosud často hovoří i ti, kteří tím ve skutečnosti zakrývají vlastní nedostatky v této oblasti. Jiným příkladem malého pochopení důležitosti etiky mohou být názory, že etika je jakýsi luxus, který si podnikatel bude moci dovolit, až na to budou dostatečné prostředky.

Ačkoliv se v podnikatelské sféře hovoří o potřebě etického chování všech pracovníků, efektivnost celého úsilí je závislá především na vedoucích pracovnících, na jejich uplatňování etických postojů. Kvalita řídícího pracovníka je výrazem etických postojů manažera s odrazem kultury celého řízeného objektu.

Disertační práce je zaměřená na specifickou oblast podnikání na úrovni hotelového průmyslu v cestovním ruchu, se zaměřením na sociokulturní pohled do vnitropodnikových vztahů zaměstnanců hotelového provozu s využitím etického kodexu. Hlavním cílem bylo zjistit, jakou úlohu hraje etika a etiketa v prostředí nadnárodních hotelových řetězců, zjistit jejich kulturní funkci a zdůraznit roli kultury v soudobých aktivitách v oblasti etiky cestovního ruchu.

Na základě výsledů vlastního empirického šetření uvádím skutečnosti týkající se etiky cestovního ruchu zahraničních, ale i lokálních hotelových řetězců akreditovaných v České republice a zjištění, jakou úlohu hraje etika a etiketa v prostředí nadnárodních hotelových řetězců a jejich kulturní funkci a dále role kultury v soudobých aktivitách v oblasti etiky cestovního ruchu. Dodržování zásad etiky v hotelovém prostředí přitom není žádný luxus. Je to podmínka zjednodušení podnikatelského prostředí i omezení společensky škodlivých a obtížně postižitelných jevů (jako korupce, nepotismus), které narušují čistotu konkurenční soutěže, významně ohrožují důvěru společnosti v její instituce a do značné míry omezují svobodu podnikání.

Je třeba odmítnout rozšířený názor, že etický kodex je produktem importovaným z jiného kulturního prostředí a jeho zavádění je jakousi módní

vlnou. Překvapivý je postoj v mezinárodně propojeném prostředí hotelových řetězců.

Zároveň by bylo účelné přestat chápat etický kodex jako neměnný teoretický dokument, ale naopak z něho učinit živý nástroj, se kterým se ve firmě pracuje, který vyhodnocuje a dále aktualizuje. Domnívám se, že etický kodex by měl odrážet kulturní prostředí a zvyklosti hostitelského národa.

Tento ucelený pohled je zaměřen na kulturní zvyky jiných národností, v chování zahraničních vedoucích pracovníků vůči českým zaměstnancům z kulturologického hlediska. Častokrát, nejen z vlastní zkušenosti, jsem měl možnost poznat jak rozdílné jsou kultury a kulturní názory různých národností. Toto působení prvků cizí kultury jsou vystaveny všechny populace. Co přijmou či odmítnou, je určeno jejich dosavadní kulturou. Ve vztahu k českým zaměstnancům se častokrát chovají zahraniční vedoucí pracovníci až arogantním způsobem. Dávají jim jasně tímto negativním postojem najevo, že i přes nesporně známé kvality českých pracovníků, jsou tzv. „nižší management“. Během mého empirického šetření jsem se stal několikrát svědkem hrubého chování zahraničních vedoucích pracovníků k „našim“ lidem, které absolutně zastínilo jakékoli kulturní chování. Mohu se pouze domnívat a také se mi to potvrdilo, že tito vedoucí pracovníci zahraničních společností a jejich vnitřními předpisy tzv. „štábní kulturou“ (soubor norem, hodnot, postojů a vzorů chování, které nacházejí svůj výraz a naplnění v kulturních jevech/ prvcích hmotné i duchovní povahy a v rovině interpersonálních vztahů), skrývají svou neprofesionalitu, neznalost kulturního prostředí naší země a v neposlední řadě jazykovou bariéru za hrubé chování, kterým se v očích našich zaměstnanců snižují po profesní, ale hlavně po lidské stránce.

Když se zamyslím nad jejich chováním, které by spíše mělo být analýzou chování z psychologického hlediska, než z hlediska kulturologického, tak tito lidé svým chováním, vrhají negativní světlo na ostatní cizince, jejich země, kulturní zvyky a kulturní dědictví.
Tento proces začleňování člověka do systému společenských vztahů, jehož role tvoří „interiorizace“[182] sociálních rolí a zvládnutí základních způsobů

[182] Murény Robert F., Úvod do sociální a kulturní antropologie, SLON, Praha 2004, str. 58

chování v typických sociálních situacích, můžeme nazvat kulturním přenosem.

Tato viditelná skupina odlišující se souborem specifických norem, hodnot, vzorců chování a životním stylem od dominantní (hlavní) kultury se odlišuje, ale zároveň se na ní podílí. O kulturním obohacení těchto nových prvků, které přicházejí zvenčí jsou reinterpretovány a dostávají nový význam, který je v souladu s kulturním systémem, nelze ani hovořit.

Tato „akulturace“, zahrnuje jevy, které jsou výsledkem přímého a (nepřerušeného) styku mezi skupinami jedinců z různých kultur, z čehož následně vyplývají změny v původních kulturních typech jedné nebo obou skupin. [183]

Cestovní ruch, jako součást kultury je „předáván“ z generace na generaci. Vždy jsou, ale předávány a přejímány jen ty prvky cestovního ruchu, které mají platnost (funkci, místo ve struktuře a nesou symbolický obsah). Absolutně nelze tvrdit, že by kultura cestovního ruchu byla stabilní a neměnná, ale skrze udržování vybraných jevů, jež jsou nazírány jako podstatné, je pociťována.

Česká republika patří z hlediska kulturních hodnot mezi nejbohatší země světa. Na území našeho státu je registrováno 40 městských památkových rezervací a 61 vesnických památkových rezervací, 209 městských památkových zón a 164 vesnických památkových zón, 17 krajinných památkových zón a téměř 38 tisíc památkově chráněných objektů. O kvalitě českého památkového fondu svědčí mimo jiné i nadprůměrně vysoký počet památek (10), zapsaných v Seznamu světového kulturního a přírodního bohatství UNESCO. [184] Toto kulturní bohatství vytváří největší potenciál atraktivity České republiky z hlediska cestovního ruchu. V uplynulých padesáti létech došlo na mnoha místech k úpadku, degradaci a často zpustošení památkových objektů a souborů. Veřejná správa nebo soukromí vlastníci jsou zpravidla schopni rekonstruovat a udržovat pouze malou část těchto objektů. Nalezení nových ekonomických aktivit, schopných přinést dostatek finančních prostředků na opravu a údržbu památek, je často jedinou cestou k jejich záchraně. Cestovní ruch je odvětvím, které může vytvořit největší objem prostředků pro obnovu a revitalizaci památek. Je proto

[183] Kulturní a sociální antropologie: Veřejná přednáška: Kamil Kalina, Myslivečkova síň, Ke Karlovu 11, březen 2009

[184] Zdroj: CzechTourism, Český památkový fond, kulturní a přírodní dědictví UNESCO

celospolečensky velmi žádoucí, aby se při zachování všech zásad památkové péče co nejvíce památek stalo vyhledávanými cíli cestovního ruchu. Tato snaha je zatím úspěšná jen částečně. Zájem o atraktivní české kulturní dědictví sice neustále vzrůstá, ale tento trend, který je značným ekonomickým přínosem, však představuje pro vyhledávané památkové lokality neúnosnou zátěž. Negativní dopady se projevují jak formou přímé fyzické devastace, tak nepřímo změnami sociální a funkční struktury a ztrátou autenticity. Lokality, které jsou dosud z hlediska cestovního ruchu opomíjené (většina vesnických památkových rezervací a zón k nim náleží), zpravidla čelí negativnímu dopadu nedostatku financí, což se odráží v dlouhodobě nedostatečné údržbě památkového fondu, v úpadku vybavení obce a v celkovém vzhledu prostředí. Památky nejsou devastovány velkou frekvencí návštěvníků, nedochází zpravidla k zásadním zásahům do urbanistické struktury obce, ale důsledky nesystematické údržby vedou rovněž ke znehodnocení nebo úplné likvidaci historicky cenného prostředí a v určitých lokalitách může docházet k poškozování životního prostředí, nadměrnému využívání přírodních zdrojů, zejména neobnovitelných, hrozí i vznik konfliktních situací mezi domácím obyvatelstvem a návštěvníky, například z důvodu odlišných zvyklostí a způsobu chování.

Trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu a hotelnictví lze definovat jako takový, který zabezpečuje zajištění současných potřeb účastníků cestovního ruchu a přitom pomáhá rozvoji území. S přihlédnutím k šetrnému využívání přírodních a kulturních hodnot vede k dlouhodobé prosperitě dané oblasti. [185]

Cestovní ruch hraje významnou roli v rozvoji území. Po desetiletích nepřetržitého rozvoje se stal jedním z celosvětově nejvýznamnějších průmyslových odvětví (vytváří 11 % světového HDP). Enviromentálním dopadům rozvoje cestovního ruchu, které jsou srovnatelné s dopady kteréhokoli jiného průmyslového odvětví, nebyla dlouho věnována dostatečná pozornost. Teprve mohutný rozvoj cestovního ruchu v posledních letech, spojený s růstem životní úrovně ve vyspělých zemích, upozornil na nutnost řešení otázky jeho trvalé udržitelnosti. Prognóza rozvoje tohoto perspektivního odvětví národních ekonomik tento fakt ještě podtrhuje. Jedním z přínosů cestovního ruchu a hotelnictví, pro rozvoj území je

[185] Zdroj: Studnička, P., Vysoká škola hotelová, Praha 2010

vytváření nových pracovních příležitostí. Příjmy z cestovního ruchu jsou dále významnou součástí příjmů státních i místních rozpočtů.

Regionální rozměr cestovního ruchu je současně i stabilizačním faktorem nejen ve vztahu k místnímu obyvatelstvu, ale i ve vztahu k sociálně-kulturnímu zázemí, které cestovní ruch zprostředkovává pro další zájemce (turisty) a tak zároveň posiluje místní identitu obyvatelstva z hlediska hrdosti na místní tradice a kulturní specifika. Důležitou podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu je, kromě dobře zajištěné turistické infrastruktury a dostatečného množství kulturních a přírodních atraktivit lákajících návštěvníky, také odpovídající síť ubytovacích a stravovacích zařízení, kde mohou trávit volný čas jak návštěvníci regionu, tak místní obyvatelé. Ke kvalitnímu poznání současného stavu, silných a slabých stránek budou také přispívat navrhované výzkumy týkající se nejen návštěvníků, ale i subjektů podnikajících v cestovním ruchu.

Realizací těchto cílů se napomůže zkvalitnění služeb cestovního ruchu tak, aby se zvýšila konkurenceschopnost České republiky jak pro zahraniční, tak pro domácí klienty, což jednak přispěje k ekonomickému růstu, jednak to bude mít dopady do zaměstnanosti, a to i ve venkovských oblastech. Rozvoj služeb cestovního ruchu je závislý na kvalitní a kvalifikované pracovní síle, proto bude potřebné zkvalitnění systému vzdělávání a kvalifikací pro oblast cestovního ruchu. Využití potenciálu, který území České republiky pro cestovní ruch a lázeňství má, přispěje také k rozvoji regionů, neboť v každém regionu existují kanceláře pro podporu cestovního ruchu, jejichž využití zatím neodpovídá možnostem, které poskytují. Jedním z přínosů cestovního ruchu a hotelnictví, pro rozvoj území je vytváření nových pracovních příležitostí. Příjmy z cestovního ruchu jsou dále významnou součástí příjmů státních i místních rozpočtů. V neposlední řadě přispívá cestovní ruch k poznávání nových míst, přírodního a kulturního dědictví jiných národů, pomáhá lépe pochopit jejich mentalitu, obyčeje a zvyklosti, a tím rozvíjí myšlenku mírového soužití.

