

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Magdalena Vodsed'álková

Pojem etika v největší retailové bance na trhu

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Zachová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Magdalena Vodsed'álková

The concept of ethics in the largest retail bank in the market

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Zachová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. února 2015

Magdalena Vodseďálková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Janě Zachové za zpětnou vazbu při vedení mé bakalářské práce, regionálnímu řediteli panu Ing. Petru Brázdovi za podporu a vedoucím obchodních týmů, že mi umožnili ve svých oblastech provést dotazníkový průzkum u zaměstnanců a klientů.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem etiky v podnikatelském sektoru, etikou v bankovní sféře a cíleně je zaměřena na řízení etiky v České spořitelně. Podrobně je popsána struktura etiky v ekonomice a důvody začleňování a naplňování etických požadavků v podnikání. Etika je rozebrána z hlediska manažerského řízení, motivace, vzdělávání zaměstnanců, legislativy a řízení rizika. V textu jsou obsaženy teoretické poznatky čerpané z různých publikací a interních zdrojů banky. Součástí bakalářské práce je prezentace výsledků průzkumu na téma etiky u zaměstnanců a u klientů České spořitelny a jsou prezentována doporučení v oblasti kvality služeb.

Klíčová slova

Compliance, Česká spořitelna, etika, etika v bankovníctví, etické řízení, etický kodex, firemní kultura, manažerská etika, morálka, podnikatelský sektor, řízení rizika, vzdělávání.

Annotation

The bachelor thesis deals with the topic of ethics in business, and ethics in banking sector and specifically focuses on managing ethics in Česká spořitelna. The work describes the structure of ethics in economy, the reasons for inclusion and fulfilling ethical requirements in business. Ethics is analyzed in terms of management, motivation, employee's education, legislation and risk management. The work includes theoretical knowledge drawn from various publications and internal resources of the Bank. In another part of my work is a presentation of survey results on the topic of ethics for employees and clients of Česká spořitelna and some recommendations about quality of services are presented.

Key words

Business, compliance, Česká spořitelna, code of ethics, corporate culture, ethics in banking, management ethics, management ethics, morality, risk management, education.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 MORÁLKA A ETIKA	11
1.1 Pojem morálka a etika	11
1.2 Faktory etického hlediska	12
1.3 Roviny konfliktu	12
2 ETIKA V PODNIKATELSKÉM SEKTORU	15
2.1 Struktura etiky v ekonomice	15
2.2 Východiska podnikatelské etiky	16
2.3 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky	17
3 ETICKÉ ŘÍZENÍ	19
3.1 Manažerská etika	19
3.2 Motivace a řízení výkonu	20
3.3 Nástroje etického řízení	22
3.4 Vzděláváním k etickému jednání	23
4 FIREMNÍ KULTURA	25
4.1 Firemní kultura	25
4.2 Společenská odpovědnost	25
4.3 Public relations	27
5 ETIKA V BANKOVNICTVÍ	28
5.1 Legislativa v bankovníctví	28
5.2 Etický kodex ČBA	29
5.3 Ochrana spotřebitele	31
6 ČESKÁ SPOŘITELNA	33
6.1 Charakteristika a strategie firmy.	33
6.2 Etický kodex České spořitelny	34
6.3 Etický kodex zaměstnanců finanční skupiny České spořitelny	36
6.4 Compliance a řízení rizika	38
6.5 Řízení clientské zkušenosti a kvality služeb	40
6.6 Společenská odpovědnost	41
6.7 Řízení výkonu a odměňování	43

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CÍL PRŮZKUMU A HYPOTÉZY	45
7.1 Cíl průzkumu a hypotézy	45
7.2 Použitá metodologie	45
7.3 Výzkumný vzorek	46
7.4 Časový harmonogram	47
7.5 Analýza výsledků šetření mezi zaměstnanci.....	47
7.6 Analýza výsledků šetření mezi klienty	53
7.7 Shrnutí a vyhodnocení výsledků průzkumu	58
ZÁVĚR.....	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM ZKRATEK	66
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Etika v bankovníctví je pojem často společensky diskutovaný. V informační společnosti o to více, že jakákoliv informace týkající se upozornění na porušování etických norem v podnikatelském sektoru, respektive v sektoru bankovním, dokáže během krátké doby prostřednictvím médií vytvořit silný tlak na veřejnost, organizaci či instituci, a tak ovlivnit její situaci na trhu.

Absence etických norem či jejich porušování v podnikání ovlivnil požadavek ze strany společnosti a donutil firmy k postupným změnám v jejich řízení. Nastavení legislativy v bankovní sféře, vznik různých sdružení na ochranu spotřebitele, zavádění nových metod řízení podniku, etického vzdělávání zaměstnanců, vytvoření etických kodexů, kanceláře ombudsmana, to vše je reakcí, jejímž cílem je ochránit všechny zúčastněné strany obchodního vztahu.

Důvodem výběru tématu etiky v bance je dlouhodobá působnost autorky práce v České spořitelně na obchodní pozici, jejíž hlavním pracovním cílem je naplňování obchodních cílů firmy a stanovené strategie. Etické dilema, které v rámci obchodního vztahu může vzniknout, bylo hlavním činitelem pro zvolení tématu etiky.

Řízení etiky v České spořitelně je propracovaný systém, bez kterého by se tato ohromná bankovní instituce neobešla. Zodpovědnost a řízená kontrola, pevně nastavená pravidla jsou v takovéto instituci nutností, stejně tak jako nutnost etického vzdělávání zaměstnanců. V teoretické části textu autorka postupně provádí čtenáře od obecných definic etiky, k etice v podnikatelském sektoru, k etice řízení firem, k etice v bankovníctví až k cíli této práce zaměřené na řízení etiky v České spořitelně, největší bance v České republice. V podnikatelském sektoru popisuje strukturu etiky v ekonomice, důvody začleňování a naplňování etických požadavků v podnikání. Věnuje se etice z hlediska manažerského řízení, motivace a vzdělávání zaměstnanců a používání nástrojů etického řízení. V části firemní kultura se zabývá poměrně novými prostředky etického řízení, jakými jsou společenská odpovědnost firem či public relations. Konkrétně se věnuje legislativě v bankovníctví, etickému kodexu České národní banky a ochraně spotřebitele. Podrobně je v práci rozebrán etický kodex České spořitelny a etický kodex zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny, dále proces řízení rizika, řízení klientské zkušenosti, společenské odpovědnosti firmy a proces řízení výkonu a odměňování zaměstnanců.

Cílem práce je zjistit, jak vnímají etiku dle pravidel etického kodexu zaměstnanci a klienti banky. V praktické části práce jsou uvedeny dvě analýzy, které pracují s informacemi získanými pomocí dotazníkového průzkumu. První průzkum je zaměřen na zaměstnance v segmentu mass market. Cílem průzkumu je zjistit, zda zaměstnanci banky znají a dodržují etický kodex, jaké faktory je ovlivňují k dodržování etických norem a zda jsou motivováni a podporováni, aby jednali v souladu s etickým kodexem. Druhý průzkum je zaměřen na klienty České spořitelny stejného segmentu. Cílem průzkumu je zjistit, jak vnímají Českou spořitelnu a její zaměstnance sami klienti a jaké faktory ovlivňují clientské vnímání banky z hlediska etiky. Výsledkem šetření bude potvrdit či vyvrátit předložené hypotézy a případně popsat problémové faktory a navrhnout možná doporučení. Výsledek této práce a průzkumu může být zdrojem informací pro manažery poboček, kteří se zúčastnili průzkumu. Na základě výstupů mohou pracovat s možnými doporučeními na kvalitě služeb ve svých pobočkách.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MORÁLKA A ETIKA

1.1 Pojem morálka a etika

Morálka je souborem mravních norem, hodnot, postojů, požadavků a principů, které ovlivňují a regulují lidské jednání. Její hlavní funkcí je regulace chování a jednání člověka, funkce výchovná, díky které se utváří lidská osobnost a funkce poznávací, která člověku odkrývá podstatu a principy morálky, odhaluje mu smysl a cíl společnosti. Morálku společnosti tvoří souhrn mravních postojů, její morální stav a představa o dokonalém stavu společnosti. Část morálních norem je zapsána do formy zákonů, jejichž dodržování je oproti morálce vymahatelné úřední mocí. Morální jednání jako takové vymáhat nelze, ale na dodržování morálního chování jedince může mít vliv veřejnost a její mínění.

Etika jako samostatná vědní disciplína se zabývá teoretickým zkoumáním morálky, zkoumáním morálního jednání, hodnot a principů. Hodnotí činnost jedince a společnosti z hlediska dobra a zla a snaží se najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí.

Etické jednání není samozřejmé a souvisí se socializačním procesem člověka. Zkoumání etiky je závislé na vyzrálosti mezilidských vztahů, na stavu dané společnosti, uznávaných společenských hodnotách a normách. Důležitý je vztah etiky, motivačního faktoru člověka a lidského svědomí, které je podstatným kritériem při rozhodování. Dle Jana Sokola „*jde jednajícím člověku vždy o něco a každé skutečné jednání je vedeno nějakým cílem, čeho lze dosáhnout.*“¹

Etické myšlení má obecně normativní charakter. Pokud jsme postaveni před mravní normu, snažíme se postihnout obecné hledisko problému a hledáme řešení, které by bylo eticky správné pro každého, kdo by se v takové situaci mohl ocitnout, neupřednostňujeme pouze náš zájem, naši pozici v dané situaci. Proces etické argumentace však nemusí být jednoznačný. Vždy je tu skutečnost, že nositelem etické argumentace je subjekt, reprezentant jedinečnosti, který má svůj charakter, předsudky,

¹ SOKOL, Jan. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*. 6. rozš. vyd., (Ve Vyšehradu 4.). Praha: Vyšehrad, 2010, s. 180. ISBN 978-807-4290-565.

úsudky, motivaci a cíl. Vylučuje se tím absolutní možnost objektivního etického hlediska. Při zvažování důsledků svých činů, musíme brát do úvahy své okolí. Náš zájem a potřeby patří obecně mezi lidské potřeby a je nějakým způsobem spjatý se zájmy ostatních subjektů.²

1.2 Faktory etického hlediska

Etické hledisko nerozděluje způsob jednání na dobrý a špatný, ale vyjasňuje problém a nachází podmínky pro kvalifikovanější a spravedlivější rozhodnutí, které se vyznačuje třemi základními znaky:

- analýzou důsledků konání,
- nestranností,
- empatií do role oběti.

Subjekt je ovlivněn jednak vlastními dispozicemi, socializačním procesem a konkrétní situací, ve které se nachází. Z dané výchozí pozice se subjekt snaží pojmenovat etické hledisko problému, je však zapotřebí oprostit se od subjektivních dojmů, tím subjekt získá potřebný odstup a pak je možné podrobit problém analýze. Analýza jednání je tedy podrobena logické úvaze na základě představy všech zúčastněných v daném etickém konfliktu.³

1.3 Roviny konfliktu

Rovina konfliktu se může týkat etického konfliktu, který lze jednoznačně pojmenovat a jehož součástí je pouze jeden účastník, o kterém se předpokládá, že se může svobodně rozhodnout, pak je možné konflikt nazvat etickým problémem, kdy výsledné rozhodnutí má jednoznačnou podobu typu „ano - ne“ a lze jej vyřešit s konečnou platností.

Do druhé varianty roviny konfliktu patří konflikt, jehož součástí je více subjektů a předpokládá se, že řešení konfliktu bude mít dopad na více osob. V dané situaci rozhodnutí subjektu, který konflikt řeší, nezávisí pouze na jeho schopnosti rozhodnutí

² ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / . Ostrava: Key Publishing, 2007. s. 13. ISBN 978-80-87071-45-8.

³ Tamtéž, s. 14-15

učinit, ale i ochoty přijmout rozhodnutí s vědomím dopadu na jednotlivé účastníky konfliktu. V této variantě již není rozhodnutí ve formě „ano – ne“, ale obsahuje vícerozměrnou podobu formy „buď – anebo“ s možnými alternativami řešení a dopadů na jednotlivé účastníky konfliktu. Takový konflikt se označuje pojmem etické dilema.

Pokud je kvalifikováno etické hledisko v praxi jako etický problém nebo dilema v nejobecnější rovině, pak je potřeba kvalifikovat i samu praxi. Podle PhDr. Iva Rolného jsou možná různá hlediska posuzování praxe, mezi nimiž existuje následující systémová souvislost:⁴

Tabulka 1: Etické roviny

ROVINA	ALTERNATIVA	MĚŘÍTKO
MORALITA	dobrý-špatný	osobní svědomí
MRAVNOST	mrvavý-nemrvavý	normy étosu
PRÁVO	legální-nelegální	právní normy
VÍRA	láska-hřích	svědomí věřícího

Zdroj: ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / Ostrava: Key Publishing, 2007. s. 16. ISBN 978-80-87071-45-8.

V morální rovině platí základní étos, který vypovídá o základním morálním smýšlení člověka, o jeho morální kvalitě.

V rovině mravnosti platí sociálně platný étos s jeho danými normami, tedy tím co je dáno jako společenské standardy.

V rovině právní platí právní étos, což jsou základní společností přijímané normy, které platí i mravně, ale právní normy (zákony) nejsou s normami mravními totožné. Vyjadřují pouze nezbytné minimum mravní praxe, kterou garantuje moc státu, lze tedy pouze posoudit jejich legálnost.

Poslední rovina, rovina víry je společná pro lidi věřící, vyznávající určité náboženství. Pro ně je měřítkem vlastní svědomí a normy pevně dané vírou, kterou vyznávají.

Jan Sokol, v pojednání o etice, uvádí, že v lidských dějinách měly a mají největší význam etiky založené na náboženství. Doslova uvádí „*Etiky náboženství nevycházejí z představy autonomního lidského subjektu, samotného racionálního jedince, který není nikomu nic dlužen, nýbrž z představy lidské závislosti, která je*

⁴ ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / Ostrava: Key Publishing, 2007. s. 16. ISBN 978-80-87071-45-8.

nejbližší skutečnosti.“⁵ Například v křesťanství, a nejen v něm, lze nalézt dvojí odlišnou etiku: jedna se zakládá na strachu před trestem, druhá se dovolává vděčnosti.

Nestejnorodost prostředí generuje různé morální hodnoty a představuje pohled na rozdílnost civilizací, kultur, hospodářských systémů a náboženství.

