

Obsah

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ETIKY PODNIKANIA	2
1.1 Etika	2
1.1.1 Etika ako súčasť historického vývoja ekonomickej teórie	2
1.2 Vzťah etiky a podnikania	5
1.2.1 Zisk a etické konanie	8
1.3 Etický kódex	10
1.3.1 Ciele a obsah etického kódexu	11
1.3.2 Typy etických kódexov	13
1.3.3 Dôvody na vytvorenie etického kódexu	14
1.3.4 Inštitucionalizácia a zabezpečenie účinnosti etického kódexu v organizácii	16
1.4 Etický audit	19
1.4.1 Typy etického auditu	20
1.5 Kvalita služieb	21

www.euroekonom.sk

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ETIKY PODNIKANIA

1.1 Etika

Pojem *etika* je odvodený z gréckeho slova *éthos*, ktorého význam môžeme chápať dvojako, pretože sa vzťahuje na:

- spoločenské pravidlá týkajúce sa viditeľného správania sa ľudí
- myslenie, vôľu, cítenie, charakter konkrétneho človeka

Vreckový slovník cudzích slov vysvetľuje etiku ako: „ 1. Náuka o mravnosti, mravouka, 2. Sústava noriem o mravnom , morálnom a spoločensky vhodnom správaní ľudí.“¹

A. Sharplin považuje etiku za „vedu, ktorá sa zaoberá dobrým a zlým, správnym a nesprávnym, ako aj morálnou povinnosťou a záväzkom.“²

Podľa J. Vaněka je etika „náuka o ľudských zámeroch a konaní z hľadiska dobra a zla, o šťastí a zmysle života. Je teda teóriou morálky ... a mravnosti ...“³

Etika teda skúma vzťahy človeka k sebe samému, ľudí k iným ľuďom a k celej spoločnosti. Ponúka návody na vhodné a správne konanie ľudí v súkromnom, praktickom a verejnom živote.

1.1.1 Etika ako súčasť historického vývoja ekonomickej teórie

Už Aristoteles (4. stor. p.n.l.) zaviedol pojem etika ako označenie pre analýzu ľudského správania a práve v dobách antiky, kedy sa naplno rozvíjal spoločenský život, filozofia, umenie a obchod bola etika postavená pred úlohu odpovedať aj na politické a ekonomické otázky.

Výrazným prínosom pre správne pochopenie významu etiky v hospodárstve bolo až dielo škótskeho filozofa, zakladateľa ekonómie, a čo je o ňom menej známe aj etika

¹ IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M.: Vreckový slovník cudzích slov. Bratislava, Kniha – spoločník 1993, s. 242.

² SHARPLIN, A.: Strategic management. New York, McGraw-Hill 1985, s. 24.

³ VANĚK, J.: Základy sociální a ekonomické etiky. Praha, VŠE 1992, s. 7.

Adama Smitha (1730-1790) *Bohatstvo národov*⁴, v ktorom sa objavila táto prekvapujúca, dnes už slávna veta:

„ *To, čo potrebujeme na jedenie, nepochádza z dobrej vôle mäsiara, pivovarníka alebo pekára, ale z toho, že sledujú svoje vlastné záujmy.* “

S tým súvisí aj ďalšia Smithova myšlienka, že spoločný život ľudí v štáte má byť organizovaný tak, aby jednotlivci mohli sledovať svoje vlastné záujmy, pričom z hľadiska celku vznikajú výhody pre všetkých. Múdre zákony musia zaručiť, aby aj tí, ktorí nemajú morálne zmýšľanie, v ekonomickej oblasti konali mravne a spravodlivo. Možné, hoci nechcené následky sa už potom nedajú pripisovať charakterovým nedostatkom jednotlivcov, ale chybám v štruktúre hospodárstva.

Aj keď v 18. stor. dochádza vplyvom diela Adama Smitha v hospodársko-etickom myslení k náhlej zmene, história úvah o etike vzťahujúcej sa na samotné podnikanie sa datuje iba od začiatku nášho storočia. Novodobú históriu podnikateľskej etiky môžeme rozčleniť do štyroch vývojových etáp:

Prvá etapa 1900-1920 sa označovala ako proces hľadania etiky v podnikaní. Tento proces bol spojený jednak s úsilím vytvoriť priaznivý obraz podnikania, jednak s rozvojom manažmentu ako „umenia“ riadiť podnikovú činnosť a dosahovať určené podnikateľské ciele. Dvadsať rokov nášho storočia boli charakteristické rastom reálnych príjmov Američanov, ktorý sa prejavil zvýšeným dopytom po spotrebnom tovare. Obrovský rozmach v tomto čase zaznamenala reklama – veľkoplošné pútače, časopisy, noviny, predovšetkým nové médium – rozhlas. Záujem o spotrebiteľov zo strany producentov bol nedostatočný, takmer nijaký. Na trhu bol síce dostatok tovaru, objavovali sa nové, modifikované výrobky. Často sa však vyznačovali nízkou úrovňou kvality bez záruk, alebo len s minimálnymi zárukami. Pozornosť verejnosti sa najčastejšie obracala na korupčné škandály a praktiky, odlišné pracovné podmienky žien, dôraz sa začal klásť aj na pravdivosť reklamy. Veľký význam malo otvorenie prvých kurzov podnikateľskej etiky na univerzitách, aj keď boli skôr sporadické.

Druhá etapa 1921 – 1950 predstavovala proces rozvoja profesijnej a podnikateľskej etiky. V tomto období boli snahy o vytvorenie základov

⁴ Úplné znenie: Skúmanie o podstate a pôvode bohatstva národov

podnikateľskej etiky spojené najmä s kritikou kapitalistického systému, s diskusiami o spravodlivosti, bohatstve, chudobe a podobne. Tieto diskusie smerovali k vytvoreniu „prijateľnej vlastnej tváre“ podnikateľských aktivít a vyústili do vzniku profesijných spolkov a združení a do vydávania etických kódexov. Zvnútra samotných profesií, najmä z bankovníctva, účtovníctva, práva a z reklamy sa začínali ozývať kritické hlasy voči niektorým praktikám, voči osobnej a podnikovej morálnej zodpovednosti. Uvedené skutočnosti viedli k vzniku jednej z najvýznamnejších zložiek podnikateľskej etiky – profesijnej etiky. Pre tieto roky bolo charakteristické zakladanie ústavov a inštitútov, usporadúvanie kurzov a konferencií a vydávanie časopisov s problematikou podnikateľskej etiky. Podnikateľská etika sa začala chápať hlavne ako záležitosť manažmentu a chápe sa tak dodnes.