Česká republika je významnou evropskou turistickou destinací založenou na atraktivitě svých historických památek, přírodních krás a zajímavostí, kultury jakož i na významném postavení městského cestovního ruchu. V zemi se nachází množství historických, kulturních a technických památek, včetně památek zapsaných do seznamu UNESCO. Existuje hustá a dobře značená

síť vzájemně propojených turistických stezek a tras. ČR má rovněž jedinečnou šanci uplatnit se na trhu cestovního ruchu nabídkou nových produktů jako např. městského, kongresového a incentivního cestovního ruchu, sportovní turistiky a cykloturistiky, kulturního cestovního ruchu a širokého souboru produktů, které jsou šetrné k přírodě. Dobré podmínky v ČR nabízí rovněž venkovský cestovní ruch se svými produkty - agroturistika, ekoagroturistika, ekoturistika apod. Nabídka v oblasti cestovního ruchu je využitelná a je směrována jak pro příjezdový, tak domácí cestovní ruch.

Cestovní ruch je průřezovým odvětvím, které zahrnuje nejrůznější služby a profese a je napojeno na mnoho dalších hospodářských činností. Má dopad na taková odvětví, jako je doprava, stavebnictví, kultura maloobchod a na četná odvětví, která vytváří produkty související s rekreací nebo poskytují služby týkající se volného času a obchodního cestovního ruchu. Ačkoliv se na tomto odvětví podílí některé velké společnosti, převládají v něm především malé a střední podniky. Je to odvětví sektoru služeb, které v ekonomikách vyspělých států představuje již nadpoloviční až dvoutřetinový podíl. I v rámci služeb, které jako celek vykazují vysokou dynamiku, patří cestovní ruch k těm rychle rostoucím.

Firemní kultura nezačíná a nekončí pouze u formulování jakési vize. Firemní kultura také není pouze správné chování, etické kodexy a pracovní pořádek. Počítá se do ní každodenní život a také chování manažerů. Mezi nejdůležitější složku firemní kultury patří podle většiny zaměstnanců komunikace a motivace. Nejmenší důležitost byla přisouzena definování firemní kultury a její formování. Klíčovými faktory úspěchu každého pozitivního řízení firemní kultury je chování manažerů a obousměrná komunikace. Chováním manažerů se rozumí umění řídit tým, pracovat na jeho souladu, znát zaměstnance, vědět, čeho je kdo schopen, čeho chce kdo dosáhnout.

Na firemní kultuře se dá pracovat a zlepšovat ji, například lepší informovaností a překonáváním některých komunikačních bariér, vyřešením konkrétních problémů. Zlepšení firemní kultury pomohlo mnohým podnikům k úspěchu a podpořilo ambice lidí po kariéře a vzdělání. Firemní kultura se

dnes ještě vytváří spontánně na základě hodnot stanovených zakladateli nebo představiteli vrcholového managementu.

Při přecházení z jednoho kulturního prostředí do druhého je zapotřebí umět se oprostit od vlastního etnocentrismu (ovšem při zachování „rodného“ jádra) a začít myslet interkulturním způsobem: přijmout odlišnosti, aniž je hodnotíme způsobem „to je správné a to správné není“, zapomenout na obecně vžité představy o té které kultuře, šířené literaturou, médii atd., neboť skutečnost bývá hodně odlišná, to, co chápeme rozumem, zvládnout i emočně. Pak je možné žít kdekoliv a cítit se tam dobře.
Ovšem bez předchozí přípravy na život v jiném kulturním prostředí člověk tápe, je zmaten, zažívá šoky. Projevuje se to mimo jiné ve firmách, jejichž majiteli jsou cizinci. Vedení i zaměstnanci si musejí na sebe zvykat: chce se po nás, abychom se ve všech pobočkách, co jich po světě máme, chovali jako reprezentanti jedné firmy s jednou kulturou. I kulturní inteligenci je třeba trénovat, rozvíjet, od sebepoznávání dospět až k poznání ostatních. Hlavní je komunikace. Pro firmu takové studium znamená vytvářet etické kodexy na základě znalostí ze všech kulturních prostředí, v nichž firma působí.

Etika se stala obrovskou příležitostí pro HR manažery. Jedinou cestou, jak dostat etiku do jednání firem, je vedení (Leadership) příkladem, a to od nejvyšších vrstev ve společnosti. K nejdůležitějším vlastnostem dobrého leadera musí patřit etika a čest, přičemž při zavádění etiky do firem hraje ještě důležitější roli základní lidská slušnost.

Použitá literatura

1. Anzenbacher, A.: Úvod do etiky. Academia, Praha 2001
2. Armstrong, D., Marketing an Introduction, Pearson Education 2009 – ISBN 978-0-273-71395-1
3. Assman, J.: Kultura a paměť, Prostor, Praha 2001
4. Beránek, J., Kotek, P.: Řízení hotelového provozu. Grada Publishing, Praha 1998. ISBN -80-7021-792-8
5. Bergson, H.: Dva zdroje morálky a náboženství, Nakladatelství Vyšehrad, Praha 2007. ISBN 80-204-1014-7
6. BERGSON, H.: Čas a svoboda. O bezprostředních datech vědomí, Praha: FILOSOFIA, nakladatelství Filosofického ústavu AV ČR, 1994
7. BERGSON, H.: Myšlení a pohyb. Praha: Mladá fronta, 2003
8. Blackmoreová, S.: Teorie, kultura a její evoluce. Praha 2001. ISBN 80-7178-394-3
9. Bláha, I., A.: Etika jako věda. Atlantis, Brno 1990. ISBN 8071080233
10. Bláha, I., Personalistika pro malé a střední firmy, CP Books, Brno 2005. ISBN 80-251-0374-9
11. Brázda, R.: Úvod do srovnávací etiky. KLP, Praha 1998
12. Bratl, H., Schmidt, F. Destinationsmanagement. Vídeň: ÖAR-Regionalberatung GmbH, 1997.
13. Brunt P.: Market Research in Travel and Tourism. Butterworth – Heinemann 1998
14. Buhalis, D. Marketing the Competitive Destination of the Future. In Tourism Management: Research Policies Practice, 1/2000, s. 98. ISSN -02625177
15. De Jouvenel, B.: Etika přerozdělování. Občanský institut, Praha 1998
16. Dülmen, R.van: Kultura a každodenní život v raném novověku I./III.,Praha, 1999. ISBN 80-7203-116-3
17. Dytrt, Z.: Manažer – etika – globalizace. Economia, Praha 2001 ISBN 80-85378-183
18. Etika autonomie a autenticity. Filosofia, Praha 1997

19. Etang, J.,L., Public Relations, Portál s.r.o., Praha 2009. ISBN 807367596 X
20. Furger, F.: Etika seberealizace, osobních vztahů a politiky. Academia, Praha 2003. ISBN 8020010610
21. Geertz, C.: Interpretace kultur. Praha 2000. ISSN – 1801-1438
22. Gellner, E.: Rozum a kultura. CDK, Brno 1999
23. Goleman, D.: Emoční inteligence. Praha: Columbus, 1997
24. Habáň, M.: Přirozená etika. TRS, Praha 1991
25. Hall, C.J., Page, S.J. The Geography of Tourism and Recreation. Environment, Place and Space. London: Routledge, 2006. ISBN 10:0-415-33560-4
26. Hofstede, G.: Kultury a organizace. Praha 1999
(Hofstede, G., Allemaal Andersdenkenden. Amsterdam. 1991)
27. Holeček, M., Mariot, P., Střída, M. Zeměpis cestovního ruchu. ČGS, Praha, 1999. 110 s.
28. Holešinská, A. Destinační management, aneb Jak řídit turistickou destinaci. 1. vyd. Brno.
29. Holloway, C., Robinson, C., Marketing for tourism. London: Longman, 1995.1
30. Horáková, H. (2003): Strategický marketing. Grada Publishing, ISBN 80-247-0447-1
31. Horner, S., Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volných služeb, Grada Publishing, Praha 2003
32. Indrová, J. Voříšek, T.: Yield Management a jeho aplikace v hotelnictví, VŠE, Praha 1999
33. Indrová, J.: Hotelový management, VŠE Praha 1996
34. Jaklová, A. K základním pojmům interkulturní komunikace. In Jazyk a komunikácia v súvislostiach II. Bratislava: Filozofická fakulta UK, v tisku.
35. Jaklová, A. Národnostní a sociálně-ekonomická sebereflexe českých přistěhovalců v čechoamerických periodikách 19. a 20. století. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2006.
36. Jakubíková, D., Strategický marketing, Grada, Praha 2008
37. Jankovský, J.: Etika pro pomáhající profese.Triton, Praha 2003
38. Ječný, D.: Brevíř moderního člověka. Svoboda, Praha 1968

39. Ječný, D.: Společenské chování v kostce. Ratio, Úvaly 2000
40. Jeho Svatost Dalajláma: Etika pro nové milénium. Pragma, Praha 2000
41. Kerlinger F.: Základy výzkumu chování, Academia, Praha, 1973
42. KIRÁĽOVÁ, A. Marketing destinace cestovního ruchu, Ekopress, Praha, 2003. ISBN 8086119564
43. Kolektiv autorů: Manažerská etika … inspirace pro 21. století. Nucleus HK, Hradec Králové 2000
44. KUČEROVÁ, I. Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch. Praha: Idea Servis, 1997
45. Kolektiv autorů (ed. J. Šubrt): Kapitoly ze sociologie veřejného mínění, Karolinum, Praha, 1998
46. Kolektiv autorů: Manažerská etika …inspirace pro 21. století, II. díl. Economia a. s., Praha 2001
47. Komárková R. a kol.: Psychologie trhu, Grada Publishing 1998, ISBN 80-7169-632-3
48. Kotler, P. aj.: Principles of marketing, Prentice Hall 1996, ISBN 0-13-165903-0, Middleton, V. T. C.: Marketing in Travel and Tourism. Butterworth – Heinemann, 1998
49. Klůfová, P.: Řeč těla. Fragment, Praha 2002
50. Král, J.: Zeměpis člověka I. Praha 1945
51. Krninská, R.: Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Jihočeská univerzita, České Budějovice:, 2002. ISBN 80-7040-584-8
52. Lawless R., Co je to kultura. Olomouc 1996
53. Lusenbrink, H. J. Interkulturelle Kommunikation. Stuttgart – Weimar: J. B. Metzler, 2005.
54. Lyková, J., Marketingový audit a kontrola, Grada 2000. ISBN 80-7169-329-4
55. Macura, V., Znamení zrodu. České národní obrození jako kulturní typ., Jinočany 1995
56. Middleton, V. T. C.: Marketing in Travel and Tourism. Butterworth – Heinemann 1998
57. Morrison A. P.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu, Victoria Publishing, 1995