Etické jednání není samozřejmé, je závislé na vyzrálosti mezilidských vztahů, na existenci společenských hodnot, norem, zákonů, dostupnosti informací a vzdělání, na existenci svědomí jednotlivce a na existenci kolektivního svědomí. Skutečná svobodná povaha etického jednání se neopírá o strach, ale o vděčnost, poctivost, pravdivost a lásku jednajícího člověka. Takový člověk pak ve svém jednání nepoužívá lež a přetvářku.⁶

⁵ SOKOL, Jan. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*. 6. rozš. vyd., (Ve Vyšehradu 4.). Praha: Vyšehrad, 2010. s. 183. ISBN 978-807-4290-565.

⁶ Tamtéž, s. 185

2 ETIKA V PODNIKATELSKÉM SEKTORU

2.1 Struktura etiky v ekonomice

Podnikatelská etika může být různě definována, pochází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny. Jednotlivec, podnikatelský subjekt či instituce vytvářejí svými zájmy a způsoby jejich realizace určitý systém, například tržní ekonomiku, kterou zásadním způsobem ovlivňuje právě podnikatelská etika. Funkčnost trhu je ovlivněna tvorbou nabídky, poptávky a kvalitou vzájemné interakce a musí respektovat daná pravidla podnikání. V systému podnikání jsou obsaženy obecné a základní etické principy, vytvářející charakter a určující obecný ráz podnikatelských aktivit.

Vzájemnou provázanost zájmů a strukturu etiky v ekonomice znázorňuje obrázek (příloha D), jehož součástí je pět rovin struktury.

Etikou jednotlivců se rozumí etika zaměstnanců, manažerů či samostatných podnikatelů. Tato etika má vztah k hodnotám jako je spolehlivost, pracovitost, loajalita, čestnost, atd. Hodnoty etiky jednotlivců zajišťují rovnováhu osobních zájmů s ostatními prvky struktury ekonomiky, které jsou obsaženy i v obecném rámci etiky globální. Podniková etika je kromě obecných mravních norem nositelkou etické odpovědnosti v rámci záměrů a plnění ekonomických cílů podniku. Úkolem etiky organizací a institucí je zajišťovat spravedlivý přístup účastníků v podnikání. Zaštitovat jejich práva a koordinovat ekonomické zájmy. Etika systému obsahuje obecné základní mravní principy, které tvoří charakter podnikatelských aktivit v rámci systému. Globální etika zahrnuje všechny složky společenské kultury a celospolečenské dohody k etickým normám a pravidlům. Promítá se tedy do společenského života, zahrnujícího nejen ekonomii, ale také náboženství, oblasti vědy, kultury a také vztahu dané společnosti k přírodě.⁷

⁷ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 15. ISBN 978-80-247-1621-3.

2.2 Východiska podnikatelské etiky

Úkolem etiky v podnikatelském sektoru je provádět takovou firemní politiku, která podporuje trvalý rozvoj a zajišťuje soulad mezi sociálními a ekonomickými cíli podniku.

Zdroj mravních konfliktů v podnikatelském prostředí vychází ze vzájemného tlaku dvou základních stránek etického myšlení, mezi něž patří:⁸

- individuální etika, což je osobní etika každého jednotlivce, ovlivněná jeho charakterem, vlastnostmi. Ta omezuje, reguluje naše chování a je příčinou individuálního prožívání situace,
- sociální etika, která druhy aktivit ovlivňujících společenský život omezuje na ty, které jsou pro společnost obecně přínosné.

Vztah jednotlivce a společnosti je východiskem při posuzování etických konfliktů a dilemat v podnikání. Jednotlivé vazby a vztahy podnikatelských subjektů, které jsou zdrojem konfliktů a dilemat, mají svoji strukturu, která vyjadřuje základní rozdílnost, ale také souvztažnost jejich zájmů. V tomto vztahu se pohybuje každý podnikatelský subjekt a jeho chování je určováno hledáním shody v uspokojování zájmů podniku a zájmu společnosti.

Primární význam v etice podnikatelského sektoru zaujímá společenská a morální odpovědnost. Společenská odpovědnost má být řízena vůči spoluvlastníkům, vlastním zaměstnancům, dodavatelům, odběratelům, konkurenci, vůči obci, regionu a státu se zřetelem na budoucnost společnosti.⁹

Morální odpovědnost spočívá v respektování základních etických norem podnikání a řešení dilemat v praxi z pozice spravedlnosti, čestnosti a objektivity ke všem zúčastněným stranám.

Obecným požadavkem z hlediska společnosti v podnikatelské etice je dodržování základních lidských práv a svobod, z nichž pak vyplývají další společenské požadavky. Veškerá podnikatelská činnost je založena na čtyřech základních lidských právech. Patří mezi ně smluvní práva, která vycházejí ze vzájemných dohod mezi subjektem a jinou stranou. Dále práva na ocenění, které

⁸ ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / Ostrava: Key Publishing, 2007. s. 56. ISBN 978-80-87071-45-8.

⁹ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 95-97. ISBN 978-80-247-1621-3.

může mít formu ocenění hmotnou či nehmotnou. Pozitivní právo zase v prostředí legislativy a práva vyjadřuje ochotu uplatnit požadavky svých členů vůči ostatním. Poslední právo, právo na důstojnost požaduje respektování a zachování lidské důstojnosti, což je základní lidský princip.¹⁰

Tato základní lidská práva jsou zpracována do podoby zákonů, vyhlášek, předpisů, kodexů a ty jsou podstatou a výchozí normou pro podnikatelskou činnost, kterou se podnikatelský subjekt musí řídit. Další podstatnou a významnou část komplexnosti v etice podnikatelského prostředí, tvoří existence řízení etiky v managementu firem či institucí.

2.3 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky

V tržní ekonomice k hlavním motivům pro naplňování podnikatelské etiky patří:¹¹

- Snížení nákladů spojených s provozem ekonomického systému. Do těchto nákladů lze zahrnout náklady na vymáhání plnění smluv a dohod, na obchodní soudní pře, dále na tvorbu kontrolních mechanismů, ochranu osob a majetku.
- Loajalita zaměstnanců, kdy příznivé sociální klima v podnikatelském prostředí posiluje dobré vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a tím se posiluje důvěra zaměstnanců vůči firmě. Loajalita zaměstnanců příznivě ovlivňuje image firmy.
- Tvorba a posilování image firmy. Pro pozitivní vnímání firmy je důležité, aby firma poskytovala o svém působení dostatečné informace a její činnost byla plně transparentní.
- Posilování zákaznické společenosti a loajality. Spokojený zákazník je pro firmu odměnou a výsledkem úspěšné podnikatelské strategie. Spokojený zákazník nemá potřebu odcházet ke konkurenci, spokojený zákazník znovu nakoupí, spokojený zákazník doporučí firmu dalším potenciálním zákazníkům.

¹⁰ ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / Ostrava: Key Publishing, 2007. s. 21. ISBN 978-80-87071-45-8.

¹¹ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 19 s. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 166. ISBN 978-80-247-1621-3.

- Loajalita investorů. Důležitým předpokladem pro získání investorů jsou dobré reference o firmě a předvídatelné prostředí, které je tvořeno motivovanými zaměstnanci a spokojenými zákazníky.
- Ekonomický zisk. Naplňování podnikatelské etiky je dlouhodobého hlediska přínosnější a zvyšuje hodnotu firmy.
- Zkulturnění podnikatelského prostředí. Podceňování důležitosti podnikatelské etiky vede k ekonomickým ztrátám, ztrátě důvěry investorů, zákazníků, ztrátě důvěry občanů k ekonomické stabilitě země.

V podnikatelském prostředí byl dlouhou dobu preferován názor, že hlavním cílem firmy je maximalizace zisku, a tudíž jediná povinnost pro manažery a zaměstnance je řídit společnost k tvorbě maximálního zisku. Tento názor z období konce 20. století je již překonán, a to z důvodu silného tlaku na společenskou odpovědnost v podnikání. Firmy si postupně začaly uvědomovat, že úspěch nezávisí pouze na zisku, ale také na vybalancování zájmů různých skupin ve společnosti, tzv. stakeholderů.¹²

¹² Pojem „*stakeholders*“ vznikl na začátku šedesátých let 20. století pravděpodobně jako slovní hříčka z anglického slova „*stocholders*“ nebo „*shareholders*“, který označuje akcionáře, podílníka. Patří mezi ně organizace i skupiny jednotlivců, kteří mají vliv nebo z nějakého důvodu participují na činnosti firmy. Jedná se o akcionáře, manažery, zaměstnance, zákazníky, investory, dodavatele, konkurenci či věřitele.

3 ETICKÉ ŘÍZENÍ

3.1 Manažerská etika

Manažerská etika se zabývá vztahy mezi manažery a zaměstnanci. Je to důležitý nástroj, který stanovuje manažerům pravidla, která by při svém rozhodování neměli porušit, aby jejich působení přinášelo firmě dobré jméno a efektivitu. Cílem úspěšného managementu je, aby zaměstnanci plnili své úkoly včas, efektivně a kvalitně. Etický postoj manažerů firem a institucí je proto důležitý. Jejich vliv směrem dovnitř řízených podniků ale i směrem ven poukazuje na stav a povědomí o etice a morálce a svým jednáním a požadavky ovlivňují chování a jednání svých zaměstnanců.¹³

Ve všech rovinách řízení jsou lidé, kteří svým vzděláním, zkušenostmi, výkony a etickým působením vytvářejí pocit spokojenosti či nespokojenosti ve svém okolí. Proto jsou za úspěch či neúspěch v řízení plně odpovědni. Řídit například vývoj ekonomiky jen na měřitelných vlastnostech ekonomických jevů, o nichž vypovídají jen ekonomické ukazatele, je nedostatečné. Nelze se orientovat pouze na krátkodobé cíle a ekonomickou efektivitu. Stejnou pozornost je potřeba věnovat i neměřitelným či obtížně měřitelným kvalitativním ukazatelům. Teprve ve spojení obou jevů chování je uplatňován komplexní systém řízení managementu. Projevem tohoto řízení je začleňování etických pravidel ve všech strukturách firmy či instituce.¹⁴

Úroveň podnikatelského prostředí nezávisí pouze na podnikatelském subjektu, ale na hlavně na lidech, kteří v něm pracují, důležitá je proto odpovědnost subjektu za vedení svých manažerů k celoživotnímu systému vzdělávání, rozvíjení odbornosti, etických postojů, identity a loajality ke svému zaměstnavateli. Úspěšné vedení lidí znamená používání správných metod vzdělávání, stimulace a motivace zaměstnanců, souvisí také s uplatňováním sociální odpovědnosti firmy, která rozvíjí kvalitu vztahu zaměstnance k pracovišti.

Úspěšná manažerská etika a její zacílení do všech činností dané společnosti, ke všem zaměstnancům, vede firmu správným směrem k trvale udržitelnému rozvoji

¹³ ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / Ostrava: Key Publishing, 2007. s. 96-99. ISBN 978-80-87071-45-8.

¹⁴ DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Grada, 2006. s. 196. ISBN 80-247-1589-9.

firmy a její úspěch spočívá právě v dobré manažerské práci, ve správném nastavení strategie a cíle k jeho splnění.

3.2 Motivace a řízení výkonu

Motivace v řízení výkonu zaměstnanců patří ke klíčovým oblastem. Podle definice M. Nakonečného je motivace intrapsychický proces, jehož zdrojem je vnitřní a vnější situace osobnosti.¹⁵ Pojem motivace lze také definovat jako pohnutku k chování směřující k uspokojení potřeby - cíle chování.

V oblasti motivace a v psychologii řízení neexistuje teorie, která by měla univerzální charakter a obecnou platnost. Je však mnoho teorií, které přinášejí v oblasti manažerského řízení mnoho inspirací, které lze uplatňovat v praxi.

Teorie motivací jsou děleny do dvou skupin. První jsou zaměřeny na studium motivačních příčin, tedy na to, co člověka motivuje k práci, výkonu, chování. Druhé jsou zaměřeny na proces motivace a jeho průběhu.¹⁶

Nejrozšířenější z teorií je teorie (pyramida potřeb) psychologa Abrahama Maslowa. Podle něj jsou potřeby řazeny od nejnižšího stupně po nejvyšší. Nižší potřeby jsou uspokojovány prvotně a teprve po nasycení potřeb na nižším stupni jsou uspokojovány potřeby na stupni vyšším.¹⁷

Přehled potřeb podle Abrahama Maslowa od nejnižšího stupně po nejvyšší:

- fyziologické potřeby (hlad, žízeň, apod.),
- potřeba bezpečí a jistoty,
- potřeba lásky, akceptace, sounáležitosti,
- potřeba uznání,
- potřeba seberealizace.

Pokud by byla hierarchie podle A. Maslowa přenesena na pracovní prostředí, lze základní biologické potřeby obměnit za hmotnou odměnu (plat). Potřebu bezpečí a jistoty za udržení pracovní pozice a jistoty stálého příjmu. Potřebu akceptace, lásky

¹⁵ NAKONEČNÝ, Milan a Albrecht KRESSE. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Academia, 1997, s.21. Manažer. ISBN 80-200-0592-7.

¹⁶ KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. s. 110. ISBN 80-214-1552-5.

¹⁷ KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2008. s. 21. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.

a sounáležitosti za potřebu příslušnosti k firmě a k týmu. Potřebu uznání a ocenění za pocit společenského uplatnění, za dobře vykonanou práci a potřebu realizace za možnost osobního rozvoje, vzdělávání a kariérního růstu.

V manažerské praxi se většinou kombinují různé způsoby motivace zaměstnanců podle toho, jak se osvědčují v konkrétních podmínkách. Užívané metody řízení jsou závislé na osobnosti manažera, jeho zkušenostech a úrovni jeho manažerských a odborných znalostí.¹⁸

Podle R. Kohoutka¹⁹ je motivace pozitivní postoj zaměstnanců ke své práci a své firmě, který nelze nařídít. Postoj se vytváří dlouhodobě na základě zkušeností, které ovlivňují různé vlivy. Motivaci tak Kohoutek dělí na vnitřní a vnější.

Vnější motivace vzniká působením vnějších podnětů, které ovlivňují jednání zaměstnance.

K vnějším motivátorům patří:

- finanční motivace (mzda, bonusy, atd.),
- symboly postavení (místo v hierarchii, funkce, titul, atd.),
- zvláštní vnější motivátory (ocenění, osobní výhody).

