

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**

*Teze*

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

**Praha 2012**

Tématem disertační práce je cestovní ruch, podnikání v hotelovém průmyslu, etika a využívání etického kodexu, sociokulturní pohled do vnitropodnikových vztahů zaměstnanců hotelového provozu. Volba tématu 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 v oblasti hotelnictví.

Cestovní ruch vymezuji pro účely své práce jako takový i ve variabilitě jeho forem se specifiky členění (kap. 1.1 disertační práce). Cestovní ruch, jako součást kultury je „předáván“ z generace na generaci. Vždy jsou však předávány a přejímány jen ty prvky cestovního ruchu, které mají platnost (funkce, místo ve struktuře) a nesou symbolický obsah. Nelze tvrdit, že by kultura cestovního ruchu byla stabilní a neměnná, ale je pociťována prostřednictvím udržování vybraných jevů, jež jsou považovány za podstatné.

Záměrem, na kterém je způsob zpracování disertační práce založen, je na základě vlastního empirického šetření poukázat na etiku cestovního ruchu zahraničních, ale i lokálních hotelových řetězců akreditovaných v České republice. Úsilí o komplexní pohled je pak zaměřeno na kulturní zvyky jiných národností, v chování zahraničních vedoucích pracovníků vůči českým zaměstnancům z kulturologického hlediska.

Jednou z důležitých otázek hotelové etiky je vztah práva a podnikatelské etiky. Východiskem je, že jde v praxi o úzké souvislosti, které vystupují současně i v podstatných rozdílech. Dodržování zákonů zabezpečuje autorita státu, dodržování pravidel podnikání si vynucuje konkurence, veřejnost atd. Zákon nestanovuje, co je etické. Zákony představují právní rámec, v němž se podnikatelské aktivity uskutečňují. Z tohoto hlediska nelze říci, že se podnik chová morálně, když dodržuje zákony. Ve všech aspektech může docházet ke konfliktu mezi osobní

morálkou a hodnotami jednotlivce na jedné straně a hodnotami organizace, kde pracuje.

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat roli etiky a etikety v prostředí nadnárodních hotelových řetězců, určit jejich kulturní funkci a potvrdit roli etiky v hotelových řetězcích jako součásti cestovního ruchu. „Role kultury v soudobých strategiích a aktivitách v oblasti etiky cestovního ruchu se zaměřením na dodržování etického kodexu v hotelnictví“ (s. 8 disertační práce). Cestovní ruch přináší řadu multiplikačních efektů kulturní povahy a umožňuje nejen zachovávat, ale i vytvářet zejména nové pracovní příležitosti, a nové 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. ČR má jedinečnou šanci uplatnit se na trhu cestovního ruchu nabídkou kvalitních tradičních a nových regionálních produktů. Významný prostor se otevírá zejména v oblastech letní rekreace u vody, kongresového a incentivního cestovního ruchu, venkovského cestovního ruchu a kulturního cestovního ruchu, pro které má ideální podmínky. Tato šance však zůstává stále nevyužita. Zájem zahraničních návštěvníků a turistů se soustřeďuje především na hlavní město Prahu. Regionální produkty se musí rovněž ve větší míře orientovat na domácí klientelu. Přitom pozitivní vliv cestovního ruchu na rozvoj regionů je jednoznačný. Na rozdíl od Prahy a tradičních lázeňských center, chybí ve většině regionů kvalitní ubytování pro zahraniční turisty, mimo sezonu neexistuje atraktivní nabídka využití volného času. Realitou je nedostatečná nabídka služeb, jazyková vybavenost pracovníků cestovního ruchu, zejména nízká komunikační kultura.

Jedním z cílů práce je proto také posoudit do jaké míry je etický kodex písemným dokumentem a do jaké míry je na druhé straně živým nástrojem a prostředkem, se kterým se ve firmě pracuje a který může ovlivňovat kulturní vzorce chování.

Metody použité pro dosažení vytčených cílů byly založeny na: vazbou podstatného okruhu literatury, zabývající se z různých hledisek problematikou etických vztahů v oblasti cestovního ruchu, hotelnictví a jejich managementů, sekundární analýzou dokumentů ve výše uvedených oblastech vlastního empirického šetření zaměřených na specifickou problematiku kultury v oblasti cestovního ruchu a její problematiku interkulturní komunikace, speciální sonda byla zaměřena do oblasti vnitropodnikových vztahů hotelového managementu a dodržování etického kodexu v zahraničních i lokálních hotelových řetězcích v České republice.