58. Muller, K.,B., Lobbing v moderních demokraciích, Grada, Praha 2010. ISBN 978-80-247-3165-0
59. Murphy Robert F., Úvod do sociální a kulturní antropologie, SLON, Praha , 2004
60. Nejdl, K. Úvod do problematiky destinačního managementu – 2. díl., Praha 2007
61. Němec, J. - Horálek, J. a kol.: Dědictví řeči. Praha 1986
62. Nový, I.: Podniková kultura a identita. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993.
63. Nový, I. a kolektiv: Strukturální Management. Lidé, kultura a management, vydání 1. Grada Publishing Praha, 1996
64. Nytrová, O., Pihálková, M., Etika a logika v komunikaci, UJAK, Praha 2007. ISBN 8086723453
65. Pásková, M. a kol. (2001): Analýza a zhodnocení úrovně řízení cestovního ruchu. Obec & finance, č. 4, samostatná příloha
66. Petráň, J. a kol., Dějiny hmotné kultury I. Praha 1985
67. Petráň ,J. a kol., Dějiny hmotné kultury II. Praha 1995-97
68. Pfeifer, L. - Umlaufová, M. Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Grada, Praha, 1993
69. Powers, T., Barrows, C.W. – Hospitality Industry, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2006, New Jersey, USA. ISBN 13:978-0-8160-7803-5
70. Přikrylová, J., Jahodová, H., Moderní marketing komunikace, Grada-Expert, Praha 2010. ISBN 978-80-247-3622-8
71. RNDr. Brož, D.,CSc,Transformace firemní kultury, Moderní řízení 6/2011, Economia, Praha, str.22
72. Raabová, T., Ekonomické a sociální dopady kulturního cestovního ruchu v ČR, Diplomová práce, VŠE Katedra Cestovního Ruchu, Praha 2010
73. Rodrigue, J., P., COMTOIS, C., SLACK, B. The Geography of Transport Systems. New York: Routledge, 2006. ISBN 0-203-88415-9
74. Salač, G.: Stolničení. Fortuna, Praha 1996
75. Salzmann, Z.: Jazyk, kultura a společnost. Úvod do lingvistické antropologie. Praha 1997

76. Seaton, A. V., Bennett, M. M.: Marketing Tourism Products. International Thomson Business Press. 1996
77. Sedláček, I., Sedláček, T.: Jak se chovat ve společnosti. Computer Press, Praha 2001. ISBN 8072264834
78. Sekerová, K. Etnofaulismy jako lingvistický aspekt interkulturní komunikace. In Západoslovanské jazyky v 21. století. Ed. J. Svobodová, D. Svobodová, E. Höflerová. Ostrava: Pedagogická fakulta OU, 2005, s. 121-127.
79. Sen, A.: Etika a ekonomie. Vyšehrad, Praha 2002
80. Slater, R.: Tajemství úspěchu Jacka Welche. Management Press, Praha 1999
81. Slembek, E. Grundfragen der interkulturellen Kommunikation. In Interkulturelle Komunikation. Ed. I. Jonach. Münster – Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 1998
82. Sokol, J.: Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů. Vyšehrad, Praha 2004
83. Spaemann, R.: Základní mravní pojmy a postoje. Svoboda, Praha1995
84. Sorokin P. A.: Social and Cultural Dynamic, New York 1937 – 1947
85. Parsons T: Social Systém, New York 1952.
86. Soukup V., Dějiny sociální a kulturní antropologie. Praha 1996
87. Soukup V., Přehled antropologických teorií kultury. Praha 2000. ISBN 80-7148-158-7
88. Špaček, L., Velká kniha Etikety, Mladá fronta, Praha 2005. ISBN 80-204-1333-2
89. Šroněk, I.: Etika a etiketa v podnikání. Management press, Praha 1995
90. Štěpánek, V., Kopačka, L., Šípa, J. Geografie cestovního ruchu. Praha: Univerzita Karlova, 2001. ISBN 80-246-0172-9
91. Štětina, V.: Vznik a síla vlivu hotelových řetězců na hotelový průmysl a jejich budoucnost. HRMC spol. s r. o., Praha 2002
92. Šťastná J., Změny v tradiční lidové stravě. Praha 1962
93. Taylor, C.: Etika autenticity. Filosofia, Praha 2001

94. Volejníková, J., Korupce v ekonomické teorii a praxi, Profess Consulting s.r.o., Praha 2010. ISBN 9788072590551
95. Vošahlíková, P., Jak se žilo za časů Františka Josefa I. Praha 1996
96. Walker, J. R. : Introduction to Hospitailty, Person – Prentice Hall, Library of Congress, 2006, New Jersey, USA
97. Welsch, W. Transkulturalität. Zur veränderten Verfassheit heutigen Kulturen. Zeitschrift für Kulturaustausch, 1995
98. Winter Z., Z rodiny a domácnosti staročeské. Praha 1911
99. Winter Z., Přepych uměleckého průmyslu v měšťanských domech XVI. věku, Praha 1894
100. Winter Z., Řemeslnictvo a živnosti XVI. věku v Čechách (1526-1620) Praha 1909
101. Zelenka J., Pásková M.: Výkladový slovník cestovního ruchu, ÚUR 2002
102. Zelenka, J. a kol.: Informační a komunikační technologie v cestovním ruchu, Gaudeamus Hradec Králové 2002
103. Zíbrt Č., Poctivé mravy a společenské řády při jídle a pití. Praha 1890
104. Zíbrt Č., Řády a práva starodávných pijanských cechů a družstev kratochvílných v zemích Českých. Praha 1910
105. Zíbrt Č., Sladovnické obyčeje, zábavy, slavnosti a pověry v nákladnických domech a pivovarech českých. Praha 1910

LITERATURA – PODKLADY PRO EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

1. Adair, J.: Vytváření efektivních týmů. Management Press, Praha, 1995
2. Alan J., Petrusek M., Sociologie, literatura a politika, Karolinum, Praha 1970.
3. Armstrong M., Řízení lidských zdrojů, 4. Vydání, GRADA, Praha 2009
4. Armstrong, M., Personální management. 1. vydání Grada Publishing, Praha, 1999.
5. Bakalář, P.: Tabu v sociálních vědách, Votobia, Praha 2003.

6. Bedrnová E., - Nový I., & kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2007.
7. Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Cesty efektivního využití lidského potenciálu. Management Press, Praha, 1994.
8. Bělohlávek F., Organizační chování. 1. vydání: Rubico, Olomouc, 1996
9. BLÁHA, I.A.: Sociologie, Praha, Academia 1968
10. Brunton P., Zápisky Paula Bruntona, Emoce a etika, intelekt. Svazek 5, Iris RR, Frýdek Místek, 1994.
11. Damasio A. R., Descartesův omyl, Emoce, rozum a lidský mozek, Mladá fronta Praha, 2000.
12. DUBSKÝ, I.: Filosof Jan Patočka, vydal Inst. pro středoevrop. kulturu a politiku, 1. vyd., Praha 1991
13. Dytrt Z., Manažer - etika – globalizace, Economia, Praha, 2001.
14. GIDDENS, A. Unikající svět (Jak globalizace mění náš život), Slon Praha, 2000.
15. Gibson R., Nový obraz budoucnosti (přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu). 2. vydání, Management Press Praha, 2000.
16. Horáková I., Stejskalová D., Škapová H., Strategie firemní komunikace, MANAGEMENT PRESS, Praha, 2007.
17. Jakoubek, M., Hirt, T.: Romové:Kulturologické etudy, Aleš Čeněk s.r.o, Plzeń 2004.
18. Jandourek, J., Průvodce sociologií, Grada, Praha 2008.
19. Jung, C. G., Duše moderního člověka. 1. Vydání, Atlantis, Brno, 1994.
20. KELLER,J.: Úvod do Sociologie, Soc.nakl., Praha 1992
21. Krebs, V.: Sociální politika, Aspi, Praha 1980
22. Lacina, K. Partnerství pro cestovní ruch na regionální úrovni. 1. vydání. Pardubice: Universita Pardubice, 2007.
23. Lacina, K. Cestovní ruch jako jeden z důležitých zdrojů příjmů, potřebných pro uskutečňování cílů rozvoje regionů. Pardubice: Universita Pardubice, 2007.

24. Lacina, K. Místo cestovního ruchu v ekonomických aktivitách státu. Sborník vědeckých prací University Pardubice: Universita Pardubice, 2007.
25. Lacina, K. Podpora rozvoje cestovního ruchu v Evropských společenstvích a v Evropské unii. Praha, MMR, 2006.
26. Majerová, M.: Stres, motivace a výkonnost, Grada Publishing, Praha, 1997.
27. Mills Ch. W., Sociologická imaginace, Slon, Praha 2006.
28. Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha, 1992.
29. Nový, I., School, E., Machl, S. a kol.: Interkulturální komunikace v řízení a podnikání, Management Press, Praha, 2001.
30. Nünning A., Lexikon teorie literatury a kultury, nakl. Host, 2006.
31. Petrusek M., Sociologický časopis 1995.
32. Plamínek J., Vedení lidí, týmů a firem, Grada, Praha, 2008.
33. Provazník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Skripta Praha: VŠE v Praze 1996, 210 s.
34. Renzetti C. M., Curran, D. J., Ženy, muži a společnost, Praha, Karolinum, 2003.
31. Dr. Marie Hošková: Modely osobnosti S. Freuda a E. Ericksona 22. - 23. 2. 2008 (4hodiny).
32. Mgr. Helena Klímová: Člověk jako skupina a emoce ve skupině, 23. – 24. 5. 2008 (3 hodiny).
33. Smolíková, M. Strukturální politika a kultura. Praha, 2005
34. Doc. RNDR. Zdena Lustigová, CSc, Základy empirických šetření v hotelnictví, VŠH - Praha, 2011
35. Pátek, J., Národnostní a náboženské menšiny, Britské listy, Evropský kongres učitelů dějepisu, Praha 2002
36. Ústav celoživotního vzdělávání a.s., Profesní etika manažera a etické kodexy, Praha 2009

ODBORNÉ PŘEDNÁŠKY K HOTELOVÉ PROBLEMATICE

1. Indrová, J. – Hotelový management, přednáška na VŠE, Praha 2009
2. Zelienková, K., Strategické řízení hotelu, Czech Hotel Consulting, kurz školení manažerů, Praha 2010

Publikační činnost - PhDr. Marek Merhaut – podklady pro Disertační práci

1. Merhaut, M.: Diplomová práce: Gastronomie v Evropské a Asijské kultuře, Praha, FF UK 2001.
2. Merhaut, M.: Rigorózní práce: Národní gastronomické kultury a kulturní difúze, Praha, FF UK 2002.
3. Merhaut, M.: Pracovní smlouva, Praha, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., 2004.
4. Merhaut, M.: Interní směrnice hotelové společnosti – Hygiena, Praha, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., 2004.
5. Merhaut, M.: Pracovní řád hotelu, Praha, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o, 2004.
6. Merhaut, M.: Etický kodex, Falkensteiner Hotel Maria Prag, Praha 2004
7. Merhaut, M.: Provozní řád, Praha, Falkensteiner Hotel Maria Prag s.r.o., 2005.
8. Merhaut, M.: Dotazník spokojenosti hostů hotelového zařízení, Praha / Bodensdorf, Falkensteiner Hotels & Resorts, 2005.
9. Merhaut, M.: Komorně laděné prostředí v centru Prahy, In: Všudybyl č. 9, Praha 2005
10. Merhaut, M.: Předpis formulářů bezpečnosti práce při nástupu nových zaměstnanců, Praha, Falkensteiner Hotel Maria Prag Betriebs s.r.o., 2005 / 2006.
11. Merhaut, M.: Organizační řád hotelové společnosti, Praha, Falkensteiner Hotel Maria Prag Betriebs s.r.o., 2006.
12. Merhaut, M.: Pracovní řád hotelu, Praha, Falkensteiner Hotel Maria Prag Betriebs s.r.o, 2006.
13. Merhaut, M.: Organizační řád Wellness & SPA, hotelové společnosti OREA Hotels a.s., Praha 2007 – 2008
14. Merhaut, M.: Hotelový development v době krize – odborný článek, COT business – odborný časopis pro cestovní ruch - str. 58, Praha, Leden 2012