Finanční motivace však mívá krátkodobý účinek a často je po určité době brána jako samozřejmost. Pokud je požitek z finanční pobídky poskytnut širšímu okruhu osob, ztrácí na své výlučnosti a tím i své působení na motivaci.

Vnitřní motivace má vést ke změně postojů zaměstnance. Vytváří se dlouhodobě na základě zkušeností.

K vnitřním motivátorům patří:

- motivace vedením, (srozumitelná komunikace uvnitř organizace, jasná struktura firmy, společně stanovené cíle, ocenění za vykonanou práci, podpora kariéry zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, zapojení do rozhodování a hledání příčin chyb, pravidelné informace o působení firmy, dosažených výsledcích a plánovaných změnách),
- pravidelná komunikace na pracovišti (vysvětlení významu práce, zdokonalování pracovních činností, objasnění důležitosti spolupráce, motivace osobním příkladem manažera).

¹⁸ KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2008, s. 35-36. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.

¹⁹ KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. s. 108-122. ISBN 80-214-1552-5.

Vnitřní motivace je nejdůležitější, na základě vnitřních motivátorů zaměstnanec rozumí smyslu a cíli své práce a tím ovlivňuje své jednání. Zásadní v předávání etického jednání je manažer, který svým stylem vedení tvoří žádoucí sociální klima.

3.3 Nástroje etického řízení

K prosazování etiky do podnikatelského prostředí se používají nástroje etického řízení. Mezi tyto nástroje, které tvoří základ etické struktury podniku, patří jak tradiční nástroje řízení, tak nástroje moderního řízení.

Tradiční nástroje se začaly používat v 20. letech minulého století, prvotními nástroji byly etické kodexy, později se podniky začaly zabývat výcvikem a vzděláváním zaměstnanců k etickému a obchodnímu jednání a do svých nástrojů řízení začaly zařazovat i etické vzory.

První moderní nástroje etického řízení byly použity v období 80. a 90. let minulého století v USA. Jednalo se o použití sociálního a etického auditu, ustanovení etického výboru a úřadu ombudsmana pro etické otázky.²⁰

Etický a sociální audit zkoumá, jakým způsobem bylo dosaženo podnikatelských výsledků. Audit zahrnuje kontrolu řízení, zkoumá zaměstnaneckou politiku, sociálně-ekonomický rozvoj, environmentální politiku, transparentnost podnikání, atd. Přínosem auditu je pomoc ve zdokonalování podnikatelské strategie. Kvalitní audit omezuje krizové situace, odhaluje rozpory mezi etikou a morálkou. Audit lze provádět interně, kontrolu vykonává pověřená osoba či oddělení uvnitř organizace, nebo jej lze provést najatým externím auditorem.

Etický výbor či komise jsou většinou poradní orgány ve firmě, které tvoří odborníci na podnikatelskou etiku. Cílem jejich činnosti je dohlížet na vznik a rozvoj etického řízení v podniku.

Firemní ombudsman nahrazuje klasickou strukturu důvěrných zástupců zaměstnanců, jeho činností je udržovat rovnováhu zájmů všech skupin, které participují na podnikání. Jeho klíčovou úlohou je řešení kolizí a dilemat v oblasti vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec – zákazník.

²⁰ ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / Ostrava: Key Publishing, 2007. s. 59-60. ISBN 978-80-87071-45-8.

Moderní nástroje etického řízení přináší do podnikatelské etiky pozitivní klima nové podnikové kultury. Rozvoj etiky v podniku je podmíněn existencí srozumitelného, přesného a odborného vymezení principů řízení etiky a jejich implementací do praxe.

K prosazení etických principů je potřeba:²¹

- ztotožnění vlastníků a vrcholového managementu s principy etického řízení,
- vytvoření a schválení zásad obchodní etiky,
- vytvoření podnikového etického kodexu nebo pravidel chování a jednání,
- podpory managementu podniku,
- existence compliance a řízení rizika v podniku,
- implementace podnikové etiky do celé infrastruktury podniku ke všem zaměstnancům,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v etické problematice,
- komunikace etického řízení nejen uvnitř podniku, ale také směrem k zákazníkům, dodavatelům, věřitelům, investorům, atd.

3.4 Vzděláváním k etickému jednání

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, k důležitým nástrojům prosazení etických principů ve firmě patří vzdělávání a rozvoj manažerů a zaměstnanců. Podstatou je průběžné a systematické prohlubování znalostí a dovedností a ověřování schopnosti řešit eticky problematické situace.

Vzdělávání managementu a zaměstnanců má své postupy a pravidla, která jsou nastavena podle typů jednotlivých profesí a jejich rozsahu pravomocí a odpovědnosti. Čím větší rozsah pravomocí, tím intenzivnější by mělo být vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí být podle F. Hroníka v souladu s organizační triádou Kultura – Strategie – Struktura. Strategie firmy v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je podřízena strategii obchodní a personální, zároveň je také ovlivněna firemní a organizační strukturou.²²

²¹ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. s.73. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 166. ISBN 978-80-247-1621-3.

²² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 13. ISBN 978-80-247-1457-8.

Neustálý rozvoj zaměstnanců je nutnou součástí firemního vzdělávání, které reaguje na změny vnějšího prostředí přinášející sebou potřebu nových dovedností a vědomostí. Rozvoje zaměstnanců lze dosáhnout vzděláváním a sebevzděláváním, které mohou mít podobu samostatného učení či praktického výcviku.

Samostatné učení v nových vzdělávacích metodách může mít formu e-Learningu. E-Learning je metoda založená na využívání počítačové techniky a internetu jak při výuce, tak při individuálním studiu.

Praktický výcvik, jinak také metoda learning by doing (učení praxí), je metoda, která se využívá pro osvojení nových znalostí a zkušeností v rámci pracovní činnosti. Praktický výcvik je z pohledu rozvoje velmi důležitý, přináší zaměstnanci i jeho nadřazenému okamžitou zpětnou vazbu, které dovednosti je důležité rozvíjet, aniž by se to odrazilo v kvalitě poskytovaných služeb. Praktický výcvik je tedy jedním z neúčinnějších nástrojů při zavádění změn a zafixování nových dovedností.²³

Mezi nástroje vzdělávání patří:²⁴

- školení, jehož cílem je předávání teoretických znalostí,
- trénink, jehož cílem je předávání a trénování praktických dovedností,
- koučování, jehož cílem je naučit koučované lidi, aby přišli na řešení problému sami,
- konzultace, jejím úkolem je navrhnout řešení konkrétní situace,
- učení z výkonu učitele, tj. demonstrace výkonu, kterému vzdělávaný přihlíží,
- učení z vlastního výkonu, tj. „stínování“, kdy učitel přihlíží výkonu vzdělávaného.

Součástí společensky odpovědné firmy jsou nástroje řízení, které vedou proces etického vzdělávání od nástupu nového zaměstnance po celou dobu jeho profesního působení ve firmě. Takový zaměstnanec je seznámen s etickým kodexem firmy, se standardy kvality, etickými vzory, vnitřními bezpečnostními předpisy, pravidly a normami jednání a chování a postupně je proces jeho vzdělávání a vývoj podporován dalšími vzdělávacími aktivitami a podporou ze strany managementu firmy.

²³ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 88-89. ISBN 978-802-4732-350.

²⁴ Tamtéž, s. 44.

4 FIREMNÍ KULTURA

4.1 Firemní kultura

Firemní kultura je souborem hodnot, postojů a norem dané firmy, které jsou přijímány jejími zaměstnanci a utvářejí jejich chování. Firemní kultura zahrnuje způsoby práce a spolupráce, celkovou vnitrofiremní komunikaci a veškeré činy lidí ve firmě. Firemní kultura významně ovlivňuje přístup zaměstnanců k pracovnímu výkonu, k jejich chování navzájem i navenek firmy.²⁵

Kultura by měla stavět na cílech stanovených majiteli a managementem firmy. Chování zaměstnanců, které je s cíly v souladu, má být posilováno. Východiskem je firemní filozofie, která se promítá do firemní kultury a vytváří firemní image. Firemní kultura a image se vytváří dlouho a postupně se formuje, podle toho jak se vyvíjí činnost a struktura firmy.

Každá firma má svou kulturu, její úspěch velmi souvisí s tím, jak firma dokáže svou kulturu řídit. Mnoho firem již do své kultury zařadilo kodexy požadavků v písemné podobě, což jsou nároky na zaměstnance, které právě z firemní filozofie vychází a jsou součástí firemní kultury.

Do firemní kultury lze tedy zahrnout existenci firemních etických kodexů, standardů jednání a chování, existenci interního ombudsmana a ombudsmana pro vztah s veřejností, firemní komunikaci, public relations, speciální útvary zabývající se kvalitou produktů a služeb, existenci firemní dobročinnosti a dobrovolnictví.²⁶

4.2 Společenská odpovědnost

Pojem Corporate Social Responsibility (CSR) znamená v překladu sociální (společenská) odpovědnost firmy a je jedním z novějších klíčových nástrojů podnikového řízení.

Přístup k sociální odpovědnosti je buď dobrovolný (Evropská unie), nebo je v některých zemích částečně podpořen zákonnou povinností.

²⁵KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. s. 207. ISBN 80-214-1552-5.

²⁶Tamtéž, s. 208-210

Corporate Social Responsibility přináší do řízení firem odpovědnost pro řešení sociálních konfliktů. Vede firmu k ekonomické, etické, právní, ekologické a filantropické odpovědnosti. Cílem firmy pak není dosažení maximálního zisku, ale zisku optimálního, který bere v úvahu principy udržitelného rozvoje společnosti, transparentnost firmy, pevný postoj v otázce lidských práv a svobod a začlenění etických norem nad rámec norem právních tak, aby byla firma schopna jednat jako „odpovědný občan“. ²⁷

Společenská odpovědnost firem je postavena na ekonomickém, sociálním a enviromentálním pilíři: ²⁸

Ekonomický pilíř představuje v pojetí společenské odpovědnosti:

- vypracování etického kodexu, upravujícího chování firmy,
- transparentní chování,
- trvalý dialog s akcionáři,
- protikorupční politiku,
- ochranu duševního vlastnictví,
- definování vztahu k zákazníkům, k investorům a dodavatelům.

Sociální pilíř představuje v pojetí společenské odpovědnosti:

- trvalý dialog a spolupráci stakeholders,
- rozvoj lidského kapitálu se zřetelem na ochranu zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
- péči o vyvážený pracovní a osobní život zaměstnanců,
- rovné příležitosti,
- dodržování lidských práv,
- zákaz dětské práce,
- dobročinnost.

Enviromentální pilíř představuje v pojetí společenské odpovědnosti:

- vytvoření ekologické politiky firmy,
- ekologickou výrobu, produkty a služby,
- ochranu přírodních zdrojů,
- aktivitu, která vede ke snižování negativních dopadů na životní prostředí.

²⁷ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1621-3.

²⁸ Tamtéž, s. 133

4.3 Public relations

Public relations je soubor nástrojů k pochopení, ovlivňování a utváření veřejného mínění. Hlavním cílem je tvorba pozitivní image firmy, které má směřovat do vnitřního a vnějšího sociálního prostředí. Celková image firmy je tím, co má bezprostřední vliv na ekonomické výsledky firmy a úzce s ní souvisí i oblast reklamy a propagace.²⁹

Hlavní úlohou v utváření veřejného mínění je:³⁰

- posilování důvěry a loajality zaměstnanců k firmě,
- překonávání rozporů mezi jednotlivými odbory a týmy ve firmě,
- prevence střetu s odbory a nastolení konstruktivní spolupráce,
- posilování důvěry a prestiže u specifických skupin (interní zákazník), široká veřejnost a média.

Hlavními prostředky public relations směřující do vnitřního prostředí firmy jsou:

- výroční zprávy o hospodaření a celkové působnosti firmy,
- firemní komunikace (firemní časopis, intranet, oběžníky, speciální publikace),
- jednotný design utvářející image firmy (loga, pracovní oděv, firemní barvy),
- systematická péče o tvorbu pozitivní image firmy a pozitivních vztahů ve firmě, péče o bývalé zaměstnance, zaměstnance v důchodu či zaměstnance na rodičovské dovolené.

Hlavními prostředky public relations směřující do vnějšího prostředí jsou:

- monitoring informací o firmě v masmédiích a jejich analýza, sledování a výzkum veřejného mínění,
- spolupráce se sdělovacími prostředky (tiskové konference, tiskové zprávy, PR články, rozhovory atd.),
- organizování dnů otevřených dveří a dalších akcí pro veřejnost, odbornou veřejnost, sdělovací prostředky, účast na veletrzích a výstavách,
- pečlivě zvolený sponzoring, lobování, materiální a finanční podpora veřejně prospěšných aktivit v obcích v blízkosti firmy.

²⁹ KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. s. 210. ISBN 80-214-1552-5.

³⁰ Tamtéž, s. 214-215

5 ETIKA V BANKOVNICTVÍ

5.1 Legislativa v bankovníctví³¹

V bankovním sektoru je téma etiky velmi důležité. Banky nabízejí svým klientům služby a produkty za účelem tvorby zisku. Sjednaný obchod má mít přínos pro obě strany, jak pro klienta naplněním finančních potřeb a přání, tak pro banku, která má vzniklým obchodem generovat zisk a udržovat stabilitu a rozvoj finanční instituce.

Banky jsou v přímém kontaktu s klientem pomocí bankovních poradců, osobních bankéřů v pobočkové síti, pomocí poradců externí finanční sítě, ale také nepřímě přes informační kanály, jakými jsou internet, e-mail nebo telefon.

Podnikání bank je založeno zejména na vztahu a důvěře s klienty. V případě neetického jednání finanční instituce vůči klientům se tyto vztahy naruší a z dlouhodobého hlediska prvotní ekonomický efekt generuje instituci finanční ztrátu ve formě odchodu portfolia klientů, nákladů na soudní spory a ztráty důvěry, která se jen velmi obtížně buduje zpátky.