Tretia etapa 1951 –1970 bola obdobím narastajúcej komplexnosti podnikateľskej etiky. V tomto období došlo k rýchlej expanzii podnikania, ktorá sa spájala predovšetkým s rekonštrukciou vojnou zničeného hospodárstva v krajinách Západnej Európy. Tieto skutočnosti boli podnetom rastúceho záujmu o podnikateľskú etiku. Prelomovým obdobím boli najmä šesťdesiate roky, ktoré charakterizovali rozsiahle protestné akcie a bojkoty zo strany spotrebiteľov. Tieto protesty priťahovali záujem médií, a teda aj verejnosti.

Komplexnosť podnikateľskej etiky spočívala v tom, že z aspektu etiky sa nenazeralo na podnikanie ako na jeden celok. Naopak, čoraz väčšia pozornosť sa začínala venovať aj špecifickým oblastiam a funkciám podnikania – manažmentu, ktorý zároveň vystupoval ako samostatná profesia, účtovníctvu, financiám a najmä marketingu so všetkými jeho nástrojmi a aktivitami. Podnikateľská etika sa tak rozvíjala nielen do hĺbky ale aj do šírky.

Štvrtá etapa sa rozvíjala od 1971 až po súčasnosť. Je obdobím, v ktorom sa podnikateľská etika stala samostatnou vednou disciplínou. Záujem o ňu pretrváva najmä z týchto príčin: silnejúce hnutie za občianske práva a na ochranu spotrebiteľa i životného prostredia; pozornosť, ktorá sa venuje právam pracujúcich, osobitne žien; nárast počtu zamestnaných žien; škandály na trhu cenných papierov atď.

Podnikateľská etika sa však udomácňuje aj na univerzitách. Dnes sú kurzy podnikateľskej etiky súčasťou výučby ekonomických odborov na mnohých svetových

univerzitách. Výučbu podnikateľskej etiky podporuje mnoho centier podnikateľskej etiky rôznych profesijných združení.

Zatiaľ čo v USA je štúdium podnikateľskej etiky predmetom rastúceho záujmu od sedemdesiatych rokov, Európa sa začala intenzívnejšie zaujímať o tieto otázky až v osemdesiatych rokoch. Významné spoločensko-ekonomické zmeny začiatkom deväťdesiatych rokov (čistota privatizácie, daňové a colné úniky, nízka úroveň kvality výrobkov a služieb, nekalé marketingové praktiky, a iné) vyvolávajú záujem o podnikateľskú etiku aj v postkomunistických krajinách. Vzniká rozvoj tejto významnej oblasti etiky je súčasťou kultúrneho smerovania spoločnosti ako celku aj u nás.

1.2 Vzťah etiky a podnikania

Podnikatelia sa v súčasnom hospodárstve uplatňujú viac ako kedykoľvek predtým. Názory na postupy, ktoré používajú pri vykonávaní svojej činnosti sú značne rôznorodé. Frankfurtský filozof Rupert Lay použil vo svojej knihe Etika pre manažérov túto vetu: „V súčasnej ekonomike sotva niečo bezmocnejšie ako morálka.“ Značná časť verejnej mienky sa prikláňa k názoru, že trhová ekonomika sa neriadi morálkou o to viac, že dosahuje zisky aj zo škodlivých výrobkov. S obľubou sa cituje výrok Amerického priemyselníka Howarda Hughesa, ktorý povedal: „Je zrejmé, že súčasne nemôžeme mať aj vysoké princípy aj vysoký profit.“⁵

Milton Friedman (konzervatívny ekonóm z Chicagskej univerzity) kritizuje dokonca zodpovednosť v podnikaní ako hlavný destabilizujúci prvok slobodnej spoločnosti a riešenie etických dilem ponecháva na schopnosť trhu. Argumentuje pritom napríklad aj tým, že podnikateľ, ktorý robí rozhodnutia ovplyvňujúce okamžitý zisk znížením znečistenia životného prostredia, väčšmi než pripúšťajú platné zákony, zaťažuje v konečnom dôsledku daňami ostatných podnikateľov a ako verejná právnická osoba pôsobí neautoritatívne.⁶

Podľa liberálneho ekonóma Johna K. Galbraitha spoločenská zodpovednosť súvisí skôr s regulatívnymi prvkami práva a politickými procesmi než s „neviditeľnou

⁵ KLOPFER, M.: Etika podnikania. 1. vyd. Bratislava, SPN 1995, s. 15.

⁶ LUKNIČ, A.S.: Štvrtý rozmer podnikania – etika, 1. vyd. Bratislava, SAP s.r.o. 1994, s. 110.

rukou trhu“. Je to systém, ktorý poskytuje morálne vedenie pre korporatívne rozhodovanie – systém, ktorý je riadený politikmi ako poručníkmi spoločenského cieľa. Korporácia nemá väčšiu morálnu zodpovednosť, než akú predstavuje všeobecný rámec politickej a právnej lojality.⁷

Tak Friedman ako aj Galbraith odmietajú uplatňovanie nezávislých morálnych súdov korporáciami ako aktívnymi subjektmi spoločnosti. Ani Friedman ani Galbraith nedôverujú perspektíve korporatívneho vodcovstva so správcovstvom nad neekonomickými hodnotami. Aby sa vyrovnali s vonkajším prostredím obaja vyžadujú systémová rámcovú etiku namiesto etiky kladúcej dôraz na subjekt (firmu). Jeden skúma viditeľnú morálnu silu vlády, druhý neviditeľnú morálnu silu trhu. Obaja sú pritom proti princípu morálneho uvažovania, vedúceho firmy k nezávislému neekonomickému hodnoteniu problémov firmy, ktoré potom zahrňujú do krátkodobých či dlhodobých plánov. Títo autori neberú do úvahy spoločenskú zodpovednosť, ktorá spočíva tak na súkromnom sektore ako aj na vláde a ktorú by exekutívy organizácií mali seriózne spracovávať s ostatnými skupinami spoločnosti aby spoločne riešili celoštátne problémy nezamestnanosti, inflácie, úpadku miezd, ekológie, stagnujúcej produktivity, nízkej životnej úrovne a z istého hľadiska aj dobrovoľného upustenie od maximalizácie zisku.⁸

Prístupy oboch autorov reprezentujú dva extrémne pohľady na problém spoločenskej zodpovednosti v podnikaní. Na jednej strane je tu názor, ktorý sa v zásade opiera o princíp „laissez-faire“ podľa ktorého je zisk jediným cieľom podnikania. Ostro protikladný je na druhej strane názor, podľa ktorého ťarcha spoločenskej zodpovednosti podnikania spočíva na vládnej regulácii. Ani jeden z týchto názorov nerieši morálne problémy adekvátne, ani jeden z nich sa nevyhol schematickosti. Potrebný je oveľa komplexnejší prístup, ktorý by pri formulovaní špecifických návodov a návykov zohľadňoval podnikateľskú zodpovednosť voči zákazníkom, zamestnancom, spoločnosti, životnému prostrediu, zamestnaneckej účasti, účastinárom, konkurentom a vláde.