15. Merhaut, M.: Hotelovým provozům vládne dusná atmosféra - odborný článek, HOTEL & Spa, str 28-29, Leden/Únor (dvojčíslo) 2012, Economia, Praha, 2012
16. Merhaut, M.:Strategické řízení hotelového provozu – krizová strategie při globálním oteplování planety - odborný článek, COT business – odborný časopis pro cestovní ruch, str. 74-75, C.O.T. media s.r.o., Praha, Únor 2012
17. Merhaut, M.: Dodavatelsko – odběratelské vztahy: arogance moci ničemu neprosívá - odborný článek, COT business – odborný časopis pro cestovní ruch, str. 66, C.O.T. media s.r.o., Praha, Březen 2012
18. Merhaut, M.:Vybrané kulturologické aspekty v realitě našich hotelů – empirické šetření. Mezinárodní vědecká konference – Aktuální trendy lázeňství, hotelnictví a turismu – odborný článek v recenzovaném sborníku konference, Slezská universita v Opavě, Opava 4. 4. 2012 (10 str.)
19. Merhaut, M.: Služební cesty – nutné zlo? - odborný článek, COT business – odborný časopis pro cestovní ruch, str. 28, Praha , Duben 2012
20. Merhaut, M.: Křivda a nekalé praktiky v hlavní roli - odborný článek, HOTEL & Spa, str. 24-25, Praha, Duben 2012

ČASOPISY A OSTATNÍ ODBORNÁ PERIODIKA:

(SKRIPTA, ETICKÉ KODEXY, PŘÍRUČKY PRO ZAMĚSTNANCE, INTERNETOVÉ STRÁNKY HOTELŮ)

1. Český lid
2. Dějiny a současnost
3. Food Service
4. Gastro
5. Hotel Revue
6. Hotel & Spa
7. Koktejl
8. Pohostinství
9. Hospodářské Noviny, příloha “Kariéra”
10. AHR fórum

11. Hotel a Restaurant
12. Svět gastronomie a hotelnictví
13. Gastro & Hotel
14. COT business
15. Gourmet
16. Lobby
17. Komora
18. Travel
19. Filozofický slovník. Svoboda, Praha 1981
20. Filozofický slovník a…n. Svoboda, Praha 1985
21. Filozofický slovník o…z. Svoboda, Praha 1985
22. Masarykův slovník naučný. Praha 1926
23. Ottův slovník naučný. Praha 1997
24. Universum. Odeon, Praha 2000
25. Všeobecná encyklopedie Diderot. Diderot, Praha 1996
26. Horyna, Břetislav: Filosofický slovník, Nakladatelství Olomouc, Olomouc 1998
27. Šroněk, I.: Diplomatický protokol a vybrané otázky etikety. VŠH v Praze 8, Praha 2000
28. Antušák, E., Kopecký, Z.: Krizový Management, Oeconomica, Praha 2005
29. Cornell University, School of Hotel Administration, The Center for Hospitality Research, Industry Perspectives No. 1, 2006
30. APRA, Síla médií a jak je měřit, APRA, Praha 2000
31. Integrita: Principy a znění našich závazků. GE, Fairfield 1993
32. Kodex obchodní etiky. Unisys, Bluebell 1998
33. Soubor etických pravidel k dobrému obchodování a vztahu s hostem. NFHR ČR, Praha 2001
34. Etický kodex, Orea Hotels a.s., Praha, 2005
35. Etický kodex, Falkensteiner Hotels & Resorts, Praha 2004
36. Etický kodex, PARKHOTEL Praha s.r.o., Praha 2009
37. Modálek, Z., Huňát, A.: Firemní kultura. Orea Hotels, Praha 2003
38. Diplomatická praxe II. Ministerstvo zahraničních věcí, Praha 1994
39. Ministerstvo pro místní rozvoj, Koncepce státní politiky Cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, Praha 2006

40. Inter Continental Praha
41. Mariott International
42. OREA HOTELS s.r.o.
43. Falkensteiner Hotels & Resorts
44. Parkhotel Praha s.r.o.
45. Perla Hotel
46. Four Seasons Hotel Praha
47. The Impact of Culture on Tourism - ISBN Number: 9789264056480, January 2009

INTERNETOVÉ STRÁNKY HOTELŮ:

Holiday Inn, Ibis Karlín, Inter Continental, Orea Hotels s.r.o., Falkensteiner Hotel Maria Prag, PARKHOTEL Praha, Perla Hotel, ACCOR CZ,

Přílohy

Výsledky empirického šetření

*DOTAZNÍK č. 1 – PRO 3 * HOTELY*

I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE O DOTAZOVANÉM SUBJEKTU EMPIRICKÉHO ŠETŘE			
1. Typ podnikatelského subjektu:	**ANO**	**NE**	**NEVÍM**
a Podnik v individuálním vlastnictví			
b Společnost s ručením omezeným	x		
c Akciová společnost			
d Obecně prospěšná společnost			
2. Velikost subjektu podle počtu zaměstnanců			
a do 25 zaměstnanců			
b 25-50 zaměstnanců	x		
c 50-120 zaměstnanců			
d 121 a více zaměstnanců			
3. Výkonnost subjektu podle výše ročních tržeb (v Kč)			
a do 1,5 miliónu			
b 1,5 až 5 milión			
c 5-25 miliónů			
d 25-100 miliónů	x		
e nad 100 miliónů			

II. FIREMNÍ KODEX ETIKY			
4. Jsou ve vaší organizaci vymezena pravidla rozhodování?			
a Rozhoduje vždy odpovědný pracovník v rámci své zodpovědnosti	77%	16%	7%
b Pracovní řád vymezuje kdo a o čem smí rozhodovat	50%	50%	0%
c Vnitřní předpisy definují kategorie rozhodování a způsob jejich přijetí	52%	36%	12%
d Je definován závazný postup prováděných rozhodnutí	20%	75%	5%
5. Etický kodex společnosti			
a Máte zpracovaný etický kodex společnosti jako samostatný dokument?	80%	5%	5%
b Jsou etické normy součástí jiných vnitrofiremních předpisů?	42%	55%	3%
c V zápisech z porad je uváděn úkol, termín splnění a zodpovědnost	67%	28%	5%
d Je etický kodex součástí pracovní smlouvy zaměstnanců?	15%	85%	0%
6. Zaměstnanci společnosti – vyšší management			
a Hodnotíte zaměstnance pomocí kritérií stanovených zvláštním předpisem?	65%	35%	0%
b Zajišťujete odměňování pevně daným mzdovým a prémiovým předpisem?	75%	25%	0%
c Hodnotíte zaměstnance pomocí kritérií stanovených zvláštním předpisem?	34%	66%	0%
d Máte v předpisech zákon o diskriminaci (pohlaví, rasa, náboženství)?	78%	12%	10%

7. Vztahy k hostům				
a	Školíte zaměstnance na kvalitu poskytovaných služeb?	92%	8%	0%
b	Školíte zaměstnance v dodržování zásad zdvořilosti a slušnosti?	75%	25%	0%
c	Používáte modelové situace pro řešení stížností hostů?	15%	85%	0%
d	Využíváte databázi hotelových hostů pro zkvalitnění služeb (narozeniny atd.)?	62%	33%	5%
8. Střet zájmů				
a	Vymezujete předpisem okruhy možného střetu zájmů zaměstnanců?	25%	65%	10%
b	Je střet zájmů specifikován v pracovních smlouvách zaměstnanců?	5%	90%	5%
c	Pokud zaměstnanec poruší „střet zájmů“, vyvozujete z toho důsledky?	100%	0%	0%
d	Snažíte se předcházet střetu zájmů zaměstnanců motivačními bonusy?	41%	50%	9%
9. Ochrana hospodářské soutěže - vztahy ke konkurenci				
a	Máte hodně případů, kdy zaměstnanci porušili tento předpis?	5%	95%	0%
b	Jste schopni odhadnout rizika těchto situací?	84%	16%	0%
c	Pracujete s modelem těchto rizik při školeních zaměstnanců?	48%	52%	0%
d	Pokud zaměstnanec poruší tento předpis, vyvozujete z toho důsledky?	100%		
10. Důvěrné informace – pro vyšší management				
a	Máte předpis zajišťující ochranu před únikem důvěrných informací?	100%		
b	V případech negativního zjištění tohoto porušení, vyvozujete z toho důsledky?	100%		
c	Zavazujete bývalé zaměstnance k mlčenlivosti při odchodu z firmy?	100%		
d	Máte tento závazek ošetřen právně v pracovních smlouvách zaměstnanců?	100%		
11. Hotelové etika				
a	Máte samostatným vnitřním předpisem upraveny zásady hotelové etiky?	85%	15%	
b	Máte za nedodržování hotelové etiky určeny postihy?	91%	9%	
c	Organizujete ve firmě speciální školící programy na etiku?	68%	32%	
d	Provádíte praktické tréninky upevňující etiku v chování zaměstnanců?	79%	21%	
e	Máte velké problémy v dodržování hotelové etiky ze stran zaměstnanců?	9%	91%	
12. Etika jednotlivce				
a	Upravujete zvláštním pokynem požadavky na osobní hygienu zaměstnanců?	100%		
b	Je vydán předpis pro vzhled a čistotu oblečení a obutí zaměstnanců?	99%		1%
c	Je vydán předpis pro kouření, užívání alkoholu nebo drog personálem?	100%		
d	Máte speciálně upravené používání šperků, parfémů, tetování, apod.?	100%		
13. Etiketa společenského styku (chování k hostům)				
a	Upravujete předpisem obsah pozdravu - hlasem, gestem, pohybem těla?	100%		
b	Pracujete s režimem kontrolních dnů zaměstnanců?	78%	22%	
c	Máte ošetřena pravidla pro přijímání spropitného?		100%	
d	Jsou daná pravidla pro užívání mobilních telefonů?	100%		
14. Odborová organizace				
a	Máte ve Vašem hotelu odborovou organizaci?	2%	98%	
b	Myslíte, že by Odborová organizace byla přínosem ve Vašem hotelu?	10%	90%	
c	Uvažovali jste o zřízení Odborové organizace?	13%	87%	
d	Dokážete prosadit svoje názory i bez odborové organizace?	70%	30%	
15. Školení a tréninky				

a	Účastníte se podnikových školení?	95%	5%	
b	Jsou tréninkové a školící procesy ve Vašem hotelu dobře nastaveny?	77%	23%	
c	Máte spíše pozitivní názory na školení a tréninky zaměstnanců?	58%	42%	
d	Máte spíše negativní názory na školení a tréninky zaměstnanců?			
e	Jsou tréninky a školení zaměstnanců důležité?	95%	5%	
f	Využijete ve své profesi získané poznatky ze školení a tréninků?	25%	75%	