V uvedeném tematickém rámci vychází práce z následujících hypotéz:

### **Určení hypotézy Nulová**

#### Nulová hypotéza – HO 1

Hotely vlastníci nadnárodní společnosti včetně svých poboček po celém světě, postupují při dodržování etického kodexu stejným způsobem.

#### Nulová hypotéza – HO 2

Český i zahraniční management hotelových společností využívá pro svoji práci jednotný styl vedení.

### **Určení hypotézy Alternativní**

#### Alternativní hypotéza – HA 1

Hotelové společnosti, postupují při dodržování etického kodexu rozdílným způsobem.

## Alternativní hypotéza – HA 2

Mezi stylem vedení zahraničního a českého managementu v hotelových společnostech existují odlišné rozdíly.

Vlastní empirické šetření bylo založeno na technice dotazníků ve vybraných hotelových zařízeních. Dotazníky proto byly zaměřeny na chování, předpisy a nařízení v mezinárodních hotelových řetězcích ve vztahu ke svým zaměstnancům. V hloubkových rozhovorech šlo zejména o zjištění jak širšího kontextu hotelového provozu; tak zvláštní pozornost byla věnována personálním vztahům na pracovištích.

Cílem bylo v tomto smyslu zjistit, do jaké míry je etický kodex firmy dodržován ve vztahu zahraničních majitelů k českým zaměstnancům. Na základě určených hypotéz jsem se soustředil především na problematiku využití etického kodexu v praxi. Do výzkumu bylo v roce 2011 zahrnuto 12 hotelů hotelových řetězců v Praze, doplněného řízeným interview.

Účelem 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.

Výsledky uvedených výzkumných postupů byly analyzovány a vyhodnoceny za účelem zjištění logiky vnitřních vztahů na pracovišti a zachycení různorodých aspektů zkoumané problematiky v širším kontextu etiky kultury managementu.

Výzkumný vzorek byl tvořen zaměstnanci hotelových řetězců, zejména vedoucími pracovníky v multikulturním prostředí nadnárodních hotelových společností. Při analýze byla věnována zvláštní pozornost českým zaměstnancům těchto společností.

Před vlastním šetřením byl proveden předvýzkum, v jehož rámci byly ověřovány použité metody, techniky a otázky. Již na samotném začátku se ukázalo, že internet jako komunikační médium je v tomto případě nevhodný, neboť nešlo na základě prvotní emailové komunikace relevantně vyhodnotit toto empirické šetření. V této fázi výzkumu šlo především o posouzení vhodnosti výzkumné metody, dále o to zda jsou výzkumné metody vhodné, zda existuje pro zvolené hypotézy empirický podklad, jaké další hypotézy přicházejí v úvahu. Prověřována byla také adekvátnost použitých škál otázek. Samostatné získání údajů z praxe formou dotazníkového šetření znamenalo jednu z časově nejnáročnějších a nejtěžších fází tvorby disertační práce.

Během předvýzkumu se objevily určité překážky. Dotazovaní respondenti se nechtěli vyjadřovat k interním personálním vztahům na pracovištích. Projevovali obavy ze ztráty zaměstnání, či kárných postihů. Tyto problémy byly částečně řešeny jednak změnou dikce jednotlivých otázek a jednak zařazením do mírně formalizovaných osobních interview.

### **Dosažené výsledky analýzami z empirického šetření:**

Hypotéza nulová – HO1: výchozí předpoklad, že hotely, jejichž vlastníkem je hotelová společnost, mající své pobočky po celém světě, postupují při dodržování etického kodexu stejným způsobem, byl zamítnut jako nepodložený.

Hypotéza nulová - HO 2: předpoklad, že český i zahraniční management, hotelových společností, využívá pro svoji práci jednotný styl vedení, byl zamítnut jako nepodložený.

Alternativní hypotéza - HA 1: všechny oslovené hotelové společnosti, postupují při dodržování etického kodexu jiným způsobem, byla v zásadě potvrzena.

Alternativní hypotéza - HA 2: existence rozdílů mezi stylem vedení zahraničního a českého managementu v hotelové společnosti, byla jasně prokázána.