Sústredenie sa na problematiku vzťahu zodpovednosti podnikania a voči spoločenskému okoliu je základom prístupu nazývaného *stakeholderská analýza*. Tento

⁷ LUKNIČ, A.S.: cit. dielo, s. 111.

⁸ LUKNIČ, A.S.: cit. dielo, s. 111.

prístup vysvetľuje záujem každej jednotlivej spoločenskej skupiny – stakeholdera⁹ – ako určitú „stávku“, ktorá bola v danom podniku uložená s tým, že podnik je povinný túto stávku obhospodarovať v prospech tej - ktorej záujmovej skupiny. Takto vlastne stakeholderi držia podnik „v šachu“, lebo jedine zodpovedným obhospodarovaním „stávok“ svojich klientov si môže podnik udržať ich priazeň a smerovať tak v konečnom dôsledku aj k vlastnej prosperite. Rôznosť záujmov jednotlivých stakeholderov a závislosť organizácie od ich priazne vedie k potrebe manažmentu spoznávať tieto záujmy, brať ich do úvahy a zároveň ich aj chrániť. Zástanci teórie stakeholderov si uvedomujú, že podnikanie nesie zodpovednosť voči všetkým zložkám, alebo skupinám, bez podpory ktorých by organizácia nemohla ďalej existovať. Podľa teórie stakeholderov funkcia podnikania musí obsahovať harmonizáciu záujmov a moci uvedených skupín. Preto je nevyhnutné skúmať želania a plniť záujmy každej tejto skupiny čo najlepšie.

Zmyslom podnikania je podľa tejto teórie slúžiť záujmom stakeholderov. Z toho vyplývajú dve skutočnosti:

1. Spoločnosť by mala byť riadená ku prospechu jej stakeholderov, zákazníkov, dodávateľov, vlastníkov, zamestnancov, miestnych spoločenstiev atď. Práva týchto skupín musia byť zabezpečené a tieto skupiny sa musia v istom zmysle podieľať na rozhodnutiach, ktoré podstatne ovplyvňujú ich prosperitu.
2. Manažment je poverený stakeholdermi a zároveň je zviazaný organizácii. Musí konať ako v záujme stakeholderov tak aj v záujme organizácie, aby zabezpečil jej prežitie tým, že bude ochraňovať dlhodobé záujmy („stávky“) každej skupiny.

Z uvedeného je jasné, že organizácia by mala byť riadená ku prospechu jej stakeholderov a že záujmové konflikty medzi nimi je potrebné riešiť. Doteraz však nie je jasné, nakoľko stakeholderské teórie môžu „nadekrétovať“ firme, aby obetovala zisk a ak áno, tak v akom rozsahu. Jasné však je, že firmy dnes musia brať do úvahy spolu so ziskami aj želania a potreby skupín, ktorí môžu rozhodnutia manažmentu ovplyvniť, alebo sú týmito rozhodnutiami sami ovplyvňovaní. Inými slovami, firma je nútená vytvárať pre svojich stakeholderov protihodnotu.

⁹ Pojem „stakeholder“ v doslovnom preklade znamená osobu, u ktorej sa ukladajú peniaze alebo majetok vložený do stávok a hazardných hier. Vzhľadom na komplikovanosť nájdenia slovenského náprotivku, ponechávame mu jeho pôvodnú podobu.

1.2.1 Zisk a etické konanie

Aby sme lepšie pochopili vzťah zisku a podnikateľskej etiky, musíme vychádzať z teórie podnikania, ktoré ako hybná sila rozvoja ekonomiky najviac ovplyvňuje obidve veličiny.

P. Drucker, klasik modernej teórie podnikania a manažmentu, charakterizuje podnikanie ako: „Tvorivé rozvíjanie firmy v konkurenčných podmienkach trhovej ekonomiky ... umenie prežiť a byť úspešný“.¹⁰

Autori D. J. Rachman a M.H. Mescon považujú podnikanie za „ľudskú aktivitu zameranú na uspokojovanie potrieb iných prostredníctvom výmeny tovaru alebo poskytnutím služby, za čo prináleží subjektu podnikania odmena v podobe zisku“.¹¹

Ekonomická encyklopédia vysvetľuje podnikanie ako „samostatné rozhodovanie o zámere podnikania (čo vyrábať, aké služby poskytovať), o právnej forme podnikania (súkromný podnik, kapitálová spoločnosť), o umiestnení podniku, o jeho organizácii, o miere použitia cudzieho kapitálu, o rozdelení hospodárskeho výsledku a pod.“¹²

Podnikanie sa vyznačuje týmito základnými znakmi:

- dosahovanie zisku.
- dodržiavanie princípu rentability a princípu hospodárnosti,
- spojenie s podnikateľským rizikom.

Z uvedených definícií a znakov vyplýva, že podnikanie je ekonomická činnosť, ktorú determinujú viaceré faktory. Prvoradým cieľom a vnútornou motiváciou podnikateľských aktivít sú ekonomické kritériá. V centre pozornosti je zisk, ktorý je základným motivačným prvkom stimulujúcim podnikateľskú činnosť.

Často sa môžeme stretnúť s hodnotením zisku ako eticky spornou otázkou. Mnohí občania, či už vedome alebo nevedome, pokladajú úsilie o zisk za čosi egoistické, ba dokonca nemorálne. Základom tohto kritického postoja je tradovaná, ale

¹⁰ DRUCKER, P.: Podnikové řízení a hospodárske výsledky. Praha, Sloboda 1968, s.12.

¹¹ RACHMAN, D.J. – MESCON, M.H.: Business Today. New York, Random House 1985, s.30.

¹² KOLEKTIV: Ekonomická encyklopédia. Bratislava, SPRINT 1995, s. 432.

v podstate nesprávna domnienka, že správanie smerujúce k vlastnému prospechu je v podstate odsúdeniahodné.