III. VZTAHY ZAMĚSTNANCŮ				
16. Vztahy s vedením společnosti				
a	Jsou Vaše osobní vztahy s vedením společnosti spíše dobré?	95%	55%	
b	Jsou Vaše osobní vztahy s vedením společnosti neutrální?			
c	Jsou Vaše osobní vztahy s vedením společnosti spíše na špatné úrovni?			
d	Je dostačující výcvik a vzdělávání ze stran vedení společnosti?	18%	82%	
e	Individuální přístup ke zdrojům znalostí o metodologii rozhodování	13%	87%	
f	Úvodní školení a informace ze strany vedení je dostačující?	79%	21%	
g	Úvodní školení a informace ze strany vedení je nedostačující?			
17. Chování zahraničních vedoucích pracovníků				
a	Jste spokojeni s chováním vedoucích zahraničních pracovníků?	5%	95%	
b	Jste nespokojeni s chováním vedoucích zahraničních pracovníků?			
c	Cítíte nadřazenost vedoucích zahraničních pracovníků vůči Vám?	99%	1%	
d	Měli jste osobní negativní kontakt s těmito pracovníky?	85%	15%	
18. Konflikty v personálních vztazích na pracovišti				
a	Museli jste někdy řešit konflikty na pracovišti?	49%	51%	
b	Myslíte si, že jste při vzniklém konfliktu se zahraničním vedením byli v právu?	95%	5%	
c	Myslíte si, že by přístup českých vedoucích pracovníků byl jiný?	99%	1%	
d	Uvažujete o změně zaměstnání z důvodu těchto negativních zkušeností?	2%	98%	
19. Za jakých předpokladů můžete a budete využívat internetový portál pro Vaši práci				
a	Pokud bude přístup bezplatný	100%		
b	Pokud bude jeho obsah jasný, jednoduchý a snadno uchopitelný	95%	3%	2%
c	Pokud bude orientovaný na konkrétní potřeby pracovní praxe	75%	20%	5%
d	Pokud nebude přístup podmíněn absolvováním školení	100%		
20. Jak hodnotíte využitelnost předložených změn ve Vašem hotelu				
a	Budou pro organizaci přínosem?	90%	5%	5%
b	Jejich využitelnost bude jen omezená?	75%	10%	15%
c	Mohou pomoci ke zvýšení kvality poskytovaného servisu?	45%	35%	20%
d	Významně Vám pomohou ke zvýšení kvality Vaší práce?	11%	69%	20%

DODATEK K DOTAZNÍKU Č. 1

(vyplní tazatel individuálně až po skončení oficiální části interview)

IV. INDIVIDUÁLNÍ POZNATKY TAZATELE

21. Typ podnikatelské činnosti organizace

		ANO	NE
a	Výrobní resp. montážní činnosti		
b	Maloobchodní prodej		
c	Obchod, Služby	x	
d	Finanční služby		
e	Poskytování služeb hmotného charakteru		
f	Poskytování služeb nehmotného charakteru		
g	Vzdělávání, výzkum a vývoj nebo kultura		
h	Zdravotnictví		
i	Veřejná správa nebo samospráva		

22. Úroveň přijetí

a	Člen vedení organizace	45%	
b	Asistent člena vedení	20%	
c	Odborný referent (specialista)	25%	
d	Řadový pracovník z pověření vedení	10%	

23. Atmosféra přijetí

a	Neochotná, snaha co nejrychleji se zbavit nepříjemného závazku	30%	
b	Přátelská, ale bez snahy dovědět se více informací o empirickém šetření	45%	
c	Přátelská se snahou dovědět se více informací o empirickém šetření	10%	
d	Odmítnutí	15%	

24. Úroveň odpovědí

a	Nízká, měli jen nejasnou představu o obsahu jednotlivých otázek	30%	
b	Spolupracovali, ale nechtěli se vyjadřovat k vnitropodnikovým otázkám	40%	
c	Poskytovali adekvátní odpovědi	20%	
d	Odmítli spolupracovat, báli se postihů ze strany vedení hotelu	10%	

25. Osobní dojem z dotazníkového šetření dotazovaných respondentů

a	Pozitivní	30%	
b	Negativní	5%	
c	Nedostačující	10%	
d	Dostačující	15%	
e	Jenom částečný	10%	
f	Vysoká úroveň odpovědi	30%	

*DOTAZNÍK č. 2 - PRO 3*a 4 * HOTELY (Hotelový řetězec)*

I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE O DOTAZOVANÉM SUBJEKTU EMPIRICKÉHO ŠETŘE			
1. Typ podnikatelského subjektu:			
	ANO	**NE**	**NEVÍM**
a Podnik v individuálním vlastnictví			
b Společnost s ručením omezeným	x		
c Akciová společnost			
d Obecně prospěšná společnost			
2. Velikost subjektu podle počtu zaměstnanců			
a do 25 zaměstnanců			
b 25-50 zaměstnanců	x		
c 50-120 zaměstnanců			
d 121 a více zaměstnanců			
3. Výkonnost subjektu podle výše ročních tržeb (v Kč)			
a do 1,5 miliónu			
b 1,5 až 5 milión			
c 5-25 miliónů			
d 25-100 miliónů	x		
e nad 100 miliónů			

II. FIREMNÍ KODEX ETIKY			
4. Jsou ve vaší organizaci vymezena pravidla rozhodování?			
a Rozhoduje vždy odpovědný pracovník v rámci své zodpovědnosti	68%	10%	22%
b Pracovní řád vymezuje kdo a o čem smí rozhodovat	30%	20%	50%
c Vnitřní předpisy definují kategorie rozhodování a způsob jejich přijetí	62%	26%	12%
d Je definován závazný postup prováděných rozhodnutí	20%	65%	15%
5. Etický kodex společnosti			
a Máte zpracovaný etický kodex společnosti jako samostatný dokument?	70%	5%	25%
b Jsou etické normy součástí jiných vnitrofiremních předpisů?	42%	25%	33%
c V zápisech z porad je uváděn úkol, termín splnění a zodpovědnost	77%	8%	15%
d Je etický kodex součástí pracovní smlouvy zaměstnanců?	15%	85%	0%
6. Zaměstnanci společnosti – vyšší management			
a Hodnotíte zaměstnance pomocí kritérií stanovených zvláštním předpisem?	75%	25%	0%
b Zajišťujete odměňování pevně daným mzdovým a prémiovým předpisem?	85%	15%	0%
c Hodnotíte zaměstnance pomocí kritérií stanovených zvláštním předpisem?	55%	45%	0%
d Máte v předpisech zákon o diskriminaci (pohlaví, rasa, náboženství)?	88%	12%	0%
7. Vztahy k hostům			
a Školíte zaměstnance na kvalitu poskytovaných služeb?	98%	2%	0%
b Školíte zaměstnance v dodržování zásad zdvořilosti a slušnosti?	85%	15%	0%
c Používáte modelové situace pro řešení stížností hostů?	25%	75%	0%

d	Využíváte databázi hotelových hostů pro zkvalitnění služeb (narozeniny atd.)?	82%	18%	0%
	8. Střet zájmů			
a	Vymezujete předpisem okruhy možného střetu zájmů zaměstnanců?	45%	35%	20%
b	Je střet zájmů specifikován v pracovních smlouvách zaměstnanců?	10%	75%	15%
c	Pokud zaměstnanec poruší „střet zájmů“, vyvozujete z toho důsledky?	100%	0%	0%
d	Snažíte se předcházet střetu zájmů zaměstnanců motivačními bonusy?	21%	60%	19%
	9. Ochrana hospodářské soutěže - vztahy ke konkurenci			
a	Máte hodně případů, kdy zaměstnanci porušili tento předpis?	15%	85%	0%
b	Jste schopni odhadnout rizika těchto situací?	74%	26%	0%
c	Pracujete s modelem těchto rizik při školeních zaměstnanců?	58%	42%	0%
d	Pokud zaměstnanec poruší tento předpis, vyvozujete z toho důsledky?	100%		
	10. Důvěrné informace – pro vyšší management			
a	Máte předpis zajišťující ochranu před únikem důvěrných informací?	100%		
b	V případech negativního zjištění tohoto porušení, vyvozujete z toho důsledky?	100%		
c	Zavazujete bývalé zaměstnance k mlčenlivosti při odchodu z firmy?	100%		
d	Máte tento závazek ošetřen právně v pracovních smlouvách zaměstnanců?	100%		
	11. Hotelové etika			
a	Máte samostatným vnitřním předpisem upraveny zásady hotelové etiky?	65%	15%	20%
b	Máte za nedodržování hotelové etiky určeny postihy?	81%	9%	10%
c	Organizujete ve firmě speciální školící programy na etiku?	78%	22%	
d	Provádíte praktické tréninky upevňující etiku v chování zaměstnanců?	89%	11%	
e	Máte velké problémy v dodržování hotelové etiky ze stran zaměstnanců?	15%	85%	
	12. Etika jednotlivce			
a	Upravujete zvláštním pokynem požadavky na osobní hygienu zaměstnanců?	100%		
b	Je vydán předpis pro vzhled a čistotu oblečení a obutí zaměstnanců?	99%		1%
c	Je vydán předpis pro kouření, užívání alkoholu nebo drog personálem?	100%		
d	Máte speciálně upravené používání šperků, parfémů, tetování, apod.?	100%		
	13. Etiketa společenského styku (chování k hostům)			
a	Upravujete předpisem obsah pozdravu - hlasem, gestem, pohybem těla?	100%		
b	Pracujete s režimem kontrolních dnů zaměstnanců?	88%	12%	
c	Máte ošetřena pravidla pro přijímání spropitného?		100%	
d	Jsou daná pravidla pro užívání mobilních telefonů?	100%		
	14. Odborová organizace			
a	Máte ve Vašem hotelu odborovou organizaci?	1%	99%	
b	Myslíte, že by Odborová organizace byla přínosem ve Vašem hotelu?	5%	95%	
c	Uvažovali jste o zřízení Odborové organizace?	5%	95%	
d	Dokážete prosadit svoje názory i bez odborové organizace?	85%	5%	10%
	15. Školení a tréninky			
a	Účastníte se podnikových školení?	85%	15%	
b	Jsou tréninkové a školící procesy ve Vašem hotelu dobře nastaveny?	87%	13%	
c	Máte spíše pozitivní názory na školení a tréninky zaměstnanců?	48%	52%	
d	Máte spíše negativní názory na školení a tréninky zaměstnanců?			

e	Jsou tréninky a školení zaměstnanců důležité?	85%	5%	10%
f	Využijete ve své profesi získané poznatky ze školení a tréninků?	15%	75%	10%

III. VZTAHY ZAMĚSTNANCŮ				
16. Vztahy s vedením společnosti				
a	Jsou Vaše osobní vztahy s vedením společnosti spíše dobré?	75%	25%	
b	Jsou Vaše osobní vztahy s vedením společnosti neutrální?			
c	Jsou Vaše osobní vztahy s vedením společnosti spíše na špatné úrovni?			
d	Je dostačující výcvik a vzdělávání ze stran vedení společnosti?	8%	92%	
e	Individuální přístup ke zdrojům znalostí o metodologii rozhodování	3%	57%	40%
f	Úvodní školení a informace ze strany vedení je dostačující?	59%	31%	10%
g	Úvodní školení a informace ze strany vedení je nedostačující?			
17. Chování zahraničních vedoucích pracovníků				
a	Jste spokojeni s chováním vedoucích zahraničních pracovníků?	2%	75%	23%
b	Jste nespokojeni s chováním vedoucích zahraničních pracovníků?			
c	Cítíte nadřazenost vedoucích zahraničních pracovníků vůči Vám?	85%	5%	10%
d	Měli jste osobní negativní kontakt s těmito pracovníky?	65%	35%	
18. Konflikty v personálních vztazích na pracovišti				
a	Museli jste někdy řešit konflikty na pracovišti?	39%	61%	
b	Myslíte si, že jste při vzniklém konfliktu se zahraničním vedením byli v právu?	92%	5%	3%
c	Myslíte si, že by přístup českých vedoucích pracovníků byl jiný?	65%	20%	15%
d	Uvažujete o změně zaměstnání z důvodu těchto negativních zkušeností?	5%	75%	20%
19. Za jakých předpokladů můžete a budete využívat internetový portál pro Vaši práci				
a	Pokud bude přístup bezplatný	100%		
b	Pokud bude jeho obsah jasný, jednoduchý a snadno uchopitelný	95%	3%	2%
c	Pokud bude orientovaný na konkrétní potřeby pracovní praxe	75%	20%	5%
d	Pokud nebude přístup podmíněn absolvováním školení	100%		
20. Jak hodnotíte využitelnost předložených změn ve Vašem hotelu				
a	Budou pro organizaci přínosem?	80%	15%	5%
b	Jejich využitelnost bude jen omezená?	55%	10%	35%
c	Mohou pomoci ke zvýšení kvality poskytovaného servisu?	35%	25%	40%
d	Významně Vám pomohou ke zvýšení kvality Vaší práce?	5%	49%	46%