Výzkum byl provázen někdy i odmítavým postojem a neochotou poskytnout jakékoliv údaje ze strany vedení. Teprve odkazy na anonymitu a akademický charakter výzkumu umožnily prolomit bariéry při získávání informací. Obtížné bylo také zajištění srovnatelnosti odpovědí.

Dle interních rozhovorů s českým personálem a z některých dotazníkových odpovědí, vyplynulo, že stále existují velké rozdíly v přístupu a řízení vedoucích vůči českým zaměstnancům.

Výzkum v neveřejném prostředí v nadnárodních hotelových řetězcích rovněž potvrdil předpoklad malé ochoty vedoucích manažerů poskytnout informace o chodu vlastního podniku. Větší ochota v tomto smyslu byla zaznamenána na střední a nižší úrovni hotelového managementu.

Disertační práce se v rámci dalšího výzkumu zaměřila na problematiku etických vztahů na pracovišti v sledované oblasti hotelnictví. V tomto prostředí se potvrdil teoretický předpoklad, že pevně stanovené etické kodexy na jedné straně ulehčují následnou kontrolu dodržování etických norem na pracovištích; na straně druhé jde však o příliš obecně formulovaná pravidla, která ve snaze nikoho nediskriminovat nebo nezvýhodňovat, mohou vést k alibistickému pasivnímu jednání v

rámci obecně stanovených pravidel. Praktické řešení etických vztahů v multikulturním prostředí hotelových společností tak nabývá formalizované podstaty na úkor snah o nalezení nových originálních řešení

V současné době se české hotelnictví potýká s důsledky dalšího negativa, který nabývá u některých zaměstnavatelů, nečekaných rozměrů. Jde o šikanu zaměstnanců označovanou pojmem bossing. Bossing má řadu forem, které jsou většinou skryté, těžko právně postižitelné, takže pomoc zaměstnancům, kteří jsou šikaně vystavení, je ztížená. Zatímco v době hospodářského růstu mohli tito zaměstnanci změnit bez větších problémů zaměstnavatele, nyní jsou nuceni na pracovišti zůstat a snášet bossing svých představených nebo bezdůvodně o místo přicházejí. Problém etiky v cestovním ruchu dosud předmětem různých teoretických diskusí, spíše než praktického úsilí o její dodržování v každodenní praxi. 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 řídicího pracovníka je výrazem etických postojů manažera s odrazem kultury celého řízeného objektu (hotelu).

Z tohoto hlediska se potvrdila se hypotéza o využitelnosti 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.

Dalo by se předpokládat, že hlavní představitelé, zejména ředitelé hotelů, budou směřovat své profesní, provozní a ekonomické cíle stejným směrem, v případě, že hotel patří stejnému majiteli, což znamená, že utržené peníze za poskytované služby se promítnou na stejném bankovním účtu.



Sdružování velkých národních a nadnárodních hotelových řetězců vede k vzniku strategických aliancí a jejich sítí. Strategické aliance (Strategic Hotel Alliances, Coalitions, Strategic Partnering, aj.) představují spolupráci dvou nebo více hotelových organizací, řízených jedním majitelem, za účelem lepšího využití zdrojů, upevnění a posílení postavení na trhu a udržení nebo získání dlouhodobé konkurenční výhody. Vytvářejí je zpravidla silné hotelové společnosti, které chtějí dosáhnout společný užitek v určité oblasti, i když v jiných oblastech si konkurují. V oblasti spolupráce uplatňují sdílené řízení, založené na spolupráci a rovnocenném partnerství.

Výsledky studia, bádání i vlastního empirického šetření dokládají, že každá kultura má pro komunikaci nastaven systém vlastních pravidel. Tato pravidla se mohou více či méně lišit v závislosti na kultuře či v rámci jedné kultury v závislosti na specifické komunitě. Znalost stejného jazyka, v hotelovém prostředí převážně jazyka anglického, ještě nezaručuje vzájemné porozumění si dvou osob z různých prostředí. Aby bylo možné sestavit, vést a úspěšně rozvíjet interkulturní tým, pouhé povědomí o vzájemných odlišnostech však nestačí. 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.