Vychádzame z definície zisku ako rozdielu medzi celkovými príjmami a celkovými nákladmi, ktoré prináležia k určitému obdobiu, a ktoré potom podlieha zdaneniu, zisťujeme, že sa jedná o čisto ekonomickú veličinu. Okrem toho zisk pôsobí ako indikátor úspechu podnikania a ukazuje, že podnik:

- poskytuje výrobky alebo služby, po ktorých je na trhu dopyt,
- pracuje efektívne (nemrhá energiou ani surovinami),
- vytvára predpoklady na nové pracovné miesta,
- trvalo prispieva k zvyšovaniu spoločenského bohatstva.

Zisk predstavuje hospodársky cenný prírastok majetku a hodnôt. Napokon aj právny poriadok a hodnotový systém posudzuje snahu o zisk ako činnosť v záujme spoločenského blaha. Preto ju treba eticky pozitívne hodnotiť.

K problematike zisku sa vyslovila aj najvyššia náboženská autorita Ján Pavol II. Vo svojej sociálnej encyklike Centesimus Annus: „Cirkev uznáva oprávnenú funkciu zisku ako indikátora dobrého stavu a chodu podniku. Ak podnik dosahuje zisk, znamená to, že odborne využíva výrobné faktory a náležite uspokojuje ľudské potreby.“¹³ Z etického hľadiska finančné prostriedky a zisk nie sú samoučelom, ale iba prostriedkom uspokojovania potrieb a teda prostriedkom zvyšovania kvality života.

Zisk sám osebe nie je etickou kategóriou. Etika skúma a hodnotí spôsob jeho nadobudnutia a použitia.¹⁴

Konflikt medzi etikou a ziskom sa objavuje vtedy, keď vznikajú pochybnosti vzhľadom k výške, pôvode a spôsobe nadobudnutia zisku. Ak sa zisk používa v zmysle platných predpisov a je používaný podnikom s jasným etickým programom, nemôže byť medzi etikou a ziskom žiadny rozpor.

Navyše prevládajú názory, že etické správanie a zodpovednosť podnikateľa voči spoločnosti sa dlhodobo stávajú rovnako dôležitou konkurenčnou výhodou akou sú

¹³ Centesimus Annus – Herder 1991, s. 78.

¹⁴ KLOPFER, M.: Etika podnikania. 1. vyd. Bratislava, SPN 1994, s. 63.

veľké inovačné investície, alebo výborné personálne pomery. Sama etika podnikania nie je dostatočným predpokladom finančného úspechu a vo všeobecnosti znamená viac, ako len prispôsobovanie sa prevládajúcim normám a zákonom. Znamená taký prístup k podnikaniu, ktorého prvoradým zmyslom je poskytovanie služieb verejnosti a nie maximalizácia zisku ako prvotný cieľ. Podnik preto chápeme ako prispievateľa pre spoločnosť a nie ako spoločenského „škodcu“. To potom aj znamená, že organizáciu treba riadiť tak, aby slúžila nielen investorom, ale takisto aj zamestnancom, zákazníkom, širokej verejnosti, napokon aj celému vonkajšiemu prostrediu, v ktorom firma pôsobí.

1.3 Etický kódex

V súčasnej často neprehľadnej situácii na trhu sa požiadavka etických vzťahov stáva veľmi aktuálnou. Mnohé firmy preto používajú rozličné nástroje a prístupy uplatňovania etických zásad na správanie a rozhodovanie sa v podnikateľskom prostredí.

Tie firmy, ktoré majú dlhú a nepísanú tradíciu integrity sa v praxi spravidla spoliehajú na neformálne prístupy. Iné majú vypracované etické kódexy, ktoré etické nároky vyslovujú v prísne detailnej podobe, a ktoré by mohli práve v tunajších podmienkach prispievať k prehľadnosti a prezentácii morálne hodnotných postupov.

Etický kódex podniku formuluje to, "čo podnik očakáva od svojich zamestnancov v súlade s etikou, keď sa títo ocitnú v zložitej, alebo neistej situácii. Popisuje všeobecný hodnotový systém, etické princípy, špecifické zásady a pravidlá, ktoré sa firma pokúša uplatňovať. V jednoduchosti môžeme etický kódex charakterizovať ako písomný dokument, ktorým firma deklaruje základné etické princípy svojho správania a ktorý musia rešpektovať všetci zamestnanci v podniku. Treba zdôrazniť, že ak podnik verejne vyhlasuje etické správanie a konanie, jeho manažment a ostatní zamestnanci musia v to predovšetkým veriť. Je úplne nepostačujúce, keď sú iba presvedčení, že im "etické" správanie prinesie výhody vo vzťahu k verejnosti.

Význam etického kódexu firmy spočíva v tom, že objasňuje, aké správanie organizácia očakáva od zamestnancov v rôznych situáciách a zároveň dáva najavo,

že zámerom a očakávaním organizácie je vštepiť personálu etické dimenzie svojej politiky a činnosti. Žiaden etický kódex neupravuje riešenie všetkých možných variantov situácii v existencii a činnosti firmy. Jeho normy však môžu byť nápomocné pri tvorbe úsudkov a vedomia jednotlivcov v situáciách špecifického rozhodovania.

1.3.1 Ciele a obsah etického kódexu

Ciele etického kódexu možno rozdeliť do troch veľkých kategórií:

- kódex je určený na odstránenie alebo predchádzanie činnostiam, ktoré sú zjavne neetické z hľadiska záujmov a dobrého mena firmy, v konečnom dôsledku aj neetické,
- kódex dáva právo na disciplinárne opatrenia, ak dôjde k jeho porušeniu,
- kódex pomáha individuálnym zamestnancom riešiť etické dilemy - situácie, keď sa dostávajú do konfliktu záujmy organizácie s etickým presvedčením manažérov, alebo keď vzniknú nezhody medzi jedným z týchto faktorov a etickým presvedčením vnútri skupiny manažérov, dôležitých klientov firmy, alebo celej spoločnosti.

Vytvoreniu samotného kódexu by mala predchádzať podrobná analýza skupiny, alebo organizácie, pre ktorú bude kódex vpracovaný. Tento prvý krok znamená pre firmu špecifikáciu jej funkcie spoločnosti vo vzťahu k zamestnancov, zákazníkom, akcionárom, konkurentom, dodávateľom, rôznym spoločenstvám, atď. Význam tejto analýzy spočíva v poukázaní na množstvo očakávaní a etických noriem, ktorým bude organizácia podriadená a umožní postupne prediskutovať ich prioritnú hierarchizáciu.