DODATEK K DOTAZNÍKU Č. 2

(vyplní tazatel individuálně až po skončení oficiální části interview)

IV. INDIVIDUÁLNÍ POZNATKY TAZATELE

21. Typ podnikatelské činnosti organizace			
		ANO	**NE**
a	Výrobní resp. montážní činnosti		
b	Maloobchodní prodej		
c	Obchod, Služby	x	
d	Finanční služby		
e	Poskytování služeb hmotného charakteru		
f	Poskytování služeb nehmotného charakteru		
g	Vzdělávání, výzkum a vývoj nebo kultura		
h	Zdravotnictví		
i	Veřejná správa nebo samospráva		
22. Úroveň přijetí			
a	Člen vedení organizace	45%	
b	Asistent člena vedení	20%	
c	Odborný referent (specialista)	25%	
d	Řadový pracovník z pověření vedení	10%	
23. Atmosféra přijetí			
a	Neochotná, snaha co nejrychleji se zbavit nepříjemného závazku	25%	
b	Přátelská, ale bez snahy dovědět se více informací o empirickém šetření	35%	
c	Přátelská se snahou dovědět se více informací o empirickém šetření	25%	
d	Odmítnutí	15%	
24. Úroveň odpovědí			
a	Nízká, měli jen nejasnou představu o obsahu jednotlivých otázek	19%	
b	Spolupracovali, ale nechtěli se vyjadřovat k vnitropodnikovým otázkám	50%	
c	Poskytovali adekvátní odpovědi	20%	
d	Odmítli spolupracovat, báli se postihů ze strany vedení hotelu	11%	
25. Osobní dojem z dotazníkového šetření dotazovaných zaměstnanců			
a	Pozitivní	25%	
b	Negativní	5%	
c	Nedostačující	10%	
d	Dostačující	15%	
e	Jenom částečný	25%	
f	Vysoká úroveň odpovědi	20%	

Analýza zaměstnaneckých práv a povinností – stručný přehled etického kodexu ubytovacího zařízení hotelového typu.

1. Interní směrnice etického kodexu

Všichni dotazovaní respondenti mají některým z vlastních interních předpisů zpracovány a zakotveny zásady hotelové etikety. Jde o obsáhlejší publikace, jednodušší brožurky nebo jen samostatné listy pod nejrůznějšími názvy jako například: Firemní řád, Směrnice a postupy, Příručka pro zaměstnance apod. Uvedené dokumenty obsahují celou řadu závazných pravidel, směrnic (předpisů), procedur a postupů, kterými se zaměstnanci hotelů musí řídit. Jejich nedodržení je považováno za porušení pracovní kázně.

Smyslem uvedených dokumentů je zajistit, aby každý zaměstnanec hotelu v pracovní době reprezentovat hotel v souladu se standardem společnosti. Jednotlivé součásti hotelové etikety jsou náplní řady výukových programů, které jsou obvykle povinné pro všechny zaměstnance. Běžně je také vyžadováno naplňování zásad hotelové etikety od pracovníků externích dodavatelů zboží a služeb. Požadavek na dodržování těchto pravidel bývá zakotven ve smlouvách.

2. Sankce za porušení interních směrnic etického kodexu

V případě oprávněné stížnosti hosta nebo odhalí-li nadřízený nesprávné chování zaměstnance, dochází zpravidla k disciplinárnímu řízení. Zvolený postup přitom nesmí být v rozporu s ustanoveními zákoníku práce. Ze zkoumaného vzorku respondentů velká většina uvedla, že tuto problematiku řeší pomocí zvláštního interního předpisu. Smyslem takového opatření je sjednocení hledisek při posuzování jednotlivých případů a záruka, že se s každým bude jednat v souladu s platnými předpisy a bez rozdílu.

Porušení pracovní kázně a přestupky proti hotelové etiketě bývají obvykle rozdělovány do dvou stupňů – na menší přestupky (drobné

porušení pracovní kázně, nedbalé plnění pracovních povinností) a dále na hrubé přestupky (závažná porušení pracovní kázně).[186]

Mezi menší přestupky (drobná porušení pracovní kázně) jsou počítány například:

- *nedodržení některého z požadovaných standardů hygieny nebo vzhledu;*
- *kouření v prostorách se zákazem kouření;*
- *vstupování zaměstnanců do hotelu jiným, než personálním vchodem;*
- *neoprávněná přítomnost v prostorách pro hosty nebo používání zařízení pro hosty, a řada dalších.*

Za hrubé přestupky proti etiketě a pracovní kázni jsou považována veškerá menší provinění v případě, že se opakují. Dále sem patří například:

- *nezdvořilé nebo hrubé chování k hostovi;*
- *jakákoliv diskriminace vůči hostovi nebo spolupracovníkovi;*
- *chování, které vytváří negativní nebo nepřátelské pracovní prostředí;*
- *krádež, neoprávněné přivlastňování nebo užívání majetku hotelu, hosta nebo jiného zaměstnance, včetně neodevzdání ztracených a nalezených předmětů;*
- *nemravné, neslušné nebo nezákonné jednání;*
- *falšování nebo neúplné vyplnění záznamů a dokumentů.*

Tento seznam přestupků není zdaleka vyčerpávající a v tomto smyslu – tedy jako příklady – jsou uváděny různé druhy porušení kázně a standardů také v hotelových dokumentech.
Jakýkoliv výčet možných prohřešků a přestupků by se jistě minul účinností, pokud by nenásledovala odpovídající sankce. I tato oblast proto byla předmětem mého šetření.

[186] Armstrong, M., Personální management, 1 vydání, Grada Publishing, Praha 1999

Menší přestupky a drobnější porušení pracovní kázně jsou obvykle řešeny výstrahou – nejčastěji formou ústního projednání mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, někdy personálním manažerem nebo dokonce generálním manažerem. Obdržení více než jedné výstrahy za stejný (byť i drobný) přestupek, bývá obvykle posuzováno velmi přísně a může vést až k propuštění zaměstnance.
Při hrubém porušení pracovní kázně je používána forma písemného sdělení nadřízeného spolu s následným rozhovorem s personalistou. Zvláštností není ani okamžitě po zjištění přestupku postavit zaměstnance dočasně po dobu vyšetřování mimo službu (například na jeden týden) a podle výsledků případně také ukončit pracovní poměr z důvodů nesplňování požadavků na výkon funkce.

3. <u>Etické standardy pracovní činnosti</u>

Pod pojmem hotelová etiketa obvykle chápeme soubor pravidel chování a jednání zaměstnanců. Frekventovanější je v této oblasti pojem hotelové standardy pro jednotlivé činnosti, které v sobě zahrnují jak bezchybné věcné provedení výrobku nebo služby, tak i prvky etikety.
Všichni účastníci dotazníkového šetření uvedli, že etiketa je dlouhodobě považována za nedílnou součást hotelových standardů.
Standardy stejných nebo velice podobných činností v jednotlivých hotelových řetězcích z marketingových důvodů obsahují vedle dokonalé profesionality také originální prvky, historické zvláštnosti, regionální nebo národní speciality apod. Jakýmsi společným jmenovatelem však ve všech případech zůstává nezbytnost slušnosti, zdvořilosti, úcty a taktu.

Standardy (pracovní manuály) bývají obvykle spojovány s činností tří hlavních provozních částí hotelu:

- *ubytovací úsek – recepce, pokladna, oddělení rezervace,hoteloví vrátní,*
- *ochranná služba, úklid pokojů a chodeb, hotelová prádelna a další;*

- *stravovací úsek – kuchyně, přípravny, restaurace, bary, kavárny, vinárny*
- *apod.*
- *technický úsek – dodávka energií a vody, výtahy, klimatizace, požární ochrana apod.*

Zejména při činnostech bezprostředně spojených s ubytováním a stravováním je úloha etikety jasná a nezpochybnitelná. Na první pohled méně zřetelně vystupuje v technických nebo skladových provozech a jsou i hotelové činnosti, kde etiketa zdánlivě nehraje vážnější úlohu.
Skutečnost, že tomu tak není, bych chtěl dokumentovat na příkladu jednoho řetězce. Soukromé události zaměstnanců, jako je svatba či narození dítěte jsou zde spojeny s kyticí a blahopřáním podepsaným personálním ředitelem včetně zaslání do porodnice nebo domů. Významné životní jubileum nebo odchod do důchodu je spojeno s blahopřáním od generálního manažera a finančním darem. Jiným příkladem může být slavnostní vyhlašování a finanční ocenění, které provádí generální manažer za účasti zaměstnance, jeho přímého nadřízeného, vedoucího úseku a personálního ředitele. Fotografie ze slavnostního vyhlášení je vystavena na čestném místě v hotelu.

a. *<u>Vstupní školící programy zaměstnanců jako součást etického kodexu</u>*

Především noví zaměstnanci se mohou dostat do situací, kde nevědí jak se správně chovat. To má samozřejmě negativní dopad na úroveň poskytovaných služeb. Obdobně na tom může být zaměstnanec začínající pracovat v nové funkci nebo na novém úseku hotelového provozu. Všichni pracovníci, kteří jsou v každodenním kontaktu s hosty (např. recepce, restaurace apod.) musí být schopni řešit konfliktní situace a naučit se odolávat stresu.
Pomoci řešit tyto náhodné situace, či ještě lépe zamezit jejich vzniku mají školící tréninkové programy, v nichž se zaměstnancům dostává znalostí

a nástrojů, jak lépe porozumět a sloužit zákazníkům a jak vyhovět jejich stále stoupajícím nárokům.

O důležitosti, kterou v hotelových řetězcích věnují tréninkovým programům svědčí také skutečnost, že všichni respondenti dotazníkového šetření je dlouhodobě na nejrůznějších úrovních používají.

Organizátorem tréninkových aktivit bývá obvykle Training Manager hotelu. V některých řetězcích jsou v rámci celé společnosti organizovány vlastní poměrně široce zaměřené vzdělávací projekty.

Účinné naplňování zásady „Customers come First" (Zákazník na prvním místě) znamená věnovat trvalou pozornost i otázkám etikety. Jako příklad realizovaných školení a kurzů s výrazným zaměřením na etiketu lze uvést:

Základy a pravidla hotelové komunikace;

- *Profesionální zásady při telefonickém a osobním kontaktu s hostem;*
- *Intenzivní trénink přeformulování nevhodných verbálních vyjádření;*
- *Komunikační dovednosti;*
- *Stížnosti hostů a jejich řešení;*
- *Zvládání stresových situací;*
- *Pravidla komunikace pro zajištění spokojenosti hostů v restauraci;*
- *Psychologie práce s hostem; atp.*

b. *<u>Tréninkový program zaměstnanců</u>*

Naprostá shoda všech respondentů na nutnost zařazovat prvky etikety v podstatě do všech tréninkových programů jenom podtrhuje její význam v hotelovém průmyslu.