Banky, které působí v České republice, proto musí dodržovat platné zákony a pevně stanovená pravidla vytvořená Českou národní bankou (ČNB). V roce 1990 vzniklo dobrovolné sdružení právnických osob podnikajících v peněžnictví a v oblastech úzce navazujících pod názvem „Bankovní asociace“ a od roku 1992 pod novým názvem „Česká bankovní asociace“ (ČBA). Plné členství v této asociaci je vyhrazeno bankám a pobočkám zahraničních bank s licenci ČNB, přidružené členství je otevřeno zejména reprezentacím zahraničních bank a pomocným organizacím se vztahem k bankovníctví. V současnosti Česká bankovní asociace sdružuje 37 bank reprezentujících 99% bankovního sektoru.

Cílem ČBA je prosazovat společné zájmy bank vůči Parlamentu, vládě, České národní bance a dalším právním subjektům, dále prezentovat roli a zájmy bankovníctví vůči veřejnosti a zahraničí, spoluvytvářet standardy a podporovat sjednocení české legislativy s legislativou Evropské unie.

Bankovní instituce pomocí právních norem, legislativy, norem chování, interních standardů kvality, bezpečnostních interních předpisů a kontrolních procesů mohou lépe poskytovat kvalitní produkty a služby. Bez existence a dodržování těchto norem nelze

³¹ Česká bankovní asociace, O ČBA.[online]. © ČBA 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z <http://www.czech-ba.cz/cs/o-cba>

utvářet kvalitní vztah s interním a externím klientem a udržet trvalý rozvoj finanční instituce.

K závazkům členů ČBA patří dodržování základních a doplňujících právních předpisů regulujících fungování v bankovním sektoru. Volně dostupné informace k legislativě, standardům, kodexům a podstatným informacím týkajících se finančního sektoru České republiky jsou na webových stránkách ČBA. Česká bankovní asociace zde předkládá v plném znění Kodex mobility klientů, Etický kodex finančního trhu, Kodex chování mezi bankami a klienty, Kodex pro úvěry na bydlení, dále podrobné informace k Fondu pojištění vkladů, Garančnímu fondu, k vnitřnímu trhu EU, finančnímu vzdělávání, SEPA platbám apod.³²

Etické kodexy všeobecně jsou soubory pravidel vycházejících z hodnot a principů daných organizací a nastavujících standardy profesionálního jednání. Kodexy upravují pravidla práce a chování, ať se jedná o chování mezi lidmi na pracovišti nebo o chování k zákazníkům v jednotlivých profesích a organizacích. Závazky v nich uvedené jsou z části zákonné, tj. jsou obsaženy v platných zákonech, ale obsahují i závazky nad rámec zákona, které jsou povinností pouze vůči svému svědomí a profesní morálce.³³

Etické kodexy jsou děleny do dvou základních skupin. Na kodexy oborové a firemní. Zástupcem oborových etických kodexů je například Etický kodex České bankovní asociace. Firemními kodexy se rozumí konkrétní kodexy jednotlivých bank či pojišťoven.

5.2 Etický kodex ČBA³⁴

Na základě dohody v roce 1993 vznikl Etický kodex ČBA, který stanovuje etické normy bankovních činností, týkajících se čtyř oblastí vztahů:

- obecné zásady chování bank,
- vztah pracovníka k bance, v níž je zaměstnán,

³² Česká bankovní asociace, O ČBA.[online]. © ČBA 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z <http://www.czech-ba.cz/cs/o-cba>

³³ MAZÁK, Eduard. *Etika a etiketa podnikání v pojišťovnictví, bankovníctví a finančních službách* /:1. vyd. Praha, 2010, 75 s. ISBN 978-80-7265-187-0.

³⁴ Česká bankovní asociace, O ČBA. *AKTIVITY. OCHRANA SPOTŘEBITELE*.[online]. © ČBA 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: <http://www.czech-ba.cz/cs/o-cba>

- vztahy banky a jejích zaměstnanců ke klientele,
- vztahy bank navzájem.

První část kodexu je věnována obecným zásadám chování bank, které stanovují, jak se banky mají chovat na finančním trhu s ohledem na zákonné povinnosti a etická pravidla uvedená v kodexech, ke kterým se přihlásily. S tím souvisí též dodržování povinnosti mlčenlivosti a ochrany osobních údajů. Výjimkou jsou případy, kdy jsou banky povinné údaje poskytnout na základě či v zájmu ochrany a bezpečnosti bankovních transakcí a případy, kdy poskytnutí údajů se děje na žádost nebo se souhlasem klienta. Zabývá se též obezřetným chováním bank vůči podezřelým finančním transakcím, korupčním praktikám a jednáním, při kterém jsou uváděny nepravdivé, klamavé informace či jsou informace záměrně zamlčovány.

Druhá část se zabývá vztahem pracovníka k bance, v níž je zaměstnán. Pojednává o chování a povinnostech zaměstnance vůči svému zaměstnavateli, klientům a veřejnosti jako takové. Soustřeďuje se na problematiku konfliktu zájmů, zachování mlčenlivosti, přijímání či vyžadování věcných výhod, dodržování zájmů banky, obchodní politiky a dobré pověsti banky. A v neposlední řadě zmiňuje důležitost osobního rozvoje zaměstnance, jeho profesních a jazykových znalostí, dle požadavků dané profese.

Třetí část řeší vztahy banky a jejich zaměstnanců ke klientele. Tato část kodexu je nejdůležitější, věnuje se totiž vztahu banky a jejich zaměstnanců vůči zákazníkům. Jinak řečeno, právě v této části jsou obsaženy důležité etické body chování, které mají eticky usměrňovat přístup bankéřů vůči klientům. Součástí je nestranný přístup banky a nenadřazování zájmů banky nad zájmy klientů a také jednání zaměstnanců vůči klientům. Kodex nastavuje normy, jako je slušnost, vstřícnost, svědomitost, profesionalitu, jasné a přesné podávání informací bez zkracování či zamlčování důležitých skutečností. Nedílnou součástí kodexu je také možnost klienta bránit se vůči jednání banky formou podání podnětu či stížnosti a nabízí další postup v případě neuspokojivého výsledku s jejím řešením.

Poslední čtvrtá část se věnuje vztahům bank navzájem, dodržováním dobrých mravů, pravidel hospodářské soutěže, obchodních zvyklostí a pravidel slušného a poctivého vztahu obchodního styku. Důležitým bodem je vyvarování se nepravdivých, pomlouvačných a opovržlivých výroků o konkurenci, které by mohly být součástí různé komunikace banky včetně reklamy.

V personálních záležitostech nabádá text kodexu k obezřetnosti v případě přechodu pracovníků z jedné banky do druhé s přihlédnutím na okolnost, zda zaměstnanec u původního zaměstnavatele neporušil hrubě etické zásady kodexu.

Dodržování etického kodexu jednotlivých bank je sledováno Etickým výborem České bankovní asociace a z toho plynoucí závěry či rozpory jsou Etickým výborem prezidia České bankovní asociace řešeny ve smyslu příslušných částí stanov. Českou bankovní asociací je také v přiměřených časových intervalech posuzována eventuelní aktualizace či zpřesnění jejího kodexu.

5.3 Ochrana spotřebitele

Pojem ochrana spotřebitele vychází ze skutečnosti, že spotřebitel je proti podnikatelskému subjektu ve slabší roli. K tomu, aby se mohl spotřebitel bránit například v případě podezřelých obchodních praktik, vznikl zákon o ochraně spotřebitele.

Česká národní banka na základě zákona č. 36/2008 vykonává dohled v oblasti ochrany spotřebitele nad dodržováním stanovených pravidel.³⁵

- dodržování zákazu používání nekalých obchodních praktik,

„Nekalá praktika vzniká, je-li jednání podnikatele vůči spotřebiteli v rozporu s požadavky odborné péče a jednání je způsobilé podstatně ovlivnit jeho rozhodování tak, že spotřebitel může učinit obchodní rozhodnutí, které by jinak neučinil. Taková praktika je zákonem zakázána“.

- dodržování zákazu diskriminace spotřebitele,

„Prodávající nesmí při poskytování služeb spotřebitele diskriminovat. Diskriminací se rozumí úmyslné či nedbalostní rozlišování, vyloučení, omezení nebo zvýhodnění na základě diskriminačního důvodu“.

- dodržování povinností a pravidel pro informování o ceně služeb a způsobu jejich stanovení,

„Prodávající je povinen informovat v souladu s cenovými předpisy spotřebitele o ceně poskytovaných služeb nebo informaci o ceně služeb jinak vhodně zpřístupnit“.

³⁵ Česká národní banka, O ČNB.[online]. © ČNB 2003-2014[cit. 2014-08-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/spotrebitel/ochrana_spotrebitele/index.html

– dodržování povinností stanovených občanským zákoníkem pro uzavírání smluv o finančních službách uzavíraných na dálku pomocí prostředků jako je telefon, e-mail či internet. Pro spotřebitele je tento způsob pohodlný, ale možnost získat informace je omezenější než při jednání s poskytovatelem finanční služby. Proto občanský zákoník stanoví podrobně rozsah informací, které musí být povinně poskytnuty.

ČNB však může dohlížet na ochranu spotřebitele pouze u subjektů, nad nimiž je povinna vykonávat dohled podle zákona o ČNB nebo subjektů, které mají povolení podle zvláštních předpisů. Na finančním trhu má povinnost přijímat a prošetřovat podání spotřebitelů a jejich sdružení, dohlížet nad dodržováním povinností stanovených zákony, zabránit bezprostřednímu ohrožení majetku spotřebitele pozastavením poskytování služeb nebo uzavřením provozovny a ukládat sankce a opatření k nápravě.

Jedná se o tyto subjekty:

- banky a pobočky zahraničních bank,
- spořitelní a úvěrní družstva,
- obchodníci s cennými papíry,
- investiční zprostředkovatelé,
- pojišťovny,
- penzijní fondy,
- pojišťovací zprostředkovatelé,
- samostatní likvidátoři pojistných událostí,
- směnárny
- některé další finanční instituce.

ČNB se nezabývá ochranou spotřebitele u subjektů, které sice na finančním trhu působí, avšak nepodléhají dohledu ČNB. Mezi tyto subjekty patří leasingové společnosti, nebankovní poskytovatelé spotřebitelských úvěrů, finanční poradci atd. Nad těmito subjekty vykonává dohled na ochranu spotřebitele Česká obchodní inspekce.

6 ČESKÁ SPOŘITELNA

6.1 Charakteristika a strategie firmy³⁶

Česká spořitelna, a.s. (ČS) byla založena v roce 1825 jako první spořitelní instituce na území dnešní České republiky. V současnosti je největší bankou v České republice a disponuje nejširší sítí poboček a bankomatů na jejím území. Služby České spořitelny využívá více než 5 milionů klientů: občané, malé a střední firmy, obce a města. Česká spořitelna financuje také velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Od roku 2000 je členem finanční skupiny Erste Group, která patří k předním poskytovatelům finančních služeb ve střední a východní Evropě se 16,4 miliony klientů v sedmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie.

Tabulka 2: Česká spořitelna - základní fakta k 31. březnu 2014

Aktiva celkem	913,9 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny	5 244 595
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS a BUSINESS 24	1 631 782
Počet poboček	643
Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 425
Počet karet	3 235 902
Počet bankomatů	1 543

Zdroj: Česká spořitelna, *O NÁS, PROFIL ČESKÉ SPOŘITELNY*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

Česká spořitelna prochází od roku 2011 transformací, která reaguje na změny v ekonomice, na rostoucí tlak ze strany konkurence a na změny požadavků ze strany interních a externích klientů. Proto si v rámci řízení firmy nastavuje strategii, která firmu vede k naplnění stanovených cílů. Firemní strategie musí být nastavena tak, aby bylo její splnění reálné a dosažitelné v přijatelném časovém úseku. Součástí strategie firmy je klientská spokojenost a loajalita, která svým naplněním přináší firmě zisk, ať už je hmotný či nehmotný. Pozitivně vnímaná firma a společensky odpovědná firma, udrží svou stávající klientelu a zároveň má vysoký potenciál získat nové klienty, nové

³⁶ Česká spořitelna, *O NÁS, PROFIL ČESKÉ SPOŘITELNY*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

obchody a být v ekonomickém prostředí konkurenceschopná. Jednou z hlavních podmínek pro naplnění strategie firmy v oblasti etiky je, aby manažeři a zaměstnanci firmy dodržovali všechna zákonná opatření, řídili se stanovenými pravidly, předpisy, kodexy, etickými normami chování a jednání a zároveň ovládali řízení výkonu managementu a zaměstnanců tak, aby bylo v souladu s etickými normami a hodnotami firmy a společnosti.

6.2 Etický kodex České spořitelny³⁷

Česká spořitelna je členem ČBA a tudíž se zavazuje se dodržovat právní předpisy, normy, standardy a kodexy ČBA.

Činnost banky musí odpovídat požadavkům, které jsou stanoveny v(e):

- zákonu č. 21/1992 Sb., o bankách,
- zákonu č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu,
- vyhlášce č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry,
- vyhlášce č. 303/2010 Sb., o podrobnější úpravě některých pravidel při poskytování investičních služeb
- vyhlášce č.234/2009 Sb., o ochraně proti zneužívání trhu a transparentci,
- stanovách ČS,
- publikaci Basilejského výboru pro bankovní dohled č. 113 „Compliance a funkce compliance v bankách“.

Nad rámec povinností vytvořila Česká spořitelna dokument „Etický kodex České spořitelny“, kterým vyhlásila vlastní standardy bankovních služeb pro své klienty. Tento kodex vznikl v diskusi s klienty České spořitelny a na základě připomínek a podnětů spotřebitelských organizací: Sdružení českých spotřebitelů (SČS) a Sdružení obrany spotřebitelů ČR (SOS).

Stejně jako kontrola a aktualizace kodexu ČBA na základě vývoje v bankovním sektoru se vyvíjí i kodex České spořitelny. Spolupráce probíhá s Českou bankovní

³⁷ Česká spořitelna, *O NÁS, DŮLEŽITÉ INFORMACE*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-21]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Kodex.pdf>

asociací, se spotřebitelskými organizacemi, Ministerstvem financí ČR, dozorovými orgány a zástupci Parlamentu ČR.

Záměrem kodexu, jehož nejaktuálnější verze vznikla 30. června 2010, je umožnit svým klientům, aby předem věděli, jaké služby by se jim v České spořitelně mělo dostat, aby rozuměli základním bankovním službám a mohli služby a produkty České spořitelny bezpečně používat ke své spokojenosti.