Kultura má dopad jak do způsobu komunikace, tedy týmové spolupráce, tak do vnímání týmových rolí, tedy jaké jednání je žádoucí a jaké ne. Pokud se podaří vytvořit prostředí respektující tato fakta a zároveň podporující a integrující různorodost členů, může se naopak

kulturní bohatost zastoupená v týmu stát hnacím motorem pro jeho další rozvoj.

Interkulturní diference mohou do týmové spolupráce vstupovat na úrovni jazyka, neverbálních projevů, hodnot či procesu rozhodování. Toto jsou klíčové oblasti, kdy může docházet k nedorozumění, špatné interpretaci, nepochopení rituálů a chování, na kterých protějščí strana může trvat. Díky tomu je pak týmová spolupráce v hotelovém prostředí často provázána předsudky, stereotypy, nedorozuměním, komunikačními šumy a špatnou interpretací významu chování jednotlivých manažerů. Například emoce, v intenzitě svého projevu.

V různých kulturách mohou být emoce vyjadřovány mnohem expresivněji než jiných.

Kulturní identita je v podstatě obdobou sociální identity, pocitu příslušnosti k sociální skupině, jejímž ústředním společným znakem je kultura. Z teorie skupinové dynamiky lze pak soudit, jak se která skupina zachová v kontextu s jinou na pozadí kulturní odlišnosti v tomto interkulturním kontaktu, zaměstnanců v nadnárodních hotelových společnostech.

Při sběru dat se potvrdilo, že stále i po více než dvaceti letech od roku 1989, do doby, kdy byla prováděna dotazníková empirická šetření, když naši občané, kteří pracovali a pracují v hotelovém provozu a měli již nemálo příležitostí dokázat zahraničním zaměstnavatelům, že i v naší republice vyrůstají schopní a profesionálně zdatní odborníci, kteří se vyrovnají svým zahraničním kolegům a jim kvalifikovanou konkurencí, se na naše zaměstnance stále pohlíží jako na druhořadou pracovní sílu. Bohužel, tento jev přetrvává ve vztazích v mezinárodních hotelových řetězcích i dnes, kdy vystřídaly již zahraniční společnosti své ředitele z řad cizinců, a nahradily je řediteli českými.

Poněkud jiná situace je v oblasti uplatňování etických norem a zásad. Odpovědi avizují takové nedostatky, které v řadě případů nelze označit

jako zanedbatelné. Jde zejména o oblast diskriminace zaměstnanců (zjevné znevýhodňování: z důvodu rasové příslušnosti, náboženského vyznání, kulturního zaměření, sexuální orientace apod.), 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 pozitivní situaci, není jednoduché. V praxi by šlo především o doplnění a úpravu firemních dokumentů, změnu předpisů a směrnic.

Dlouhodobým odborným zájmem směrem k vyrovnaní pracovních podmínek v interkulturním prostředí hotelových řetězců však zůstává dosáhnout u všech zaměstnanců nejen vnitřního přesvědčení o významu etiky, ale nalézt také nástroje proti neetickému jednání. Morální principy, vliv životních zkušeností, ale i členství v různých skupinách a společenských organizacích. V praxi hotelových manažerů je závislý nejen na výchově v sociálním prostředí jednotlivých kultur, ale zejména vlivem autorit 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. Problematika se promítá rovněž 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.

Je zřejmé, že tento pojem je spojen s chováním 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.

Z hlediska efektivního managementu v současných podmínkách jde o zajištění základních práv jak v národním prostředí, tak v hostitelských zemích, kde by jim měla být poskytnuta adekvátní sociální ochrana. Nadnárodní společnosti působící v cestovním ruchu by v zájmu

efektivitu podnikání neměly zneužívat svého dominantního postavení, které v některých zemích zaujímají.

Naši odborníci jsou zpravidla hůře finančně ohodnoceni oproti zaměstnancům zahraničním. Naším pracovníkům ve vedoucích funkcích není umožněno čerpání stejných benefitů jako pracovníkům zahraničním. Ve svých stanovách se Evropská komise pro lidská práva sice opírá o základní tezi, že by si všichni lidé měli být rovni v pracovním zařazení a měli mít stejné ohodnocení, ale získané informace z empirického šetření to nepotvrdily. V pracovních vztazích jsou zaměstnanci zahraniční upřednostňováni, a že na některé naše odborníky a specialisty z řad pracovníků cestovního ruchu se stále nahlíží jako na pracovníky z post-komunistických zemí, což snižuje váhu jejich odbornosti a profesionality.