Organizátory a garanty specializovaných aktivit na jednotlivých úsecích hotelového provozu jsou ve většině případů vedoucí příslušných

pracovišť. Jinde školení vedou úsekoví trenéři. Pravidlem je, že každý nový pracovník povinně absolvuje některý z typů vstupního tréninkového programu. Časté jsou i seznamovací tréninky na několika dalších pracovištích, zejména na těch s nimiž existuje úzká spolupráce.

Procvičování prvků etikety v tréninkových programech a jejich bezchybné zvládání je z pohledu hosta vnímáno nejcitlivěji v následujících oblastech hotelu:

- *recepce*
- *halové služby*
- *hotelová vrátnice*
- *telefonní ústředna*
- *hotelové pokladny*
- *odbytová střediska F&B*
- *hotelová doprava*
- *pokojské*

c. *<u>Takt, zdvořilost a slušnost</u>*

Značně rozdílné názory, požadavky a očekávání hostů hotelu, opakující se pracovní přetížení zaměstnanců, ale i jejich počáteční nezkušenost mohou být příčinami konfliktů a stresu.
Osvědčeným způsobem řešení – nebo ještě lépe předcházení – vzniku těchto mimořádných situací je nacvičování používání standardních postupů a konverzačních frází. Určitým rizikem však je, že jednání zaměstnanců může časem upadnout do stereotypů, které bude hosty vnímáno třeba jako nezájem, neochota nebo nedostatek úcty.
Řešením se jeví skloubit získané profesionální znalosti zaměstnanců s firemní kulturou a tréninkem upevňovanými pravidly etikety. Předpokladem samozřejmě zůstává kvalitní výběr zaměstnanců tak, aby i jejich osobní charakteristiky odpovídaly potřebám konkrétní pracovní pozice.

Všichni účastníci dotazníkového šetření shodně odpověděli, že dlouhodobě ve svých školících programech se zaměřují na etiku chování zaměstnanců. Dále se nesvých tréninkových programech zaměřují na takové rysy společenského chování, jako je slušnost, zdvořilost a takt. Zde je na místě vyjádřit jisté pochybnosti, zda a nakolik se dají v podstatě vrozené vlastnosti jako slušnost a zejména takt opravdu naučit.

Toto konstatování však nesnižuje důležitost faktu, že prostřednictvím hotelových školících programů jsou u zaměstnanců rozvíjeny takové prvky chování jako je například projevování úcty, skromnost, zdvořilost, ochota apod.

d. *<u>Společenský kontakt</u>*

Neverbální – mimoslovní – komunikace neboli řeč těla pomocí gest, pohybů těla, výrazů obličeje apod., často odhaluje více než mluvená řeč. Prozradí skutečné myšlenky nebo pocity osoby, které mohou být v přímém protikladu ke sdělení mluvených slov.

Některá gesta a pohyby provádíme záměrně a vědomě s cílem zdůraznit řeč. Nevědomá gesta prováděná bezděčně však nejvíce odhalují jaký člověk ve skutečnosti je, a ne, jak by chtěl na veřejnosti vypadat.

Odpovědi respondentů na otázku týkající se speciálních tréninkových programů se zaměřením na etiketu pohybu byly rozdílné. Polovina dotázaných uvedla, že školením dlouhodobě zdokonalují způsob pohybu zaměstnanců. Naopak jedna třetina takové kurzy nepoužívá a ani o tom neuvažuje. Zbytek respondentů o této možnosti uvažovat teprve začíná.

Záběr programů zaměřených na etiketu pohybu zaměstnanců v hotelovém provozu je značně široký. Od zdánlivě prostých úkolů jako je správná chůze, sezení nebo držení těla, přes nácvik používání správných a uměřených gest a mimiky až po někdy marné úsilí ovládnout používání v dané situaci nevhodných gest.

e. *<u>Osobní hygiena zaměstnanců hotelového zařízení</u>*

Osobní hygiena je bezesporu jedním ze základních předpokladů reprezentativního vzhledu zaměstnanců hotelových řetězců. Vedoucí pracovníci hotelů obvykle odpovídají za to, že jim podřízení dodržují standard v této oblasti.

Nutnost péče o tzv. tělesnou hygienu však nelze redukovat pouze na důvody společenské. V hotelovém provozu se rovněž zachází s potravinami, a zde je dodržování nejvyššího stupně hygieny nezbytné. Velice úzce s tím souvisí i vnitřními předpisy upravený systém péče o zdraví zaměstnanců. Pro hotely jsou typické zejména povinné periodické preventivní zdravotní prohlídky rozdělené podle kategorií pracovišť.

Ve zkoumaném souboru hotelů mají více než čtyři pětiny respondentů zpracovaný vlastní předpis týkající se osobní hygieny zaměstnanců, především těch, kteří pracují v přímém kontaktu s hosty. Plnění přijatých standardů v této oblasti je velice často předmětem kontroly a jejich případné nedodržování je přísně sankcionováno.

f. *Vhodné oblečení a obutí zaměstnanců hotelového zařízení*

Předpisy upravující pracovní oblečení a obutí zaměstnanců hotelů patří mezi nejpropracovanější standardy a všichni respondenti takový předpis mají. Jeho dodržování je velmi pečlivě kontrolováno a důsledně vyžadováno. Přestupky proti standardu oblečení jsou klasifikovány jako porušení pracovní kázně.

Předepsané oblečení charakterizující vzhled (Grooming) zaměstnanců tvoří uniforma nebo oblek a musí obvykle splňovat následující jasně předepsané zásady dle etikety hotelového provozu tzv: Dress Code (Oblečení zaměstnanců hotelového provozu viz. Přílohy).

Odpovědnost za zajištění vhodné uniformy pro své podřízené má obvykle příslušný vedoucí oddělení nebo úseku. Pro práci v kuchyni, údržbě apod. obdrží zaměstnanci speciální pracovní oděvy a obuv, které jsou povinni nosit po celou pracovní dobu.

Oblečení zaměstnanců musí být vždy čisté a řádně vyžehlené. Pracovníci hotelu mají obvykle dvě uniformy a tři košile nebo blůzy. Jeden kus uniformy nosí během pracovní doby, druhý je v hotelové prádelně. Frekvence čištění uniforem bývá třikrát měsíčně, výměna košilí nebo blůz za čisté probíhá v hotelových prádelnách každý den.

g. *Šperky, parfémy a tetování*

Používání šperků a parfémů má vnitřními směrnicemi upravena většina dotazovaných hotelových řetězců (přes 80 %).

h. *Vizuální zevnějšek zaměstnanců hotelových řetězců*

Způsob úpravy vlasů, vousů, nehtů a pleti je v naprosté většině hotelů stanoven interními směrnicemi. (Vizuální zevnějšek zaměstnanců hotelových řetězců viz. Přílohy).

i. *Kouření, užívání alkoholu a jiných návykových látek*

Tuto citlivou oblast, která významným způsobem ovlivňuje etiketu společenského kontaktu, upravují vnitřní opatření a směrnice všech účastníků dotazníkového empirického šetření.

j. *Národnostní, náboženská a kulturní specifika v hotelové etiketě*

Ústní šetření ukázalo, že dvě třetiny respondentů ve svých standardech chování zaměstnanců nějakým způsobem reagují na specifické nároky hostů dané jejich národností, náboženstvím apod. Tato skutečnost ovlivňuje jednak regionální zaměření a tradice nadnárodní společnosti, ke které hotel patří, a do značné míry i vazby na konkrétní letecké dopravce.

Jedním z kroků vycházejících vstříc opakované specifické klientele, je zaměstnání pracovníků ovládajících konkrétní cizí jazyk. I přes rozšiřující se znalost světových jazyků může být tato skutečnost hosty vnímána jako velice vstřícné gesto.

Cílem hotelových zařízení je maximum spokojených hostů. Zaměstnanci by proto měli v průběhu specializovaných kurzů pochopit odlišnosti a získat alespoň základní znalosti o rysech národní mentality a náboženských zvyklostech převažující klientely. Následně pak umět aplikovat tyto poznatky do společenského chování.

Využití uvedených znalostí však nesmí být šablonovité. Předpokládat automaticky z příslušnosti hosta k určitému národu také předem dané specifické požadavky by mohlo být zavádějící. Důležité je umět předvídat očekávání hostů, porozumět jejich náznakům a udělat něco navíc tak, aby host věděl, jak je pro hotel důležitý.

Některá náboženství – jako judaismus nebo islám mají daleko větší vliv na běžný život, než jsme v našich podmínkách zvyklí. V chování hostů se to projevuje např. časovým omezením některých činností, stravovacími zvyklostmi, přístupu k alkoholu, postavením ženy ve společnosti apod. Náboženské otázky jsou také součástí okruhů témat, kterým je třeba se při rozhovoru s hosty důsledně vyhýbat.[187]

Citlivost problematiky související s národností nebo náboženstvím má svůj odraz i v sankcích za nevhodné chování a prohřešky v této oblasti. Jakákoliv diskriminace hostů z náboženských nebo rasových důvodů je kvalifikována jako zvlášť hrubé porušení pracovní kázně. Nemusí přitom jít jen o diskriminaci přímou, ale i chování, které má uvedený charakter až ve svých důsledcích.

[187] Pánek, J., Národnostní a náboženské menšiny, Britské listy, Evropský kongresu učitelů dějepisu v Praze dne 13. března 2002

k. *Pozdravení hosta*

Všichni účastníci dotazníkového šetření uvedli, že mají interními předpisy upravenou formu a obsah pozdravu hosta zaměstnancem. Standardní charakter pozdravu však nesmí sklouzávat do bezmyšlenkové formality a stereotypu. Tato činnost je proto předmětem soustavného tréninku i kontroly.

l. *Pravidla přednosti hostů*

Dávání přednosti hostům při vcházení respektive vycházení z různých prostor hotelu upravují ve všech dotázaných případech.
Základním prvkem je vhodné dispoziční řešení hotelu a taková organizace provozu a práce, aby byl kontakt hosta s personálem omezen na nezbytné minimum. Nepovolená přítomnost zaměstnanců v prostorách pro hosty za účelem společenského kontaktu je považována za zvlášť hrubé porušení pracovní kázně.

Pokud je zaměstnanec s hostem v pracovním kontaktu, je host osobou, které je dávána přednost. Při pracovním styku mezi zaměstnanci se tyto otázky řeší obvykle v souladu s obecně uznávanými pravidly. Znamená to, že podřízený dává přednost nadřízenému, muž ženě, mladší staršímu, vcházející do místnosti vycházejícímu atp.
Zaměstnanci jsou povinni vcházet a odcházet pouze hotelovým vchodem pro zaměstnance nebo personální vrátnicí. Nesmějí používat hlavní vchod a vestibul hotelu ani žádný jiný vchod pro hosty s výjimkou případů, kdy to je součást jejich pracovních povinností.

m. *Používání telefonu*

Způsob používání telefonních přístrojů i forem telefonické komunikace s hostem definují ve svých vnitřních předpisech všichni respondenti mého šetření. Obecně je zakázáno používat telefony k jinému účelu, než

k výkonu pracovních povinností. Totéž se týká faxových přístrojů, internetu, elektronické pošty atp.

n. *Oslovení hosta*

Jednou z forem projevu úcty k hostovi je dobře znát jeho jméno. Společensky je velice nevhodné pokud opakovaně dochází k nesprávné výslovnosti jména nebo k záměně za podobně znějící. Doporučuje se při vhodné příležitosti – např. v recepci – se hosta na výslovnost jeho jména dotázat. V této souvislosti může být velice zavádějící aplikovat zvyklosti výslovnosti z češtiny.