Na rozdíl od oborového kodexu se firemní kodex zabývá bankovními službami a produkty. Zejména se věnuje základním typům běžných účtů, vkladovým účtům, platebnímu styku, platebním kartám a úvěrům. Nezabývá se speciálnějšími produkty, jako jsou hypotéky, cenné papíry, pojištění, penzijní připojištění, stavební spoření apod., které jsou již upravovány jinými mezibankovními standardy či předpisy. Kodex se také nezabývá službami pro právnické osoby (např. podnikatelské subjekty, neziskové organizace, veřejný sektor), protože tito klienti mají odlišné potřeby než občané - fyzické osoby.

Kodex ČS stanovuje základní pravidla pro vztah zaměstnanců banky s klienty, tyto pravidla korespondují s třetí částí kodexu ČBA „Vztahy banky a jejich zaměstnanců ke klientele“. Pravidla obsahují body jako čestnost, profesionalitu, srozumitelnou jednoznačnou komunikaci a poskytnutí informací předem, před podpisem jakékoliv smlouvy, včetně cen, úroků a poplatků.

Kodex stanovuje zájmy klientů nad zájmy banky a zavazuje se nepodmiňovat nákup dalších služeb či produktů, které nesouvisí s původní službou. Rozebírá navíc nejlepší přístupy ke službám, změnám a ke sdílení účtů – dispozice s nakládáním, práva a povinnosti majitelů a disponentů. Zavazuje se poskytovat včas informace o změnách obchodních podmínek. Také informuje o existenci lhůt mezibankovního platebního styku, cizoměnových službách a o různých typech opakovaných plateb.

Samostatně se kodex věnuje platebním kartám, půjčkám, bezpečnému přístupu klientů do banky přes telefon a internet, ochraně účtů a osobních údajů klientů a věnuje se také vysvětlení jednotlivých bankovních pojmů ve slovníčku pojmů.

Důležitým bodem kodexu jsou podněty, stížnosti a reklamace. Součástí kodexu je informace o existenci týmu Ombudsmana České spořitelny včetně kontaktu. Funkcí Ombudsmana je ochrana práv klientů v České spořitelně, především pokud klient nebude spokojen s prvotním řešením stížnosti nebo reklamace. Dále také v případě nesouhlasu s řešením stížnosti jeho týmu uvádí možnost kontaktování kanceláře ČBA či finančního arbitra České republiky.

Norma „Vztahy bank navzájem“ je součástí dalšího kodexu Mobilita klientů, který ČBA upravila samostatně a ke kterému ČS přistoupila. Tento kodex upravuje podmínky přechodu klientů mezi bankami, tak aby pro klienty byl odchod z jedné banky do druhé co nejméně náročný. Veškeré administrativní kroky učiní banky mezi sebou a to na základě požadavku klienta u nové banky a jeho souhlasu s tímto úkonem.

Etické normy týkající se dvou oblastí vztahů z etického kodexu ČBA „Vztah pracovníka k bance, v níž je zaměstnán“ a „Vztahy banky a jejich zaměstnanců ke klientele“ rozvíjí Etický kodex zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny.

6.3 Etický kodex zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny³⁸

Etický kodex Finanční skupiny České spořitelny (FSČS) je součástí Pracovního řádu České spořitelny i dalších členů Finanční skupiny České spořitelny a je závazný pro všechny zaměstnance finanční skupiny, kteří jsou povinni se s tímto kodexem seznámit. Každý zaměstnanec potvrzuje souhlas s Etickým kodexem svým podpisem, a to při nástupu do České spořitelny nebo k členovi Finanční skupiny České spořitelny.

Posláním etického kodexu FSČS je stanovení pravidel, která pomohou zaměstnancům učinit správné kroky a rozhodnutí v jejich pracovním životě ve vztahu k jejich k partnerům. Kodex tím přispívá k vytvoření důvěry a budování pevných a dlouhodobých vztahů s nimi. Zaměstnanec vede ke splnění cílů a vizí jejich zaměstnavatele.

Kodex popisuje hlavní principy a normy chování, kterými se zaměstnanci v každodenním pracovním životě řídí. Nemůže však pokrýt všechny potenciální situace, které mohou nastat. Posláním každého zaměstnance skupiny je jít svým jednáním příkladem ostatním kolegům. Zaměstnancům kodex nastavuje zodpovědnost nejen k dodržování etických norem, ale i nulovou toleranci k jejich porušování a aktivní spolupráci při objasňování etických dilemat.

Etický kodex zaměstnanců FSČS se týká těchto pěti částí:

- vize,
- hodnoty,
- klienti,

³⁸ Česká spořitelna, *O NÁS, DŮLEŽITÉ INFORMACE*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Kodex.pdf>

- pracovní prostředí,
- skupina.

První část sděluje vizi banky, tedy to, co je pro banku důležité v rámci svého rozvoje a cíle a uvádí doslovně tento text:

„Jsme bankou první volby pro všechny skupiny našich partnerů“

- *díky prvotřídním výkonům našich zaměstnanců poskytujeme špičkové poradenství, podporu a služby našim klientům;*
- *díky špičkovému poradenství, podpoře a službám našim klientům zajišťujeme nadprůměrné výnosy našim akcionářům;*
- *díky nadprůměrným výnosům pro naše akcionáře vytváříme podnětné a hodnotné pracovní podmínky pro naše zaměstnance a pomáháme rozvoji naší společnosti, v níž působíme.*

Druhá část „Hodnoty“ sděluje etické normy, které chce banka sdílet se všemi zaměstnanci a které jsou pro zaměstnance závazné v jejich každodenním životě. Mezi tyto hodnoty patří spolehlivost, vnímavost, vstřícnost a srozumitelnost ve všem, co zaměstnanci říkají a konají.

Třetí část „Klienti“ se zabývá vztahy s klientelou banky. Cílem je budování pevných a dlouhodobých vztahů založených na důvěře a rovnocenném partnerství. Pro zaměstnance je v kodexu pevně ukotvena hodnota *„Klienti a jejich zájmy jsou pro nás vždy na prvním místě“*, která je rozvinuta do těchto bodů:

- *Vyvíjíme maximální snahu aktivně zjišťovat a naplňovat potřeby klientů.*
- *Pro naše klienty hledáme nejvhodnější řešení na základě skutečností zjištěných při jednání s nimi.*
- *Nenadřazujeme svůj zájem nebo zájem banky nad zájem klienta a nezneužijeme svého postavení s cílem vnutit klientovi nerovné nebo nespravedlivé podmínky. Klientovi nenabízíme službu, pokud je zřejmé nebo vysoce pravděpodobné, že neodpovídá jeho potřebám nebo že by nemohl dostát smluvním závazkům.*

Další hodnotou je profesionalita. Zaměstnanci mají být na vysoké odborné úrovni a poskytovat klientům kvalitní poradenství, nezkreslené, pravdivé a úplné informace týkající se nabízené služby a smluvního vztahu a to v odpovídajícím časovém předstihu. V případě nedostatku znalostí se zaměstnanci musí vyvarovat

neodborných rad a jejich aktivita má být zaměřena na neprodlené zjištění informací nebo na zajištění jejich předání. Dalším důležitým bodem je ochrana soukromí a osobních údajů klientů.

Čtvrtá část „Pracovní prostředí“ se týká atmosféry v pracovním kolektivu. Cílem je korektní, konstruktivní, příjemná atmosféra bez diskriminace a negativních společenských jevů. Dále důvěra, úcta, spolupráce a pomoc novým zaměstnancům v jejich rozvoji. Podrobně jsou v této části rozebírány tyto hodnoty: spolehlivost, vnímavost, vstřícnost, a srozumitelnost.

Poslední pátá část „Skupina“ se zabývá vytvářením dobrého jména FSČS tak, že zaměstnanci banky vždy mají jednat v souladu se zákony a dalšími právními, regulatorními i vnitřními předpisy příslušného člena skupiny a mají se vyvarovat jejich obcházení. Zajímavým a důležitým bodem je střet zájmů, který je dopodrobna rozepsán na jednotlivé situace. Součástí textu jsou hodnoty o loajalitě k finanční skupině a k ochraně jejího majetku. Poslední bod se zabývá veřejnou angažovaností zaměstnanců, která má být v souladu se společenskou odpovědností a která má být vykonávána ve volném čase zaměstnanců bez spojitosti k FSČS.

6.4 Compliance a řízení rizika³⁹

Compliancí (vnitřní kontrolou) se rozumí celkové zajištění souladu vnitřních předpisů ČS s platnými legislativními a regulatorními požadavky a jejich dodržování a dále zajištění souladu chování zaměstnanců s právními předpisy, vnitřními předpisy, etickým kodexem a dalšími přijatými standardy a pravidly chování zaměstnanců. Compliance se prolíná veškerou vykonávanou činností a celou organizací ČS a je součástí její firemní kultury.

Rizikem compliance se rozumí riziko právních nebo regulatorních postihů, závažných finančních ztrát nebo ztráty reputace, které ČS může utrpět v důsledku toho, že její činnost není v souladu se zákony, předpisy, pravidly a kodexy jednání, které má aplikovat ve své činnosti.

Funkce compliance podporuje management v oblasti řízení compliance rizika, koordinuje compliance činnosti a zároveň některé činnosti přímo vykonává. Každý

³⁹ Česká spořitelna, *O NÁS, ZPRÁVY O HOSPODAŘENÍ*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/Prilohy/vz_2013.pdf

vedoucí zaměstnanec v ČS je odpovědný za dodržování předpisů, tj. za řízení rizika, v rámci své oblasti odpovědnosti.

Základní oblasti činnosti funkce compliance:

- sledování právních a regulatorních změn a jejich promítnutí do předpisů ČS
- předcházení zneužívání vnitřních informací
- předcházení manipulaci s trhem
- kontrola dodržování pravidel obchodování zaměstnanců s investičními nástroji a kontrola obchodů ČS s investičními nástroji
- vnitřní kontrola kvality poskytovaných služeb
- kontrola dodržování interních kodexů a standardů zaměstnanci ČS
- předcházení legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorizmu, plnění povinností vyplývajících z předpisů o provádění mezinárodních sankcí
- koordinace opatření k nápravě nedostatků zjištěných na základě podání (stížností) klientů
- koordinace komunikace s regulatorními orgány
- měření a hodnocení rizika compliance
- pravidelná školení zaměstnanců ČS

Na zabezpečování funkce compliance se podílejí následující útvary ČS:

- odbor 6010, compliance, prevence finanční kriminality a podvodného jednání
- úsek 6100, právní služby
- úsek 1001, kancelář společnosti
- odbor 1310, řízení klientské zkušenosti a kvality služeb
- úsek 6200, centrální řízení rizik

Všechny organizační složky a útvary ČS jsou povinny spolupracovat s compliance útvary a poskytnout jim požadovanou součinnost při zajišťování úkolů v oblasti compliance. Ředitelé a vedoucí všech organizačních složek a útvarů ČS zodpovídají za seznámení podřízených zaměstnanců s povinností spolupracovat s compliance útvary při plnění jejich úkolů.

Ředitel odboru 6010 je compliance koordinátorem, který koordinuje řízení rizika a dohlíží nad zajišťováním jeho funkce. Koordinátor má nezávislé postavení a právo přístupu k informacím nutným k plnění jeho odpovědnosti ohledně zajišťování funkce

compliance. Koordinátor plní ve vztahu k vrcholovému vedení a představenstvu informační a poradní roli.

Ředitelé compliance útvarů jsou povinni koordinátorovi poskytovat veškeré informace týkající se zajištění funkce compliance v ČS. Všichni zaměstnanci (zejm. vedoucí zaměstnanci) jsou povinni poskytovat koordinátorovi všechny informace potřebné k výkonu jeho činnosti.

6.5 Řízení klientské zkušenosti a kvality služeb⁴⁰

Na zabezpečování funkce compliance se podílí odbor 1310, Řízení klientské zkušenosti a kvality služeb. Tento odbor má v celé bance na starosti vše, co souvisí s klientskou zkušeností s Českou spořitelnou, s poradenstvím v oblasti kvality služeb a vnímáním klientského pohledu, při navrhování a prosazování systémových změn a vývoji nových produktů.

Součástí odboru je tým ombudsmana Finanční skupiny České spořitelny, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Tým ombudsmana se věnuje eskalovaným komplikovaným případům, kdy je nutná spolupráce nejen s ostatními útvary napříč bankou, ale také s Policií ČR, soudy, ČNB nebo Finančním arbitrem ČR.

Sledování kvality služeb v České spořitelně probíhá formou zpětné vazby klientů při řešení stížností v týmu ombudsmana, ale hlavně pravidelným průzkumem bezprostřední klientské zkušenosti s bankou formou průzkumu tazatelskou agenturou v poměrně krátké době od poslední návštěvy pobočky. Hodnotí se nejen spokojenost klientů s bankou, poradenským místem a poradcem, ale také loajalita klienta vůči své bance. Toto sledování neprobíhá pouze v ČS, ale účastní se ho i další banky v ČR. V rámci konkurenčního prostředí tak lze porovnávat vývoj kvality poskytovaných služeb v čase a pracovat dále s výstupy měření.

Dalším významným výstupem měření kvality v prodejních místech ČS a konkurence v závislosti na plnění stanovených standardů kvality jsou kontrolní nákupy (mystery shopping), kdy utajený nákupčí (klient) sleduje kvalitu služeb přímo v poradenském místě, nebo kontroluje kvalitu služeb poskytovaných jinou formou, například formou telefonického rozhovoru.

⁴⁰ NOVACKOVA, Michaela, Česká spořitelna, *Firemní kultura*[online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014[cit. 2014-08-21]. Dostupné z: http://www.cs.in.cz/intranet/content/inet/cs/sc_2847.xml

Zpětnou vazbu lze získat také z tzv. podání klientů, což jsou stížnosti, reklamace, pochvaly, dotazy směřované od klientů přímo na poradenských místech, či podávaná formou telefonické či elektronické komunikace. V případě odchodu klientů z banky při rušení účtů je také důležitou zpětnou vazbou pro banku sdělení důvodu odchodu.

Se všemi výstupy měření banka pracuje, eskaluje informace na konkrétní odpovědné útvary, které s nimi dále pracují.

Dalším odborem, který se zabývá etikou, je odbor 1001 - kancelář společnosti, jehož součástí je práce manažerky pro etiku a interního ombudsmana FSČS. Jejich činnost je určena pro vnitřní potřebu zaměstnanců FSČS.