V zásade nejestvuje optimálny návod na vytvorenie najvhodnejšieho etického kódexu. Každá organizácia musí individuálne zvážiť všetky vlastné špecifiká, aby dala svojmu etickému kódexu správnu "dikciu". Pri tvorbe etického kódexu je potrebné vyhnúť sa negatívnemu vyzneniu, lebo to môže spôsobiť problém s jeho prijatím medzi zamestnancami. Pracovníci považujú mnohé kódexy za obviňujúce, výhražné, nezmyselné, nereálne a nadmieru moralizujúce. Takisto kódexy, z ktorých cítiť skôr snahu o zavádzanie verejnosti, alebo krasorečnictvo, či pohľad cez "ružové okuliare" vyznievajú nepresvedčivo a spôsobujú skôr odmietnutie.

Už v preambule kódexu by mal byť vyjadrený záväzok organizácie k etickému konaniu a zosúladienie hodnôt. Prvá časť preambuly by mala obsahovať vyhlásenie všetkým zamestnancom a každému, kto je v podnikateľskom vzťahu k firme, zdôrazňujúce zásadný záväzok organizácie k etickému správaniu. Druhá časť preambuly by mala byť formálnym prehlásením o súkromnej podstate podnikateľskej organizácie fungujúcej na ziskových princípoch, o jej postavení v trhovom systéme a o čestnosti jej podnikateľských zámerov v budúcnosti. Cieľom takéhoto vyhlásenia nie je "velebiť" slobodné podnikanie a súkromný zisk, ale dať právny rámec pre zosúladienie podnikových cieľov efektívnosti, etiky a zisku s ďalšími, či už verejnými, alebo súkromnými cieľmi, s ktorými sa organizácia pri svojej činnosti stretáva. Vysvetľuje aj vnútorné a vonkajšie obmedzenia, ktoré vyplývajú z rozličných spoločenských očakávaní a hodnotových postojov.

Zatiaľ čo oblasti zahrnuté do etického kódexu firmy sa menia v závislosti od odvetvia, v ktorom firma podniká, treba zdôrazniť, že celkový výpočet tematických okruhov etického kódexu, ktoré možno vo všeobecnosti aplikovať v podnikateľskom manažmente, zahŕňa nasledovné momenty:

- elementárna česť a rešpektovanie práva,
- bezpečnosť a kvalita produkcie,
- ochrana zdravia a bezpečnosť na pracovisku,
- konflikty záujmov,
- postupy pri prijímaní do zamestnania,
- statočnosť predaja a marketingových praktík,
- finančné spravodajstvo,
- vzťahy s dodávateľmi,
- oceňovanie, účtovníctvo, uzatváranie zmlúv,
- podniková špionáž, využívanie vnútorných informácií,
- korupcia (úplatky),
- získavanie a využívanie informácií o iných,
- bezpečnosť z hľadiska ochrany záujmov firmy,

- politické aktivity,
- ochrana životného prostredia,
- intelektuálny majetok, informácie o majetku.

1.3.2 Typy etických kódexov

Etické kódexy rozlišujeme podľa obsahu a podľa typu inštitúcie, pre ktorú sa vypracúvajú. V literatúre sa podľa obsahu rozlišujú spravidla tieto typy:¹⁵

1. *Ašpiračný kódex* - je výpoveďou ideálov, ku ktorým by sa v praxi malo smerovať. Odhliadnuc od všeobecných predstáv o dobre a zle, ich realizácia je náplňou celkového ľudského snaženia.
2. *Výchovný kódex* - obsahuje presne určené ustanovenia s rozsiahlym opisom a interpretáciou. Dôležitým zámerom je tu ukázať, ako môže byť kódex nápomocný pri riešení etických problémov spätých s profesionálnou praxou.
3. *Regulačný kódex* - zahŕňa súbor detailne rozpracovaných pravidiel riadenia profesionálneho správania a slúži aj ako základ pre riešenie sťažností. Reálne presadenie týchto pravidiel sa predpokladá prostredníctvom systému monitorovania a aplikáciou sankcií za nedodržiavanie etického kódexu.

Napriek množstvu modelových vzorov a rôznych koncepcií, neexistuje reálne žiaden etický kódex, ktorý by mohli manažéri a zamestnanci tej - ktorej organizácie aplikovať výhradne na svoje podmienky, respektíve účelne kombinovať prvky spomínaných troch typov. Rozhodnutie o tom, ktorý typ etického kódexu bude v danom časovom momente primeraný pre konkrétnu firmu alebo profesiu, bude nevyhnutne odzrkadľovať zmes pragmatických a normatívnych úvah.

¹⁵ LUKNIČ, A.S.: Štvrtý rozmer podnikania – etika. Bratislava, SAP 1994, s.198.

1.3.3 Dôvody na vytvorenie etického kódexu

Vytváranie etického kódexu je podľa mnohých autorov najpopulárnejším spôsobom aplikácie etických princípov vo svete podnikania v celom hospodárstve. Vyplýva to aj z mnohých výhod, ktoré rozvoj etických kódexov podporujú:

- ❑ úsilie vynaložené na vypracovanie etického kódexu sa mimoriadne zhodnotí, najmä ak kódex bude nútiť veľký počet zamestnancov firmy, aby hlboko a morálne uvažovali o svojom poslaní a dôležitých povinnostiach, ktoré majú ako skupina i ako jednotlivci voči firme, voči klientom, spotrebiteľom a napokon voči celej spoločnosti,
- ❑ keď je kódex vytvorený, môže sa využiť na vyvolávanie ďalšej diskusie a prípadnej modifikácie,
- ❑ pomáha vstúpiť novoprijatým zamestnancom na všetkých úrovniach vedomie zodpovednosti, potrebu rozmyšľať o svojich skutkoch, morálnych pojmoch a rozvíjať hodnoty príslušné ich postaveniu,
- ❑ etický kódex sa dá využiť ako dokument, na ktorý sa môžu zamestnanci odvolať, kedykoľvek sa od nich žiada, aby konali v rozpore s jeho obsahom,
- ❑ napokon etický kódex firmy má uistiť tak spotrebiteľov, ako aj verejnosť o tom, že firma sa vo svojej činnosti pridržiava štandardných morálnych princípov a prípadné rozpory môžu prostredníctvom kódexu kontrolovať.