Užívání jména hosta má své důležité uplatnění při naplňování pravidla osobního přístupu k návštěvníkům hotelů. Oslovením jménem dáváme hostovi najevo, že si ceníme jeho návštěvy. Přátelský charakter chování k hostům je rovněž podtržen užíváním jmen hostů.

Důležité také je, aby zaměstnanci dostali včas informace o tom, kdo patří mezi VIP, opakované, či zvlášť významné hosty a znali jejich jména. O používání jmen v telefonickém kontaktu s hosty je pojednáno na jiném místě této práce.

O významu správného užívání jmen hostů svědčí skutečnost, že většina (přes 80%) účastníků dotazníkového šetření uvedla, že věnují této otázce pozornost.

S používáním jmen hostů se zaměstnanci hotelu mohou setkat nejen v recepci, ale i při dalších službách nebo souvislostech jako například:

- *odesílání a přijímání faxových zpráv*
- *vyřizování a tlumočení vzkazů*
- *vyvolávání hostů pomocí tabule*
- *buzení hostů*
- *provádění rezervací do restaurací*
- *členství v samostatných hotelových programech, které upřednostňují časté a opakované hosty poskytováním nadstandardního servisu apod.*

Často bývají se jmény spojeny různé tituly – akademické, vojenské nebo související s funkcí apod. Při jejich používání je vhodné postupovat obezřetně a automaticky nevycházet z naší tradice často nadbytečného titulování. Tradice jejich užívání je v různých zemích až překvapivě rozdílná. Až na výjimky se proto doporučuje zůstat u neutrálního „pan nebo paní" ve spojení se jménem.
Rovněž z pohledu hosta může být v mnoha situacích důležité, aby věděl s kým jedná. Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu s hostem, proto obvykle nosí jmenovky s logem hotelu, křestním jménem a příjmením a také označením pracovní pozice. Jmenovky nosí na uniformě nebo na jiném svrchním oděvu. Na požádání hosta seznámí se správnou výslovností vlastního jména a příjmení.

o. *<u>Styl písemného projevu ve styku s hostem</u>*

Rychlý nástup elektronických médií výrazně ovlivňuje nejen rychlost a operativnost, ale také formu a styl písemného projevu. Obecně lze přitom konstatovat, že jsme svědky postupného ochuzování nejen stylové, ale často i obsahové stránky.
Hotely jako podnikatelské subjekty vedou rozsáhlou obchodní korespondenci nejen s klienty, ale především s dodavateli zboží a služeb, leteckými společnostmi, cestovními kancelářemi, tour operátory, bankami, půjčovnami automobilů apod.
Předmětem mého dotazníkového šetření byl písemný kontakt hotelů s hosty. Tato písemná komunikace má charakter buď osobního nebo hromadného sdělení. Oběma uvedeným formám věnují hotely mimořádnou pozornost jak o tom svědčí odpovědi všech korespondentů.
Mezi nejčastěji využívané písemné projevy adresované všem potencionálním hotelovým hostům patří zejména:

propagační materiály hotelu;
- *informační letáky o probíhajících a připravovaných akcích;*
- *jídelní a nápojové lístky;*
- *hotelové a manažerské vizitky;*

- *uvítání hosta prezentované na televizní obrazovce hotelového pokoje*
- *po jejím prvním zapnutí. Technika přitom umožňuje dodat tomuto*
- *uvítání soukromý charakter oslovením hosta jeho jménem a v jeho rodném jazyce.*

Veškeré tyto uvedené tituly a materiály mají standardní grafickou úpravu, obvykle vícejazyčný text a bezchybné profesionální provedení.

Druhou skupinou písemného styku hotelu se zákazníkem je osobní korespondence například tohoto typu:

- *výroční zprávy nebo periodické informace vážící se k členství*
- *v klubovém hotelovém programu;*
- *informace o nalezené věci hosta;*
- *odpovědi na písemné pochvaly nebo stížnosti hosta apod.*

Povinnost odpovědět hostovi na jeho dopis je věcí etikety a vyjádření úcty k zákazníkovi. Ve většině případů však při použití písemné formy již nelze adekvátně reagovat a sjednat nápravu. V korespondenci hotelu je obvykle používáno standardních formulací i úpravy textu. Písemný projev pak může mnohdy vyznít neosobně a formálně.

Zaměstnanci hotelů nesmí pro své soukromé písemné kontakty používat žádná hotelová zařízení nebo služby. Není jim rovněž dovoleno využívat adresu hotelu pro příjem osobní pošty.

p. Stolničení a jeho etiketa

Bezchybné společenské chování číšníků je jedním ze základních předpokladů jejich profesionality. Celá řada odborných úkonů při obsluze hosta může být prováděna několika způsoby. V každém hotelu upravují tuto problematiku vlastními standardy. Je třeba zdůraznit, že jestliže většina hostů je schopna tolerovat i jisté drobné nedostatky v odbornosti,

rozhodně to neplatí o neznalostech a chybách v pravidlech společenského chování.[188]

Etiketě stolničení – jejímu dodržování, proškolování a pravidelné kontrole je věnována ve všech hotelech mimořádná pozornost. Svědčí o tom shodné odpovědi všech účastníků dotazníkového šetření.

Nejen pracovní postupy, ale do jisté míry i chování číšníka je ovlivněno způsobem obsluhy a typem střediska. Ve velkých hotelech je obvykle soustředěno několik typů středisek, z nichž některá bývají i více specializovaná.

Rozlišuje se několik základních typů obsluhy:

- *restaurační způsob s jednoduchou obsluhou, kdy číšník zakládá pokrmy bez jakékoliv další úpravy přímo před hosta na stůl;*
- *restaurační způsob se složitou obsluhou, kdy číšníci používají servírovací stolky a vozíky a veškeré pokrmy se překládají nebo i dohotovují přímo u stolu hosta;*
- *kavárenský způsob obsluhy – především tam, kde převažuje podávání nápojů. Nápoje se obvykle servírují na samostatných táccích;*
- *barový způsob obsluhy, kdy hosté stojí nebo sedí u barového pultu;*
- *rautová obsluha je založená na využívání nabídkových stolů, nápoje může číšník nabízet i mezi hosty. Typické je, že pro všechny hosty nemusí být místo k sezení; banketní obsluha se používá na nejvyšší úrovni. Hosté sedí podle zasedacího pořádku; etážová obsluha je určena pro hotelové pokoje.*

Již jen z uvedených několika typů obsluhy je zřejmé, že by bylo značně komplikované vytvořit jednotná pravidla chování číšníků, která by postihovala veškeré možné situace. Následující shrnutí je tedy pouze pokus uvést alespoň nejdůležitější zásady:

[188] Špaček, L., Velká kniha Etikety, Mladá fronta, Praha 2005, str. 69

přicházejícího hosta číšník s úsměvem uvítá, znamená to pozdrav spojený s lehkou úklonou a zjištění základních faktů – zda má host rezervovaný stůl, jakou společnost očekává, zda bude jíst apod. Při obsazení střediska nabídne hostovi jinou možnost v rámci hotelu;
číšník zajistí pomoc při odložení věcí hosta – např. do šatny
při uvádění hosta ke stolu jde číšník jako první, používá přitom např. větu „Následujte mě, prosím“. Host má právo na samostatný stůl s odpovídajícím počtem míst; po usazení hostů předloží každému jídelní a nápojový lístek; číšník musí umět zvolit vhodný způsob komunikace a přístupu k hostům. Znamená to např. kvalifikovaně a taktně doporučit speciality a pomoci s výběrem nápojů. Při komunikaci číšník vždy udržuje přiměřený odstup od hosta; po výběru z nabídky střediska číšník bezodkladně převezme objednávku.[189]
Jsou případy, kdy odborná pravidla a standardy práce číšníka nejsou plně v souladu se zvláštním přáním hosta. Vycházet vstříc hostům je v této situaci vhodnější; hosté nemají být při jídle rušení – použitý inventář se sklízí najednou; na závěrečné vyúčtování nesmí host čekat dlouho. Při vyúčtování se číšník musí vždy držet směrnic daných hotelem; nezapomenout na rozloučení s hostem a poděkování za návštěvu; číšník zajistí pomoc v šatně a doprovodí hosta k východu ze střediska; při případných nehodách – např. znečištění oděvu hosta personálem nebo hostem samotným použije číšník vhodný čistící prostředek, nebo nabídne služby hotelové čistírny.

q. <u>Spropitné – citlivá oblast etikety</u>

Citlivou oblast přijímání spropitného zaměstnanci upravují interními předpisy dvě třetiny dotázaných hotelů. Základním pravidlem zde je, že spropitné za obsluhu nebo službu se nezahrnuje ani nepřipočítává do účtů předkládaných hostům. Výše spropitného by měla být zcela ponechána na uvážení hosta.

[189] Špaček, L., Velká kniha Etikety, Mladá fronta, Praha 2005, str. 75

V hotelovém provozu dostávají spropitné zaměstnanci, kteří jsou v bezprostředním kontaktu s hostem. Mělo by se v zásadě jednat o dobrovolné a přiměřené vyjádření spokojenosti hosta s mimořádnou úrovní poskytnuté individuální služby v rámci náplně práce zaměstnance. Spropitné obvykle dostávají zaměstnanci na následujících pozicích:

- *recepce*
- *etážový servis*
- *stravovací zařízení*
- *dveřníci a pracovníci garáží*
- *nosiči*
- *řidiči*
- *pokojské*

Výše spropitného je individuální, je však neobvyklé přesahuje-li 10% z účtované ceny. V případě, že služba není účtována a placena samostatně a její poskytnutí je zahrnuto v celkové platbě, je výše spropitného obvykle symbolická (např. donáška zavazadel na pokoj hosta). Spropitné nebo –li „TIP" je posléze přidělován zaměstnancům do měsíční výplaty, dle předloženého seznamu službu konajících zaměstnanců. Veškeré tyto finanční odměny podléhají zdanění, dle platných zákonů o mzdě.

Specifická situace někdy vzniká u spropitného pokojským. Pokud totiž host zanechá po odchodu spropitné na pokoji – ať již jako finanční částku nebo drobnou věcnou pozornost – zaměstnanci se jejím ponecháním mohou dostat do vážného rozporu s pracovním řádem hotelu.

Skupina B - Výběr sledovaných hotelových zařízení použitelných pro empirické šetření:

- *Falkensteiner Hotel Maria Prag (řetězec Falkensteiner Hotels & Resorts).*
- *PARKHOTEL Praha (SG Group)*
- *Corinthia Towers, Corinthia Panorama*
- *Ibis Praha Karlín, Ibis Praha City, Novotel, Mercure, Ibis Praha City Centre, Ibis Praha Old Town (řetězec Accor)*
- *Hotel Pyramida Praha (řetězec Orea Hotels)*

Falkensteiner Hotel Maria Prag (řetězec Falkensteiner Hotels & Resorts).

PARKHOTEL Praha (SG Group)

Corinthia Towers

Corinthia Panorama

Ibis Praha Karlín (ACCOR CZ)

Hotel Pyramida Praha (řetězec Orea Hotels)