Hlavním posláním manažerky pro etiku je podpora etického jednání ve FSČS pomocí předávání etických vzorů či příkladů neetického jednání ve firmě. Součástí etického vzdělávání ze strany kanceláře manažerky pro etiku je téma etické problematiky předávané formou příběhů či elektronické diskuze.

Hlavním posláním interního ombudsmana je pomoc současným i bývalým zaměstnancům FSČS při řešení pracovních i osobních problémů na pracovišti.

Důležitým prostředníkem v rámci řízení etické firemní politiky ve vztahu s veřejností je společenská odpovědnost firmy, jejím činnostem je v rámci ČS věnována následující kapitola.

6.6 Společenská odpovědnost

„Společenská odpovědnost firem je obecně chápána jako propojení obchodních aktivit firem s potřebami společnosti a integrace zájmů cílových skupin do politiky a chování firmy“.⁴¹

CSR (Corporate Social Responsibility) strategii ČS zaštiťuje heslo „Investujeme pro budoucnost“. CSR strategie vychází z obecných zásad společenské odpovědnosti a vznikla na základě průzkumu názorů zaměstnanců, klientů, akcionářů a veřejnosti. CSR strategie vychází ze strategie banky, ctí hodnoty a principy řízení celé firmy a je součástí vize banky.

Rada pro společenskou angažovanost (RSA) je neformálním poradní skupinou představenstva ČS, která projednává návrhy týkající se strategie CSR, nástrojů jejího

⁴¹ L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. s. 235. ISBN 978-80-7367-596-7.

naplňování a komunikačních strategií. Zabývá se propojováním a koordinací CSR projektů napříč ČS, jejich propagací a podporou angažovanosti zaměstnanců. Svá rozhodnutí konzultuje s externími odborníky na daná společenská témata. Členy RSA jsou zástupci nejvyššího vedení banky a zástupce zaměstnanců volených na dva roky, kteří prokázali angažovaný zájem o danou problematiku.⁴²

Nástroji působení v oblasti firemní filantropie jsou:⁴³

- Nadace České spořitelny, založena v roce 2002,
- Nadace Depositum Bonum, založena v roce 2012.

Prostřednictvím Nadace České spořitelny pomáhá ČS konkrétním lidem přes dlouhodobé i grantové programy ve všech regionech České republiky. Nadace řeší problémy seniorů, prevenci a boj s drogovou závislostí, péči o dospělé s mentálním a kombinovaným postižením.

Prostřednictvím Nadace Depositum Bonum ČS podporuje rozvoj vzdělávání přírodovědných a technických oborů na základních a středních školách.

Strategie CSR je zaměřena na:

- vzdělávání ke konkurenceschopnosti: projekty Dnešní finanční svět, TOP Univerzity, Nadace Depositum Bonum,
- podporu sociálního podnikání: projekt Financování sociálního podnikání a Akademie sociálního podnikání České spořitelny,
- podporu dobrovolnictví: pro zaměstnance je to Den pro charitu, program Manažeři pro dobrou věc a Grantový program pro zaměstnance. Pro klienty je to Grantový program pro klienty a benefitový program iBOD,
- banku bez bariér,
- diverzitas, program na podporu rovných příležitostí.

⁴² Česká spořitelna, O NÁS, *STRATEGIE CSR ČESKÉ SPOŘITELNY*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-23]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/strategie-csr-ceske-sporitelny-d00014457>

⁴³ VYHNÁNKOVÁ, Klára, Česká spořitelna, *Strategie CSR* [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-21]. Dostupné z: http://www.csin.cz/intranet/menu/cs/intranet/intranet_1010047

6.7 Řízení výkonu a odměňování

Řízení výkonu v ČS pomáhá naplňovat strategii banky. Je to komplexní manažerský nástroj rozvoje motivace zaměstnanců, který je založen na aktivním a průběžném dialogu mezi manažerem a zaměstnancem. Cílem řízení výkonu v pobočkové síti je podpořit změnu chování a prodeje v pobočkách, aniž by přitom byl ohrožen obchodní výsledek banky. V ČS probíhá řízení výkonu pomocí kvartální dohody (rozhovoru) mezi manažerem a zaměstnancem. V této dohodě je podle kompetencí zaměstnance rozebrán jeho aktuální stav a společně je nastaven konkrétní postup jak dojít k požadované změně chování a posunu v oblasti kompetencí a výkonnostních cílů. Dohoda je následně pomocí dalšího rozhovoru v dalším kvartálním období porovnána s aktuálním stavem rozvoje zaměstnance.

V procesu řízení výkonu jsou rozděleny různé kompetenční role, které se skládají z nadřízeného manažera, z manažera, který je sám hodnotitel, z hodnoceného zaměstnance a HR Generalisty. Výsledek hodnocení řízení výkonu ovlivňuje odměňování zaměstnance a skládá se ze čtyř oblastí, které jsou obsahem rozhovoru manažera se zaměstnancem.

Rozhovor v pobočkové síti obsahuje oblast zaměřenou na:

- výkonnostní cíle/CO, které obsahují výkonnostní cíle v oblasti prodeje bankovních produktů a služeb, další finanční ukazatele, kvalitu prodeje či rizikovost. Hodnotí se cíle individuální, ale také týmové a oblastní (cíle týmů spadajících pod určenou strukturu řízení).
- kompetenční cíle/JAK, které obsahují cíle ke zvýšení klientské spokojenosti a jejich loajality vůči bance, jsou porovnávány z výsledků průzkumů banky s klientskou zkušeností v poradenském místě za měřené období a také jsou hodnoceny dle individuálního projevu chování každého zaměstnance, který se porovnává se stanoveným kompetenčním profilem pro danou pracovní pozici.
- rozvojový plán, který obsahuje plán konkrétních aktivit zaměstnance vedoucích ke zlepšení a splnění cílů,
- kariérní plán, kdy si manažer vyjasňuje očekávání zaměstnance o jeho dlouhodobém osobním rozvoji.

Ke kompetenčním profilům poradců v pobočkové síti patří tyto hodnoty:

- návrh řešení klientovi na míru,

- profesionální a vstřícné vystupování,
- spolehlivost a odpovědnost,
- orientace na výsledky,
- sebereflexe a vlastní rozvoj,
- proaktivita a přístup ke změnám,
- týmová spolupráce,
- hodnoty a etika.

V dnešní době silné konkurence je řízení výkonu zaměstnance, ve kterém je pevnou součástí etické chování, nutností a z dlouhodobého hlediska v podnikání již bez etiky nelze existovat.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CÍL PRŮZKUMU A HYPOTÉZY

7.1 Cíl průzkumu a hypotézy

Praktická část práce je věnována dvěma analýzám, které pracují s informacemi získanými pomocí dotazníkového průzkumu.

První průzkum je zaměřen na poradce České spořitelny v segmentu mass market. Cílem průzkumu je zjistit, zda zaměstnanci banky znají a dodržují etický kodex, jaké faktory ovlivňují zaměstnance banky k dodržování etických norem a zda jsou dostatečně motivováni a podporováni, aby jednali v souladu s etickým kodexem.

Druhý průzkum je zaměřen na klienty České spořitelny stejného segmentu. Cílem průzkumu je zjistit jak vnímají Českou spořitelnu a její zaměstnance sami klienti a jaké faktory ovlivňují clientské vnímání banky z hlediska etiky. Výsledkem šetření bude potvrdit či vyvrátit níže uvedené hypotézy a případně popsat problémové faktory a navrhnout možná řešení.

Hypotéza č. 1: Banka na klienty působí důvěryhodně.

Hypotéza č. 2: Pro klienty je z hlediska etiky nejdůležitější prioritní řešení jejich požadavku.

Hypotéza č. 3: Pro zaměstnance je z hlediska etiky nejdůležitější spokojenost klienta.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci banky jsou podporováni a motivováni, aby jednali v souladu s etickým kodexem.

7.2 Použitá metodologie

Jako metoda ke zjištění cílů byla zvolena kvantitativní metoda průzkumu formou dotazníkového šetření, které bylo použito u klientů a zaměstnanců České spořitelny. Zvoleny byly dva typy dotazníků.

Dotazník pro zaměstnance České spořitelny je součástí přílohy A. Dotazník obsahuje 14 otázek. Pro odpovědi byla použita Likertova škála ve znění: “zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím.“ Odpověď neutrální „nevím“ byla záměrně z dotazníku vyjmuta. Likertova škála byla použita u otázek č. 1-13, u otázky č. 14 byl nabídnut výběr z již připravených formulací.

Dotazník pro klienty České spořitelny je součástí přílohy B. Dotazník obsahuje 20 otázek. Pro odpovědi byla použita Likertova škála ve znění: “zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím.“ Odpověď neutrální „nevím“ byla záměrně z dotazníku vyjmuta.

Likertova škála byla použita u otázek č. 1-10 a 12-18, u otázky č. 13 byl nabídnut výběr z již připravených formulací, u otázek 19-20 byla respondentům dána možnost vlastní odpovědi.

7.3 Výzkumný vzorek

První průzkum byl zaměřen na klientský segment mass market. Tento segment klientů patří k největšímu klientskému portfoliu České spořitelny. Segmentace klientů do jednotlivých obslužných modelů probíhá na základě segmentačních pravidel stanovených pro daný segment. Pro prováděný průzkum byl dotazníkem elektronicky osloven vzorek klientů segmentu mass market v rámci regionu severozápad s měsíčními příjmy do 30.000 Kč a s bilanční sumou, tedy součtem všech zůstatků na účtech u České spořitelny včetně zůstatků na úvěrových produktech, do částky 500.000 Kč. Osloveno bylo 81 klientů, zpět bylo získáno 30 odpovědí.

Druhý průzkum byl zaměřen na zaměstnance České spořitelny v segmentu mass market a byl proveden na vybraném vzorku poradců v rámci stejného regionu jako u prvního průzkumu. Osloveno bylo 200 zaměstnanců, získáno bylo 187 odpovědí.

7.4 Časový harmonogram

Průzkum proběhl v období říjen až prosinec 2014. Od listopadu 2014 bylo na základě podpory ředitele regionu osloveno 200 zaměstnanců segmentu mass market elektronickou formou s žádostí o vyplnění dotazníku. V tomto průzkumu byly odpovědi úspěšně sesbírané do jednoho měsíce od odeslání. Stejným způsobem, tedy elektronicky, bylo průběžně od října do prosince 2014 dotazníkem obesláno 80 klientů, kteří vyslovili souhlas s oslovením. Tento průzkum byl složitý vzhledem k získání klientských kontaktů, souhlasu s oslovením a následné zpětné vazby. Za dva měsíce se podařilo sesbírat 30 odpovědí z 81 oslovených respondentů.

7.5 Analýza výsledků šetření mezi zaměstnanci

Průzkumu mezi zaměstnanci se zúčastnilo 187 respondentů. Nejsilnější skupinu respondentů, tedy 60% zaměstnanců, tvořili lidé ve věku 30–49 let. Z nemanážerské pozice (poradce) bylo 81% respondentů. Nejvíce respondentů (53%) je v České spořitelně zaměstnáno více jak 5 let. Pohlaví respondentů nebylo do dotazníku zařazeno a to z toho důvodu, že segment mass market je v České spořitelně obsazen převážně ženami. Analýza výsledků byla provedena tak, jak byly otázky z dotazníků řazeny za sebou.

Tabulka 3: Věk respondentů

věk respondentů	četnost	podíl
do 29 let	43	23%
30- 49 let	112	60%
50 a více let	32	17%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka 4: Pracovní pozice

Pracovní pozice	četnost	podíl
Manažerská pozice	36	19%
Nemanážerská pozice	151	81%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka 5: Délka zaměstnání

Délka zaměstnání	četnost	podíl
do 1 roku	37	20%
do 3 let	28	15%
do 5 let	22	12%
nad 5 let	100	53%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Znalost etického kodexu a jednání v souladu s etickým kodexem

Na základě průzkumu z dotazníku dle přílohy A, bylo zjištěno z položených otázek na znalost obsahu etického kodexu a jednání v souladu s etickým kodexem ČS a kodexem zaměstnanců FSČS, že panuje shoda v odpovědích. Z toho vyplývá, že všichni respondenti byli v rámci své působnosti v ČS seznámeni s etickým kodexem a převážná většina z nich (70%) zná zcela jeho obsah. Podobný výstup je i u tvrzení „Vždy jednám v souladu s etickým kodexem“, kde spíše nesouhlas uvedlo pouze 1% respondentů.