Ďalej z pohľadu *manažéra* etický kódex môže:¹⁶

- ❑ objasniť politiku firmy v prípade etickej neistoty,
- ❑ pomôcť vyriešiť základné etické dilemy,
- ❑ pomôcť odolávať špeciálnym požiadavkám zákazníkov a klientov,
- ❑ pomôcť odolávať nerozumným požiadavkám nadriadených a podriadených,
- ❑ byť smernicou pri prepúšťaní zamestnancov podniku a rozvázovaní zmlúv s dodávateľmi,

¹⁶ RAINBORN, C.A. – PAYNE, D.: Corporate codes of conduct: Journal of business Ethics, 9, 1990, č. 11, s. 884.

- pomôcť manažérom a audítorm vo včasnom odhalení podvodu,
- pomôcť manažérom v komunikácii o etických problémoch správania a spoločenskej zodpovednosti podniku,
- prispieť k naplneniu pocitu, že človek pracuje v etickom prostredí,

Z pohľadu *firmy* etický kódex môže:

- eliminovať nežiaduce praktiky, zapríčiňujúce stratu zákazníkov a krátkodobé straty na hospodárskych výsledkoch,
- eliminovať praktiky, ktoré spôsobujú firme pokles priazne zákazníkov, zamestnancov a dodávateľov,
- objasniť politiku firmy v eticky neistých otázkach, ako sú napríklad testovanie zamestnancov, súkromie, obchodovanie na základe dôverných informácií a priemyselná špionáž,
- uľahčiť bremeno komplexného rozhodnutia, keď je nedostatok času na zváženie všetkých príslušných aspektov,
- zamedziť nadriadeným, aby zneužívali svoje postavenie voči podriadeným,
- zjednodušiť disciplínu a disciplinárne opatrenia za etické priestupky a proti zamestnancom, ktorí porušujú etický kódex a porušujú zákon,
- pomôcť znížiť potrebu donucovacích metód a prostriedkov na odhalenie neetických činov (napr. špehovanie), ktoré ohrozujú vyššie hodnoty a morálku zamestnanca,
- pomôcť organizácii pri reštrukturalizáciách a hľadaní nových partnerov.

Z hľadiska *priemyselného odvetvia* by mal etický kódex:

- predísť prípadné vládne zásahy a nedostatky odvetvia riešiť v rámci neho samého,
- eliminovať také praktiky, ako napr. podplácanie pri predaji vojenskej techniky, alebo pri predaji technológií do krajín, kde je domáci priemysel v úpadku.

Z pohľadu *celého podnikateľského systému* by mal etický kódex:

- ❑ pomôcť obnoviť verejnosti dôveru v podnikanie. Neustále odhaľovanie neetického správania poškodzuje reputáciu podnikania v očiach verejnosti z hľadiska záväzku, ktorý má voči trhovému systému.

Ako je vidieť, z eticky spornými otázkami sa potýka ako jednotlivec, tak firma prostredníctvom svojho mena, svojich vzťahov s okolím a zamestnancami a rovnako celá spoločnosť vytvárajúca podmienky a regulujúca vzťahy smerom k prehľadnému a "čistému" trhovému hospodárstvu. Aby táto skutočnosť bola naplnená, vyžaduje sa od všetkých, ktorí sa do tohto systému zapojili, presvedčivé rešpektovanie morálnych pravidiel a zásad.

1.3.4 Inštitucionalizácia a zabezpečenie účinnosti etického kódexu v organizácii

Samotné vnútropodnikové normy, pravidlá, etický kódex ešte stále nezaručujú, že výsledné konanie a rozhodovanie budú etické. Je potrebné, aby jestvoval a reálne fungoval systém, ktorý zabezpečí, že zamýšľané a kodifikované etické normy sa presadia do jej činnosti. Jednotlivci na vyšších úrovniach riadenia musia byť v prvom rade schopní interpretovať jednotlivé plány tak, aby ich etický obsah bol pochopený v žiadacom zmysle. Ak však vzniknú rozdiely medzi zámermi a ich reálnymi výsledkami, je potrebné uviesť do chodu kontrolné opatrenia. Podľa Williama G. Dyera a W. Gibb Dyera existuje šesť hlavných dôvodov, pre ktoré jednotlivci porušujú normy etického správania:¹⁷

1. Nepoznajú etické normy, alebo nevedia, respektíve nenaučili sa, že ich akceptovanie je dôležité.
2. Neetické správanie jednotlivcov zapríčiňujú silné situačné tlaky.
3. Funkčne nadriadený je slabý, "mäkký", alebo nevykonný.

¹⁷ DYER, W.G. – DYER, G.W.: How Organizations lose their integrity. Exchange, 1992, s. 26-31.

4. Tlak na ústup od stanovených etických noriem môžu vytvárať spolupracovníci.
5. Vedenie organizácie môže ignorovať správanie, ktoré sa odlišuje od etických noriem, čo môže mať za následok podporu, či dokonca inštitucionalizovanie nesprávneho (neetického) správania.
6. Snaha dosiahnuť osobný prospech, respektíve očakávanie osobného prospechu môže vyvolať správanie nezodpovedajúce etickým normám.

Každý systém, ktorý sa snaží znížiť pravdepodobnosť neetického správania, musí byť schopný riadiť potenciálne deštruktívne faktory. Túto schopnosť musia mať prirodzene aj podniky ako určité samostatné mikrosystémy.

Neetické správanie permanentne ohrozuje vnútornú celistvosť organizácie, jej vzťahy s vonkajším prostredím. Inštitucionalizácia etiky v podniku je dôležitým a rozhodujúcim prostriedkom pri odstraňovaní a predchádzaní neetického konania. Samotná inštitucionalizácia podnikateľskej etiky je široký pojem a zahŕňa socializačný proces zamestnancov (výber kandidáta, zisťovanie morálneho povedomia a hodnotového systému odmeňovanie,...), začleňovanie a lojalitu zamestnancov a v neposlednom rade etický kódex organizácie, od zabezpečovania účinnosti ktorého sa odvíjajú mnohé podstatné skutočnosti a vzťahy samotnej organizácie.

Aby bol etický kódex účinný, musí obsahovať tri hlavné kvalitatívne charakteristiky:

- musí byť *jasný* a *zrozumiteľný* pre priemerného jednotlivca. Pojem jasnosti sa dotýka vyhýbania sa mnohoznačnosti alebo pochybnosti. Musí byť napísaný zrozumiteľne, výstižne, presne a presvedčivo,
- musí byť *vyčerpávajúci*, musí obsiahnuť čo najviac dimenzií spájania firmy, aby sa tak predišlo nesprávnej interpretácii rôznych činov,
- musí byť *vymáhateľný*, s presným opisom očakávaného správania i správania, ktoré vedie k jeho porušovaniu, ako aj s presným vymedzením trestov za nedovolené prekročenie zásad kódexu. Tresty, respektíve sankcie treba vysvetliť z troch dôvodov. Po prvé, na udržanie jasnosti a úplnosti kódexu. Po druhé, na to, aby sa jednotlivcovi dala príležitosť rozhodnúť sa,

či nepríslušné správanie je hodné stanoveného trestu. Po tretie, na zabezpečenie vymáhateľnosti kódexu. Ak tresty za prekročenie kódexu nie sú špecifikované, potom ľudia vykonávajúci neetickú činnosť budú pravdepodobne postupovať tak, ako sa im javí výhodné, buď pre nich samých, alebo pre organizáciu.