Zahraniční manažeři se v mnoha případech málo věnují svým českým podřízeným osobně, nediskutují s nimi, neřeší konkrétní sporné situace po etické stránce. Právě taková pozornost však může být klíčem k nastavení funkčních vztahů v týmu lidí, kteří spolu mají každodenně pracovat ku prospěchu firmy. Kultivace mezilidských profesních vztahů má souvislost s hodnotovým systémem, který společnost přijme za svůj a tvoří základní pilíře většiny přístupů k etice. Nehledě na naše rozdílné zkušenosti, teoretické znalosti, o úspěchu na trhu a efektivitě s jakou jej dosáhneme, rozhoduje pouze a jen, jak přesně dokážeme tyto dva fenomény uchopit. Každý zaměstnanec si svůj hodnotový systém vytváří sám nebo ho přebírá od spolupracovníků, vedoucích apod. Když si uvědomíme, co je vědomí pracovníka (může existovat něco jako společenské, kulturní, tradiční, firemní, značkové, ekonomické či politické hodnoty, tak jak jsou nám dennodenně předkládány), vzniká i v souvislosti s emočním vztahem k těmto hodnotám.

Největší podíl na úspěchu každého podnikání stojí na schopnostech a kvalifikaci lidských zdrojů. Zahraniční firmy mohou poslat své odborníky, kteří mají předat potřebné know-how. Čeští manažeři mají

nezanedbatelné výhody: znají jazyk, tuzemský trh, potenciální zákazníky a jejich zvyklosti, kupní sílu, zájmy, nákupní cíle a priority. Na druhé straně nemohou většinou porovnat své zkušenosti s řešením operativních problémů či návrhy strategických záměrů s tím, jak by tyto úkoly řešili zahraniční manažeři. Slabinou českých manažerů je nedostatečná znalost zahraniční konkurence na tuzemském trhu. Většina zahraničních manažerů, pracujících u hotelových řetězců na vedoucích manažerských pracovních postech, je ze zahraničí, to znamená ze zemí s odlišnými hospodářskými a sociálními poměry a také odlišnou kulturou. Tito manažeři vycházejí z prostředí jim dobře známého, a na základě těchto zkušeností, také nastavují své požadavky. Týká se to především finančních požadavků na pracovní pozice hotelových manažerů. Nedostatečná znalost českých poměrů a tuzemského trhu jsou pak častokrát příčinou nereálných mzdových požadavků. Nicméně tyto představy častokrát nekonsolidují s odváděnou prací, za kterou pobírají zahraniční manažeři daleko vyšší plat, než manažeři čeští ve stejných pozicích.

V odvětví cestovního ruchu, které je velmi závislé na živé práci, se problematika konkurenceschopnosti netýká jen zavádění nových technologií (zejména v oblasti informatiky a řízení), ale především kvalifikace pracovníků, jejich adaptability v oblasti komunikace s lidmi (tj. jazykových znalostí, psychologických schopností, komunikačních dovedností).

Lze proto předpokládat, že světové hotelové řetězce, které v Praze působí, velké problémy se zajištěním kvalifikovaného personálu nemají. U ostatních podnikatelů v cestovním ruchu lze problémy předpokládat obecně s ohledem na jejich kapitálovou sílu a postavení na trhu, což prokazují názory podnikatelů, na kvalitu absolventů škol a jejich přístup k dalšímu odbornému vzdělávání zaměstnanců. Hotelový průmysl je nesmírně bohatý v příležitostech zcela přirozeného servisu, služeb, prodeje a zjišťování osobních informací o zákaznících. Nemnoho ostatních odvětví se může pochlubit znalostí adres svých zákazníků, čísla jejich platební karty, jejich stravovacími návyky, znalostí jejich

cestovních partnerů či místa zaměstnání aj. Tyto informace pak mohou sloužit ke komplexnímu řízení vztahů se zákazníky. Jeho efektivita pak roste s možnostmi, které nabízejí moderní softwarové nástroje a interní školení zaměstnanců. V obtížných situacích se lidé vědomě či nevědomě obracejí k osvědčeným pravidlům, zažitým návykům, získaným zkušenostem – hodnotám, podle kterých řídí své jednání. Základní hodnoty nám pomáhají orientovat se složitých, nejasných situacích. Každá společnost se snaží tyto hodnoty kodifikovat, vyjasnit je a pomoci tak jednotlivcům v jejich dodržování. Ve větších celcích, týmech, organizacích jsou hodnoty důležitým stavebním kamenem, který je základním předpokladem pro dlouhodobý, stabilní rozvoj. Mnoho firem hodnoty definované má, otázkou zůstává, zdali jsou skutečně sdílené a žité všemi zaměstnanci.