Tabulka 6: Znalost etického kodexu a jednání v souladu s kodexem

Znalost kodexu a jednání v souladu s kodexem	Znám obsah etického kodexu ČS.	Vždy jednám v souladu s etickým kodexem ČS a etickým kodexem zaměstnanců FSČS.
Zcela souhlasím	70%	70%
Spíše souhlasím	30%	29%
Spíše nesouhlasím	0%	1%
Zcela nesouhlasím	0%	0%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jednání dle pravidel etického kodexu

Další část průzkumu tvořily otázky zaměřené na jednání zaměstnanců ČS vůči klientům. Byly položeny konkrétní dotazy z bodů, které jsou pevně zakotveny v etickém kodexu. V tabulce 7 (str. 48) je zpracováno sedm otázek, týkajících se přímého jednání s klienty ČS. Kromě jedné z otázek se ve všech ostatních převážně shodují odpovědi. V průměru 73% respondentů zcela souhlasí s tím, že jednají s klienty v souladu s nastavenými pravidly etického kodexu a 25% s tvrzením spíše souhlasí. Tento

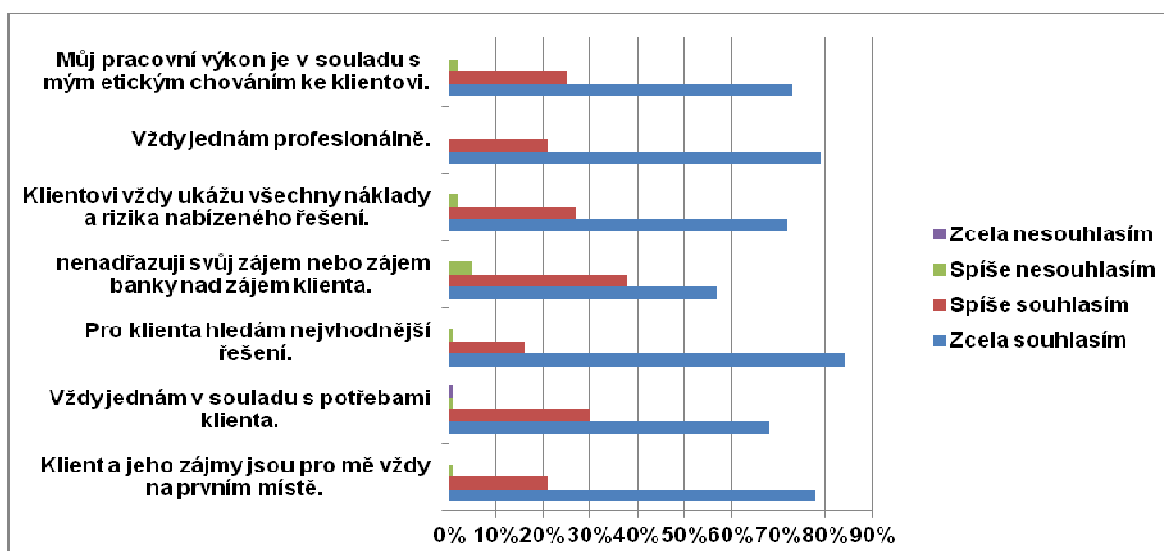
výsledek potvrzuje odpovědi na znalost a jednání v souladu s kodexem. Z odpovědí lze již konkrétně vyjmout jednotlivé body chování vůči klientům. Výraznější rozdíl zaznamenala pouze jedna otázka: „Nenadřazuji svůj zájem nebo zájem banky nad zájem klienta“, kde 5% respondentů s tvrzením spíše nesouhlasilo. Zcela nesouhlas (1% respondentů) byl uveden pouze u tvrzení „Vždy jednám v souladu s potřebami klienta.“

Tabulka 7: Jednání dle pravidel etického kodexu

Jednání dle pravidel etického kodexu	Klient a jeho zájmy jsou pro mě vždy na prvním místě.	Vždy jednám v souladu s potřebami klienta.	Pro klienta hledám nejvhodnější řešení.	Nenadřazuji svůj zájem nebo zájem banky nad zájem klienta.	Klientovi vždy ukážu všechny náklady a rizika nabízeného řešení.	Vždy jednám profesionálně.
Zcela souhlasím	78%	68%	84%	57%	72%	79%
Spíše souhlasím	21%	30%	16%	38%	27%	21%
Spíše nesouhlasím	1%	1%	1%	5%	2%	0%
Zcela nesouhlasím	0%	1%	0%	0%	0%	0%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 1: Jednání dle pravidel etického kodexu



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Motivace a podpora ze strany manažera a zaměstnavatele/banky

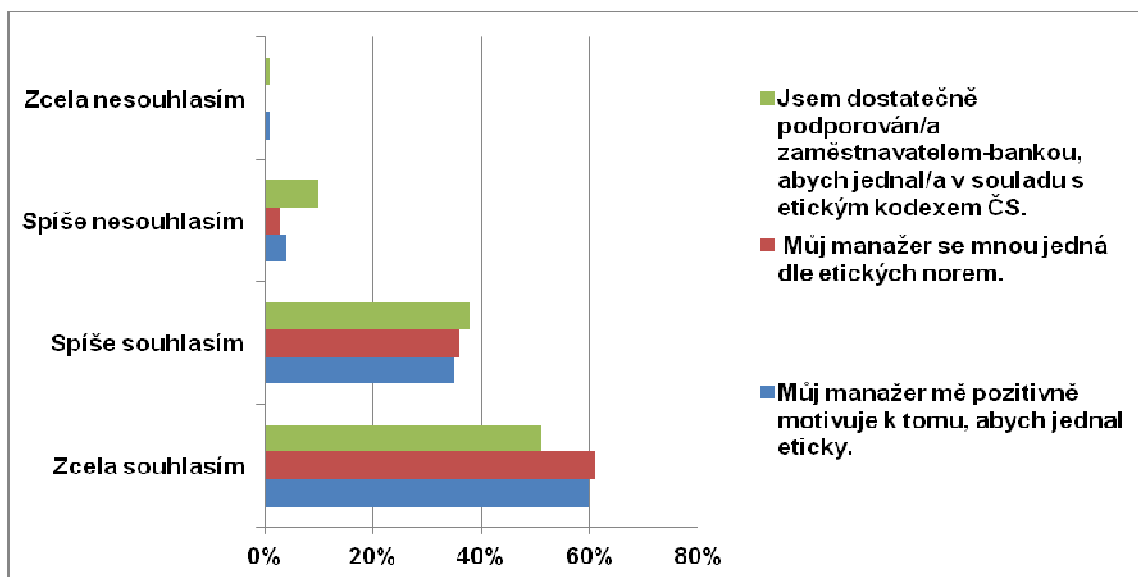
V této části průzkumu z otázek na motivaci a podporu ze strany manažera a zaměstnavatele/banky jednat v souladu s etickým kodexem vyplývá, že existuje shoda v odpovědích na podporu a motivaci ze strany manažera a v jednání manažera dle etických norem. Jen velmi malá část respondentů 4% spíše nesouhlasí a 1% zcela nesouhlasí. U otázky: *“jsem dostatečně podporován zaměstnavatelem/bankou, abych jednal v souladu s etickým kodexem“* je větší rozdílnost v hodnotách. Více jak polovina respondentů zcela souhlasí s níže uvedenými tvrzeními a více jak čtvrtina spíše souhlasí, 10% respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí a 1% zcela nesouhlasí. Z toho vyplývá, že většina respondentů souhlasí s uvedenými tvrzeními, ale existuje určitý počet (viz tabulka 8) respondentů, kteří vnímají rozdíl mezi podporou a motivací ze strany manažera a rozdíl mezi podporou a motivací ze strany zaměstnavatele/banky.

Tabulka 8: Motivace a podpora

Motivace, podpora	Můj manažer mě pozitivně motivuje k tomu, abych jednal eticky.	Můj manažer se mnou jedná dle etických norem.	Jsem dostatečně podporován/a zaměstnavatelem-bankou, abych jednal/a v souladu s etickým kodexem ČS.
Zcela souhlasím	60%	61%	51%
Spíše souhlasím	35%	36%	38%
Spíše nesouhlasím	4%	3%	10%
Zcela nesouhlasím	1%	0%	1%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 2: Motivace a podpora



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jednání v souladu s etickým kodexem v týmu

Na otázku týmového jednání: „*lidé v mém týmu jednají v souladu s etickým kodexem zaměstnanců FSČS*“ je oproti předchozím otázkám ve výsledných hodnotách převaha v odpovědi spíše souhlasím 56% respondentů. Zcela souhlasí 40% respondentů a 4% spíše nesouhlasí.

Tabulka 9: Týmové jednání

Týmové jednání	Lidé v mém týmu jednají v souladu s etickým kodexem zaměstnanců FSČS.
Zcela souhlasím	40%
Spíše souhlasím	56%
Spíše nesouhlasím	4%
Zcela nesouhlasím	0%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Motivující faktory

Na základě předchozí otázky byla poslední otázka směřována na faktory, které zaměstnance naopak motivují k dodržování etického kodexu. Z výsledku vyplývá, že nejsilnějším motivujícím faktorem je spokojenost klienta a vlastní zájem jednat eticky. Nejslabším motivujícím faktorem je požadavek ze strany manažera.

Tabulka 10: Motivující faktory

Motivující faktory	Který z uvedených faktorů je pro Vás nejvíce motivující k dodržování etického kodexu.
Spokojenost klienta	91%
Finanční motivace za kvalitu služeb	39%
Vlastní zájem jednat eticky	86%
Požadavek banky/zaměstnavatele dodržovat etický kodex	30%
Požadavek ze strany manažera	9%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

7.6 Analýza výsledků šetření mezi klienty

Průzkumu mezi klienty České spořitelny se zúčastnilo 30 respondentů z 81 oslovených. Tento vzorek respondentů je pro průzkum velmi malý, je to předběžné orientační šetření, na které by se dalo navázat podrobným výzkumem. Výstup z dotazníků a zpětná vazba klientů je však dobrým vodítkem pro zúčastněné pobočky. Zastoupení mužů v dotaznících bylo srovnatelné jako zastoupení žen. Nejsilnější skupinu respondentů tvořili lidé ve věku 30–49 let se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Nejméně odpovědí bylo u klientů starších 60 let, což ovlivnil způsob klientského dotazování elektronickou cestou, tuto formu komunikace starší klienti nepreferují. Největší počet odpovědí bylo od respondentů z Mladé Boleslavi z pobočky na náměstí Míru. Analýza výsledků byla provedena tak, jak byly otázky z dotazníků řazeny za sebou.

Tabulka 11: Pohlaví a věk respondentů

Pohlaví	podíl
žena	47%
muž	53%
Věk	podíl
do 29 let	27%
30 - 49 let	40%
50 - 59 let	20%
60 a více let	13%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka 12: Vzdělání a bydliště respondentů

Vzdělání	podíl	Bydliště	podíl
VŠ	13%	do 999 obyvatel	13%
VOŠ	7%	1 tis. - 4.999 obyvatel	20%
SŠ s maturitou	43%	5 tis. - 19.999 obyvatel	13%
SŠ bez maturity	30%	20 tis. - 99.999 obyvatel	37%
ZŠ	7%	100 tisíc a více obyvatel	17%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka 13: Pobočka respondentů

Pobočka respondentů			
Mladá Boleslav, nám. Míru 47	43%	Bělá pod Bezdězem	3%
TRIO Mladá Boleslav, ul. Jana Palacha	10%	Dobrovice	7%
Benátky nad Jizerou	3%	Mimoň	7%
Mnichovo Hradiště	0%	Doksy	7%
-		Jiné pobočky	20%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázky na zkušenost s poradci České spořitelny

První část dotazníku byla zaměřena na spokojenost s poradci České spořitelny a to z hlediska požadavků etického kodexu. Bylo položeno deset otázek zaměřujících se na chování poradců, jejich jednání, profesionalitu a řešení požadavků. Z výsledků vyplývá, že respondenti souhlasí s tím, že poradci vyřeší prioritně požadavek, se kterým klient přišel. Zároveň souhlasí, že jejich požadavek je pro poradce vždy na prvním místě, zde je již patrná rozdílnost. Zatímco vyřešení požadavku nezaznamenalo žádný nesouhlas respondentů, u otázky, zda je požadavek na prvním místě, je již nesouhlas uveden 7% respondentů. Profesionální chování poradců je na dobré úrovni, žádný z respondentů neuvedl nesouhlas s tvrzením, ovšem 60% respondentů volila raději výběr ze škály - spíše souhlas než zcela souhlas. Respondenti tak mohou vyjadřovat rezervu, která by se dala identifikovat v dalších odpovědích týkajících se hledání nejvhodnějšího řešení v dané situaci pro klienta, sdělení dostatečných informací včetně výhod a rizik nabízených služeb a produktů, ve sdělení ceny za službu či produkt, v poskytnutí užitečné informace či dobré rady a srozumitelné komunikaci bez bankovní terminologie. V těchto otázkách uvádí více jak 10% respondentů spíše nesouhlas. S důvěryhodností poradců souhlasí většina respondentů, vstřícné a přátelské jednání, má ze všech otázek nejvyšší hodnocení respondentů ve škále zcela souhlasím. Jako nejdůležitější faktory při jednání s poradci 50% respondentů uvádí důležitost profesionální jednání, poskytnutí dostatečných a srozumitelných informací a sdělení výhod a rizik nabízené služby či produktu, za nimi následuje důvěryhodnost poradce a diskrétní jednání a poslední je prioritní řešení požadavku a vstřícné a přátelské jednání poradce.

Tabulka 14: Zkušenost s poradci

Zkušenost s poradci	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Prioritně vyřeší to, s čím jsem do banky přišel/přišla.	57%	43%	0%	0%
Můj požadavek je pro něj vždy na prvním místě.	63%	30%	7%	0%
Hledá pro mne nejvhodnější řešení v dané situaci.	53%	30%	17%	0%
Mluví jasně, zřetelně a srozumitelně (nepoužívá bankovní terminologii).	53%	37%	10%	0%
Vždy od něj dostanu informaci kolik za službu či produkt zaplatím.	43%	43%	13%	0%
Vždy mi sdělí výhody a rizika nabízené služby či produktu.	27%	57%	13%	3%
Vždy mi poskytne užitečnou informaci či dobrou radu.	40%	33%	27%	0%
Vystupuje a jedná profesionálně.	40%	60%	0%	0%
Jedná vstřícně a přátelsky.	70%	27%	3%	0%
Je důvěryhodný.	43%	50%	7%	0%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka 15: Klientské faktory

Nejdůležitější klientské faktory při jednání s poradcem	
Profesionální jednání poradce	50%
Poskytnutí dostatečných a srozumitelných informací	50%
Sdělení výhod a rizik nabízené služby či produktu	50%
Důvěryhodnost poradce	47%
Diskrétnost jednání	43%
Prioritní řešení požadavku	33%
Vstřícné a přátelské jednání poradce	23%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázky na zkušenost s bankou

Druhá část dotazníku byla zaměřena na spokojenost s Českou spořitelnou a to z hlediska požadavků etického kodexu. Bylo položeno sedm otázek zaměřujících se na důvěryhodnost banky, srozumitelnost informací prostřednictvím dokumentace či webových stránek banky, dodržování podmínek produktů, dostupnosti přístupových kanálů, transparentnosti cen, poplatků, kvality a rychlosti servisních služeb. Z výsledků vyplývá, že banka na respondenty působí důvěryhodně a respondenti souhlasí, že banka je dostupná různými přístupovými kanály. Více jak polovina respondentů zcela souhlasí s tvrzením, že informace na webu banky jsou srozumitelné a dalších 40% spíše souhlasí, u tištěné dokumentace je již znatelná větší rozdílnost. Zde již 20% respondentů spíše nesouhlasí se srozumitelností dokumentace. Stejný počet respondentů spíše nesouhlasí s tvrzením, že banka dodržuje podmínky produktů a 27% respondentů spíše nesouhlasí, že ceny a poplatky banky jsou transparentní. S kvalitou a rychlostí servisních operací spíše nesouhlasí 13% respondentů. Zcela nesouhlas respondentů ale nezaznamenalo žádné tvrzení.