Základné charakteristiky sú prvým predpokladom o zabezpečenie účinnosti etického kódexu. Na podporu a lepšie uplatnenie kódexu v praxi vyslovuje S. Weller niekoľko hypotéz, ktoré sú väčšinou sformulované na základe teoretických poznatkov výskumu.¹⁸

- Etický kódex bude tým účinnejší, čím dôraznejšie v ňom bude uvedený niektorý zo zdrojov legitímnosti.
- V decentralizovaných organizáciách bude stredný manažment účinnejším zdrojom autority na zabezpečenie etického kódexu, než by ním bola vrcholová úroveň manažmentu.
- V centralizovanej organizácii bude vrcholová úroveň manažmentu účinnejším zdrojom autority na zabezpečenie etického kódexu, ako by ním bola stredná úroveň riadenia.
- Účinnosť etického kódexu je tým väčšia, čím rozsiahlejšia je účasť stredného manažmentu a najvyšších zástupcov pracujúcich pri vypracúvaní kódexu.
- Etický kódex vypracovaný početným veľkým orgánom zahrňujúcim mnohých vysokopostavených zástupcov pracujúcich bude menej účinný ako kódex vypracovaný menším, užším orgánom, v ktorom má zastúpenie aj niekoľko dôležitých zástupcov pracujúcich.
- Etický kódex s jasne vymedzenými prioritami bude účinnejší, ako kódex, ktorý je iba dodatkom etických pravidiel k jestvujúcemu bežnému programu firmy.
- Účinnosť etického kódexu je tým vyššia, čím tvrdšie sú sankčné opatrenia za jeho nedodržiavanie.

¹⁸ WELLER, S.: Effectiveness of corporate codes of Ethics. Journal of business ethics, 7, 1998, č.7, s. 389-395.

- ❑ Účinnosť etického kódexu je tým vyššia, čím väčší je strach pred možnými sankciami za jeho nedodržiavanie.
- ❑ Etický kódex s jasne určenými prioritami bude vyvolávať väčší strach pred možnými sankciami za ich nedodržiavanie ako kódex, ktorý je iba dodatkom k existujúcim pravidlám činnosti firmy.
- ❑ Etický kódex, ktorý je publikovaný a pravidelne diskutovaný so zamestnancami prostredníctvom všetkých úrovní manažmentu, bude účinnejší ako kódex, ktorý nepodlieha tejto komunikácii.
- ❑ Etický kódex, ktorého konštrukcia obsahuje mechanizmus na ohlasovanie a zároveň na ochranu "informátorov", je účinnejší ako kódex, ktorý takúto ochranu nezabezpečuje.
- ❑ Čím viac sa etický kódex zhoduje s doterajšími hodnotami zamestnancov, tým väčšia je jeho účinnosť.
- ❑ Čím rýchlejšie si zamestnanci uvedomia osobné výhody z prispôsobenia sa etickému kódexu, tým väčšia je účinnosť kódexu.
- ❑ Čím širšia je účasť zainteresovaných zamestnancov na rozvíjaní etického kódexu, tým viac sa bude tento zhodovať s hodnotami a potrebami zamestnancov a tým vyššia bude aj jeho účinnosť.
- ❑ Etický kódex, ktorý stanovuje priority organizácie s jasným záväzkom s jeho presadzovania manažmentom, bude povzbudzovať rozširovanie postojov, podporujúcich etické správanie.

1.4 Etický audit

Na zistenie úrovne podnikovej kultúry sa v súčasnosti používa niekoľko základných metodicky rozpracovaných postupov. Popri ekonomických parametroch a goodwillu sa stáva kultúrny audit, ktorého významnou súčasťou je práve etický audit, dôležitým nástrojom hodnotenia kvality podniku. Etický audit podnikovej kultúry môže zohrať dôležitú úlohu v rozvoji etizácie firmy. Poskytuje prehľad o súčasnej etickej klíme vo vnútri podniku, ktorý môže byť východiskovým impulzom k prípadnému zlepšeniu. Etický audit má pozitívny význam hlavne pre podnikový manažment, keď

nepozná rozsah vnútropodnikových morálnych konfliktov. V neprehľadnej situácii môže dochádzať k tomu, že neetické správanie, ktoré poškodzuje kredit podniku je nevedome odmeňované. Výsledok auditu je možné použiť k zlepšeniu morálky zamestnancov, k zvýšeniu produktivity práce, k ozdraveniu medziľudských vzťahov na jednotlivých pracoviskách, k zníženiu stresovej záťaže a prípadnej fluktuácie pracovníkov. To všetko sa následne premietne i navonok zvýšením spokojnosti a záujmu zo strany zákazníkov.

1.4.1 Typy etického auditu

Existujú rôzne typy etického auditu. Jedným z nich je audit *integrity*, ktorý žiada od respondentov ohodnotiť, ako dobre je každý z nasledujúcich šiestich etických návykov praktizovaný v ich organizácii:¹⁹

- riešenie etických problémov priamo a uvážlivo,
- interaktívna zodpovednosť na základe dôvery a rešpektu,
- existencia modelu personálnej integrity vedenia v celej organizácii,
- rozdelenie cieľa a riadenia organizácie,
- zohľadnenie rozličných skupín, ovplyvňovaných činnosťou organizácie,
- praktizovanie osobnej integrity.

Tento typ auditu meria "medzeru" medzi ideálom a skutočnosťou. Táto "medzera v realite" sa môže porovnávať medzi rozličnými skupinami, ako sú napríklad manažment a zamestnanci.

Druhý typ etického auditu - *rýchly etický test*. (viď príloha A.) Meria etickú zhodnosť (kongruenciu). Respondenti ohodnocujú položky v sedembodovej škále, od "úplne nesúhlasím" po "úplne súhlasím". Test je samohodnotiaci, takže účastníci môžu okamžite vidieť výsledky a dozvedieť sa možnosti zlepšenia. Tento typ auditu sa nepokúša definovať, aké by mali byť hodnoty organizácie. Namiesto toho sa pokúša

¹⁹ LUKNIČ, A.S.: Štvrtý rozmer podnikania – etika. Bratislava, SAP 1994, s.147.

ohodnotiť spojenie medzi politikou, praxou a všeobecnou efektívnosťou procesu etického manažmentu.