Budování dobrého jména firmy směrem navenek. Odměňování zaměstnanci dělají firmě dobrou reklamu mezi svými známými, čímž se posiluje dojem úspěšnosti a serióznosti této společnosti. Díky tomu může zaměstnavatel snadněji získat nové klienty nebo další kvalitní zaměstnance.

### **Návrhy a doporučení:**

V neposlední řadě jsem se snažil navrhnout, na základě vlastní analýzy, taková opatření, která mohou být pozitivním vodítkem pro evoluční vývoj cestovního ruchu v České republice. Navržená koncepce je tedy zaměřena na zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví cestovního ruchu podporou využití potenciálu, který v České republice existuje a bude se dále rozvíjet. V rámci strategických cílů bude podporován marketing, rozvoj služeb cestovního ruchu, rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch, tj. rozvoj ubytovacích a stravovacích služeb i navazující infrastruktury, včetně doprovodných programů pro organizaci volného času turistů (kapitola 1.1.4 s. 44 disertační práce).

K rozvoji cestovního ruchu budou sloužit opatření zaměřená na aktivity, které přispívají k zachování a obnově kulturního a přírodního dědictví jako podpůrných prostředků pro cestovní ruch. Důležitou roli hraje

dopravní a informační infrastruktura, dále podpora podnikatelských aktivit, zaměstnanosti, ochrana životního prostředí a s ní spojená udržitelnost cestovního ruchu.

K poznání současného stavu, silných a slabých stránek budou také přispívat navrhované výzkumy týkající se nejen návštěvníků, ale i subjektů podnikajících v cestovním ruchu.

Realizaci těchto aktivit se napomůže zkvalitněním 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.

Pro zaměstnance jde o výhodnou investici do budoucí kariéry, může si prakticky zdarma zvýšit kvalifikaci. Rozšířené jsou zejména jazykové kurzy. Smlouvou s konkrétním pracovníkem lze pojistit jeho další setrvání ve firmě po určitou dobu od dokončení školení. Pro pracovníka by měla existovat možnost se z tohoto závazku vyvázat zaplacením hodnoty kurzu nebo jinak domluvené smluvní pokuty.

U zvyšování kvalifikace platí, že zaměstnanec z takových „benefitů“ (například zaplacení studia na soukromé škole) neplatí ani daň, ani odvody. Zákon v zásadě neomezuje poskytování zaměstnaneckých výhod co do druhu či jejich výše. Záleží proto pouze na dohodě mezi zaměstnavatelem a každým jednotlivým zaměstnancem, jaké druhy výhod a v jaké výši budou zaměstnanci poskytovány. Je proto možné, aby manažeři požívali více výhod ve větší hodnotě než řadoví zaměstnanci (nebo i naopak). I zkušenější zaměstnanec může požívat více výhod než jeho méně zkušený kolega. Pozor však na to, že diferencování mezi dvěma zaměstnanci s obdobnými zkušenostmi, vzděláním a ve srovnatelné pozici by mohlo být klasifikováno jako porušení povinnosti rovného zacházení, případně by se mohlo jednat i o diskriminaci. Takto postižený zaměstnanec by se mohl domáhat přiměřeného zadostiučinění, a to i soudní cestou.

Využití potenciálu, který území České republiky pro cestovní ruch a lázeňství má, přispěje také k rozvoji regionů, neboť v každém regionu existují atraktory pro cestovní ruch, jejichž využití zatím neodpovídá možnostem, které poskytují. Praha je díky svým kulturním a historickým předpokladům rovněž nejnavštěvovanějším městem v republice, a to domácími i zahraničními turisty. Tento trend je třeba nejen udržovat, ale i stále prohlubovat. Hlavní město Praha vynakládá nemalé úsilí k propagaci ve světě a k posílení svého postavení na poli cestovního ruchu mezi metropolemi střední a východní Evropy. Propagace je zaměřena mj. na politiku grantů a partnerství v oblasti cestovního ruchu nebo propagační a reklamní činnost hl. města Prahy. Tyto poznatky musí být realizovány i v regionech.