Odhad morálnych hodnôt a zraniteľných miest je tretím typom etického auditu. Nezačína sa dotazníkom, ale osobnými pohovormi, ktoré sú modelované na preskúmanie štyroch základných oblastí:

1. Vedomosti: Ako sú pracovníci oboznámení s oficiálnou politikou spoločnosti.
2. Mravné hodnoty: Ako je stanovená politika spoločnosti, porovnateľná so skutočným správaním zamestnancov.
3. Názory: Čo si zamestnanci myslia o živote vnútri organizácie.
4. Schopnosti: Či sú manažéri a zamestnanci schopní rozoznávať potenciálne etické konflikty a prijímať správne rozhodnutia.

Spoločnosti by sa nemali obávať etického auditu, nikto v ňom nestráca, naopak, audity sú určené na to, aby pomohli rozvinúť manažérov cit pre slabé miesta vnútri organizácie a pre to, ako ich prekonať, resp. ako im predísť. Sú dôležité, lebo môžu odhaliť nedostatky v etických praktikách vnútri spoločnosti a tie môžu ohroziť podnikateľské plány, spôsobiť poruchy a znížiť efektívnosť spoločnosti zvnútra. Etický audit môže pomôcť identifikovať aj špecifické problémové oblasti, ako napríklad nekorektné informovanie zákazníkov a nedostatok dôvery. Stupeň dôvery v organizácii je obzvlášť dôležitý, pretože medzi známkovaním dôveryhodnosti firmy a jej celkovým etickým skóre nameraným zamestnancami je zväčša priamo úmerný vzťah. Najväčšou hodnotou etického auditu nie je identifikácia problémov, ale kontrola v záujme zvýšenia dokonalosti.

1.5 Kvalita služieb

Prvý problém, s ktorým sa stretáme, keď hovoríme o kvalite, je jej definovanie. V teórii sa stretávame s mnohými pojmami a pokusmi o definovanie kvality, ako napr.: Kvalita je absencia nedostatkov; Kvalita je dokonalosť; Kvalita je, keď sa vráti klient a nie produkt...; Kvalita je spokojnosť, atď. V skutočnosti žiadny univerzálny pojem

kvality neexistuje, kvalita je predovšetkým výsledkom subjektívneho posúdenia, pričom kvalitu služby môžeme posudzovať z dvoch hľadísk:

- ❑ z hľadiska poskytovateľa služby bude služba kvalitná, alebo nekvalitná v závislosti od toho, či je v súlade s dopredu určenými pravidlami a podmienkami,
- ❑ z hľadiska klienta bude služba kvalitná alebo nekvalitná v závislosti od toho, či spĺňa určité požiadavky, ktoré sú pre neho dôležité. To, že hodnotenie tej istej služby môže byť u jednotlivých klientov odlišné, je výsledkom prvku subjektivity.

Môžeme konštatovať, že:

Kvalita služby je výsledok prítomnosti a interakcie určitých vlastností alebo požiadaviek klienta, ktoré môžu byť subjektívne alebo objektívne.

Na rozdiel od kvality produktov vzniká kvalita služieb pri priamom kontakte s klientom. Táto skutočnosť vyplýva zo špecifickej črty služby, a to, že okamih výroby služby sa prekrýva s okamihom jej spotreby. Tento fakt znemožňuje zavedenie "mechanizmov alebo filtrov" kontroly kvality, ktoré by ešte pred predajom eliminovali služby nezodpovedajúce štandardu.

Kvalita služby je výrazne ovplyvnená kvalitou vzťahu medzi zamestnancami a klientmi navzájom a medzi kvalitou vzťahu obidvoch subjektov v organizácii. Je omnoho ťažšie a nákladnejšie získať nového klienta, ako udržať si existujúceho. Preto si každá spoločnosť musí uvedomiť "vzácnosť svojho klienta", trvale tento vzťah prehodnocovať a budovať.

Na druhej strane, je oveľa jednoduchšie stratiť klienta, ako si ho udržať. Vybudovanie si zdravého vzťahu s klientom si vyžaduje určitý stupeň dokonalosti v kvalite poskytovaných služieb, čo zase úzko súvisí s dosiahnutím jeho spokojnosti, dôvery a následne aj vernosti.

V marketingovo riadenej inštitúcii sa vytvára aj zmena postoja k sťažnostiam a návrhom klientov. Spôsob, akým sa zaobchádza s reklamáciami, hovorí o skutočnej

kultúre organizácie a rozhoduje aj o ďalších obchodných vzťahoch. Keďže sťažnosti a podnety klienta sú vo svojej podstate pre firmu užitočné a dôležité, firmy by mali:

- uľahčovať a podporovať vzájomný dialóg,
- zjednodušiť a sprístupniť prostriedky a kanály komunikácie,
- poďakovať klientovi za šancu vyjasniť problém a napraviť situáciu,
- reagovať rýchlo a veľkoryso.

Hoci do posudzovania kvality služieb vstupuje subjektívny prvok, klienti používajú zhruba rovnaké základné kritériá.

Desať kritérií kvality služby:²⁰

- prístupnosť služby - miesto a čas,
- komunikácia - vecnosť a zrozumiteľnosť,
- kompetencia - odbornosť zamestnancov,
- zdvorilosť - úctivosť a pozornosť zamestnancov,
- dôveryhodnosť - nevyhnutná vlastnosť zamestnancov,
- spoľahlivosť - presnosť a dôslednosť zamestnancov,
- vnímavosť - rýchla a tvorivá reakcia personálu na potreby klienta,
- bezpečnosť - odstránenie rizika, resp. pochybnosti,
- reálnosť - plnenie proklamovanej kvality,
- porozumenie a poznanie - individuálny prístup ku klientom a klienta ich potrebám.

Ak sa firma bude snažiť, aby si jej zamestnanci osvojili tieto kritériá kvality a aktívne ich uplatňovali, potom získa dostatok verných zákazníkov a všestranným uspokojením ich potrieb zabezpečí svoj kontinuálny rast. Kvalita služieb sa stane kľúčom k pozitívnemu odlíšeniu od iných organizácií, čo predstavuje konkurenčnú výhodu.

²⁰ KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, Uni line 1990.