Tímto způsobem může realizace strategických cílů přispět k odstraňování regionálních disparit (především v nezaměstnanosti tvorbou nových pracovních míst) a tím přispět k vyváženějšímu rozvoji celého území České republiky.

Cestovní ruch se stal fenoménem doby. Čím dál více se na něj upírá pozornost národohospodářů z hlediska vytváření a udržení pracovních míst zaměstnaneckých pozic s možností efektivního uplatnění flexibilních forem zaměstnávání, které se v zemích EU stávají důležitým východiskem z dlouhodobé nezaměstnanosti, která i České republice přináší v současné době závažné problémy.

Na základě osobních pohovorů, byly tak zanalyzovány stávající situace ve vnitropodnikových vztazích, mezi zahraničním managementem a českými pracovníky, se zaměřením na dodržování etického kodexu v oslovených hotelích. Ukázalo se, že dodržování etického kodexu si společnosti vykládají různým způsobem a v některých případech se o dodržování společenské etiky nedá hovořit. Stanovená hypotéza se v tomto ohledu potvrdila. Respondenti se v osobních pohovorech vyjadřovali v některých případech stejně jako při vyplňování dotazníků, tedy tak, že pořád existují markantní rozdíly při řízení hotelových provozů vedoucími pracovníky zahraničními a českými.



Uplatnění nových pohledů na etické vztahy v multikulturním prostředí nadnárodních hotelových společností je v současné době novou 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. Při přecházení z jednoho kulturního prostředí do druhého je zapotřebí umět se oprostít od vlastních tendencí směrem k interkulturnímu pohledu na odlišnosti, a způsob jejich uchopení, předvídatelnost, transparentnost a jednání, aniž je hodnotíme způsobem „to je správné a to správné není“, zapomenout na obecně vžitě představy o té které kultuře, šířené literaturou, médií atd., neboť skutečnost bývá hodně odlišná, to, co chápeme rozumem, zvládnout i emočně. 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.

## 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) Bláha, I., A.: Etika jako věda. Atlantis, Brno 1990. ISBN 8071080233
- 5) Bláha, I., Personalistika pro malé a střední firmy, CP Books, Brno 2005. ISBN 80-251-0374-9
- 6) Bratl, H., Schmidt, F. Destinationsmanagement. Vídeň: ÖAR-Regionalberatung GmbH, 1997.
- 7) Brunt P.: Market Research in Travel and Tourism. Butterworth – Heinemann, 1998
- 8) Buhalis, D. Marketing the Competitive Destination of the Future. In Tourism Management: Research Policies Practice, 1/2000, s. 98. ISSN -02625177
- 9) 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
- 10) Kolektiv autorů: Manažerská etika ... inspirace pro 21. století. Nucleus HK, Hradec Králové 2000
- 11) 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
- 12) Pfeifer, L. - Umlaufová, M. Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Grada, Praha, 1993
- 13) Powers, T., Barrows, C. W. – Hospitality Industry, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2006, New Jersey, USA. ISBN 13:978-0-8160-7803-5
- 14) Rodrigue, J., P., COMTOIS, C., SLACK, B. The Geography of Transport Systems. New York: Routledge, 2006. ISBN 0-203-88415-9
- 15) Seaton, A. V., Bennett, M. M.: Marketing Tourism Products. International Thomson Business Press. 1996

- 16) Slembek, E. Grundfragen der interkulturellen Kommunikation. In Interkulturelle Kommunikation. Ed. I. Jonach. Münster – Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 1998
- 17) Sorokin P. A.: Social and Cultural Dynamic, New York 1937 – 1947
- 18) Parsons T: Social System, New York 1952.
- 19) Walker, J. R.: Introduction to Hospitality, Person – Prentice Hall, Library of Congress, 2006, New Jersey, USA
- 20) Welsch, W. Transkulturalität. Zur veränderten Verfasstheit heutigen Kulturen. Zeitschrift für Kulturaustausch, 1995