Tabulka 16: Zkušenost s bankou

Zkušenost s bankou	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Banka na mě působí důvěryhodně.	77%	20%	3%	0%
Smlouvy, dokumentace, brožury o produktech jsou srozumitelné.	30%	50%	20%	0%
Informace na webu ČS jsou srozumitelné.	57%	40%	3%	0%
ČS dodržuje podmínky produktů.	30%	50%	20%	0%
Banka je dostupná různými přístupovými kanály (pobočky, internetové a telefonní bankovníctví, samoobslužné zóny).	90%	10%	0%	0%
Ceny a poplatky jsou transparentní.	13%	60%	27%	0%
Servisní operace (jednorázové a trvalé platby, hotovostní transakce) jsou rychlé a kvalitní.	43%	43%	13%	0%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V druhé části dotazníku měli respondenti také možnost individuálního vyjádření ve dvou otevřených otázkách. V první otázce mohli sdělit, co jim v České spořitelně vyhovuje a s čím jsou spokojeni a v druhé otázce naopak, na co se má banka zaměřit, co by měla zlepšit. Souhrn odpovědí je uveden v tabulce 17 a celé odpovědi bez textových úprav jsou k dispozici v příloze C.

Tabulka 18: Vlastní vyjádření respondentů

Odpovědi respondentů	
Spokojenost s bankou	Nespokojenost s bankou
dostupnost poboček a bankomatů	čekací doba v pobočkách
kvalitní služby	poplatky za transakce a účty
vstřícné a příjemné jednání	bezbariérový přístup
uživatelsky příjemné internetové bankovníctví	diskrétnost prostředí
přátelská atmosféra	nerušit pobočku
serióznost	profesionální poradců
využití služeb Erste group	jednoduchost produktů a služeb
široká nabídka služeb	srozumitelnost a úplnost informací
rychlé jednání	zmírnit tlak na prodej
kvalitní produkty a služby	řešit vše na jednom místě
víkendové pobočky	sdělení výhod i rizik produktů
záleží jim na mně	fluktuace poradců

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

7.7 Shrnutí a vyhodnocení výsledků průzkumu

Na základě provedené analýzy průzkumu mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že všichni respondenti byli v rámci svého působení v bance seznámeni s etickým kodexem ČS a etickým kodexem zaměstnanců FSČS. Respondenti souhlasili stvrzeními, že znají obsah etického kodexu a že jednají v souladu s etickým kodexem ČS a kodexem zaměstnanců FSČS. Ve výběru odpovědi, však bylo patrné, že ne všichni respondenti jsou o tom stoprocentně přesvědčeni a proto raději zvolili škálu, spíše souhlasím. Z otázek zaměřených již přímo na jednání s klienty 75% respondentů uvedlo, že jednají v souladu s uvedenými etickými požadavky a 25% s tvrzením spíše souhlasí, tyto hodnoty potvrzují předchozí tvrzení týkající se jednání v souladu s kodexem. Výraznější rozdíl v odpovědích zaznamenala pouze jedna otázka: „*Nenadřazují svůj zájem nebo zájem banky nad zájem klienta*“, kde 5% respondentů s tvrzením spíše nesouhlasilo a zároveň u škály spíše souhlasím, byl ze všech tvrzení největší počet respondentů. Zcela nesouhlas (1%) byl pouze u tvrzení, vždy jedním v souladu s potřebami klienta. Z uvedených výsledků tedy vyplývá, že k porušování kodexu dochází minimálně, ale zároveň nejsou respondenti stoprocentně přesvědčeni, že zcela jednají v souladu s kodexem. Etické dilema je vidět nejvíce v tvrzení „*Nenadřazují svůj zájem nebo zájem banky nad zájem klienta*“, kde je největší počet nesouhlasů.

Na základě uvedených výstupů průzkumu bych doporučila manažerům banky jinak komunikovat směrem k zaměstnancům svou strategii a cíle. V případě zaměstnanců v obchodních pozicích, jejichž hlavní náplní je nabídka a prodej produktů a služeb banky, je důležité vysvětlit podstatu vzniku každého obchodního plánu, který zaměstnanci obdrží. To znamená, kdo se na vzniku obchodního plánu podílí, jaké ukazatele ho ovlivňují, jaký bude přínos, jaký bude následek, jaké ztráty hrozí. Zároveň doporučuji současně s obchodním plánem komunikovat i přínos pro klienty. Komunikace by měla proběhnout s každým obchodním plánem, který vzniká.

Nedílnou součástí práce poradců je zvládnutí prodejních dovedností, ty by však měly být vedeny tak, aby zároveň naplňovaly etické požadavky kodexu a nevznikalo etické dilema „*Nenadřazují svůj zájem nebo zájem banky nad zájem klienta*“. Manažerům bych doporučila neustále opakování prodejních dovedností na společných poradách týmů, tak aby byl vidět tzv. prodejní příběh, který kopíruje důležité body etického kodexu a zároveň kontrolu dodržování prodejního příběhu v praxi. Důležitá je zpětná vazba poradcům včetně pochvaly či poukázání na chyby. Na základě otázek

k jednání s klientem byla jedna otázka směřována na faktory, které zaměstnance motivují k dodržování etického kodexu. Z výsledku vyplývá, že nejsilnějším motivujícím faktorem je pro respondenty spokojenost klienta, což potvrdilo hypotézu 3 a zároveň potvrzuje silnou proklientskou orientaci poradců České spořitelny.

Z otázek na motivaci a podporu ze strany manažera a zaměstnavatele/banky jednat v souladu s etickým kodexem vyplývá, že existuje shoda v odpovědích na podporu a motivaci ze strany manažera, kdy 61% zcela souhlasí a 36% spíše souhlasí s tvrzením: „*můj manažer mě pozitivně motivuje, abych jednal eticky*“ a „*můj manažer se mnou jedná dle etických norem.*“ Jen velmi malá část respondentů (4%) spíše nesouhlasí a 1% zcela nesouhlasí. U otázky: „*jsem dostatečně podporován zaměstnavatelem/bankou, abych jednal v souladu s etickým kodexem*“ je větší rozdílnost v hodnotách. Zde uvedlo 51% respondentů, že zcela souhlasí uvedeným tvrzením a 38% respondentů s tvrzením spíše souhlasí, 10% respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí a 1% zcela nesouhlasí. Na základě odpovědí byla potvrzena hypotéza 4, že respondenti se cítí podporováni a motivováni, aby jednali v souladu s etickým kodexem. Zároveň ale z odpovědí vyplynulo slabší vnímání podpory a motivace ze strany zaměstnavatele/banky. Z uvedených výstupů bych bance doporučila zapojit vyšší manažery, představitele banky do vnitrofiremního života nejen komunikací (formou videa či chatů), ale osobním příkladem, častější neformální návštěvou poboček. Doporučila bych více dávat najevo zájem o své zaměstnance a jejich práci.

U průzkumu mezi klienty vyplývá z první části dotazníku, že respondenti souhlasí s tím, že poradci vyřeší prioritně požadavek, se kterým klient přišel. Zatímco vyřešení požadavku nezaznamenalo žádný nesouhlas respondentů, u otázky, zda je požadavek na prvním místě, je již nesouhlas uveden. Profesionální chování poradců je na dobré úrovni, ovšem 60% respondentů volilo raději výběr ze škály - spíše souhlas než zcela souhlas. Respondenti tak vyjadřují rezervu, která by se dala identifikovat v dalších odpovědích, týkajících se řešení požadavků a sdělení dostatečných informací včetně výhod a rizik nabízených služeb a produktů, ve sdělení ceny za službu či produkt, v poskytnutí užitečné informace či dobré rady a srozumitelné komunikaci bez bankovní terminologie. V těchto otázkách uvádí více jak 10% respondentů spíše nesouhlas. S důvěryhodností poradců souhlasí většina respondentů, vstřícné a přátelské jednání má ze všech otázek nejvyšší hodnocení respondentů ve škále zcela souhlasím. Jako nejdůležitější faktor při jednání s poradci 50% respondentů uvádí důležitost profesionálního jednání. Na základě tohoto výstupu je vyvrácena

hypotéza 2, ve které bylo uvedeno, že je pro klienty z hlediska etiky nejdůležitější prioritní řešení jejich požadavku. Zároveň s důležitostí profesionálního jednání respondenti uvádí stejnou váhu v parametru poskytnutí dostatečných a srozumitelných informací a sdělení výhod a rizik nabízené služby či produktu.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na spokojenost s Českou spořitelnou a to z hlediska požadavků etického kodexu. Bylo položeno sedm otázek zaměřujících se na důvěryhodnost banky, srozumitelnost informací prostřednictvím dokumentace či webových stránek banky, dodržování podmínek produktů, dostupnosti přístupových kanálů, transparentnosti cen, poplatků, kvality a rychlosti servisních služeb.

Z výsledků vyplývá, že banka na respondenty působí důvěryhodně, čímž se potvrdila hypotéza 1. Respondenti souhlasí, že banka je dostupná různými přístupovými kanály. Více jak polovina respondentů zcela souhlasí s tvrzením, že informace na webu banky jsou srozumitelné a dalších 40% spíše souhlasí. U tištěné dokumentace je již znatelná větší rozdílnost. Zde již 20% respondentů spíše nesouhlasí se srozumitelností dokumentace. Stejný počet respondentů spíše nesouhlasí s tvrzením, že banka dodržuje podmínky produktů a 27% respondentů spíše nesouhlasí, že ceny a poplatky banky jsou transparentní. U dotazu na rychlost a kvalitu servisních operací byl výsledek u škály zcela souhlas a spíše souhlas stejný 43% a 13% respondentů s tvrzením spíše nesouhlasilo. Klienti uvedli, že je pro ně nejdůležitějším faktorem profesionalita poradců, poskytnutí dostatečných a srozumitelných informací a sdělení výhod a rizik nabízené služby či produktu. Zde bych doporučila poradcům a manažerům neustálé vzdělávání v parametrech produktů a služeb a opakování prodejních dovedností v souladu s etickým kodexem. Pokud si v každém rozhovoru s klientem poradce ověří, zda mu klient porozuměl, a zároveň si zjistí, jaké informace jsou pro klienta důležité, zda jich bylo dostatek, a zmíní výhody a rizika nabízených služeb a produktů, s největší pravděpodobností sám klient na dotaz od poradce na spokojenost z jednání uvede pozitivní zpětnou vazbu. Samozřejmě, že mohou existovat výjimky, řešení různých komplikovaných případů, reklamací či samotný komplikovaný klient, tyto případy jsou však minimální. Sami poradci uvedli, že je pro ně nejsilnějším motivátorem spokojenost klienta, ta se dá výrazně ovlivnit výše uvedenými parametry. Manažerům bych doporučila pravidelné ověřování spokojenosti klientů jednak z výsledků měření kvality, ale hlavně přímo v provozu dotazováním klientů při jejich odchodu z pobočky, je to nejrychlejší a nejčerstvější zpětná vazba od klientů přímo na obchodní místo a poradce.

Ze zpětné vazby od klientů byla uvedena jako problematická jednak transparentnost poplatků, dodržování podmínek produktů a srozumitelnost smluvní a obchodní dokumentace. V problematice smluvní a obchodní dokumentace udělala banka výrazné pokroky v komunikaci směrem ke klientům. Česká spořitelna zjednodušuje a upravuje texty smluvní dokumentace do srozumitelnější formy. Cesta je to však složitá, z hlediska dodržení všech zákonných a právních opatření. Pozitivní výsledek z pohledu vnímání klientů bude patrný až po delší době.

V problematice dodržování podmínek produktů znamenala velkou roli změna v zákonech a ve snížení úrokových sazeb ČNB. Na tuto situaci musí banka reagovat a dle obchodních podmínek, které jsou nedílnou součástí smluvní dokumentace, může učinit úpravy svých produktů a služeb. Jako velmi důležité vnímám finanční vzdělávání klientů. Ve finanční gramotnosti vidím největší slabinu české populace. Bance doporučuji pravidelně finančně vzdělávat své poradce. Profesionální poradce má znalosti a dovednosti, tudíž dokáže klientům předávat důležité a zajímavé informace včetně argumentace ke změnám podmínek produktů. Poradcům bych doporučila u vzdělávání klientů zapojení do rozhovoru s klienty formu poskytnutím dobré rady či zajímavé aktuální informace.

V problematice transparentnosti poplatků je největší váha na komunikaci směrem od poradců. Doporučila bych se v prodejním rozhovoru vždy zaměřit na zmínění ceny za službu a produkt, případně klientům např. vytisknout k nakoupenému produktu sazebník, či přímo ukázat, kde na internetu ceny za služby a produkty naleznou.

Osobně se domnívám, že nejvíce ovlivňuje clientské vnímání banky její mediální obraz. Zde bych doporučila České spořitelně více zdůrazňovat důvěryhodnost banky, její pevné základy, širokou nabídku služeb a produktů pod jednou střešou a její největší výhodu, což je široká síť poboček a bankomatů. Mediální prezentace banky je z mého pohledu slabá. Provést podrobný průzkum na téma mediální prezentace České spořitelny se mi jeví jako velmi zajímavé téma.

ZÁVĚR

Práce byla zaměřena na etiku, konkrétně na zjištění, jak funguje etika ve společnosti, v podnikatelském sektoru a v bankovním sektoru. Byly využity poznatky autorů různých publikací, kteří se věnují této problematice a zkušenosti z bankovní praxe autorky. Pro komplexnost textu a zajištění různých pohledů na etické požadavky z etických kodexů byl proveden průzkum mezi zaměstnanci a klienty České spořitelny. Práce není tedy pouze jednostrannou teorií, ale nabízí také odpovědi na otázky týkající se etického jednání a vnímání z provedených průzkumů.

Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci banky znají a dodržují etický kodex a jaké faktory je ovlivňují v dodržování etických norem, zda jsou motivováni a podporováni, aby v souladu s etickým kodexem jednali. U klientů banky bylo cílem zjistit, jak vnímají banku a její zaměstnance sami klienti a jaké faktory ovlivňují klientské vnímání banky z hlediska etiky. Cílem šetření bylo potvrdit či vyvrátit předložené hypotézy a případně popsat problémové faktory a navrhnout možná doporučení.

Etické kodexy a řízení etiky jsou nedílnou součástí řízení zkoumané banky. Řízení etiky úzce souvisí s neustálým rozvojem zaměstnanců. Je-li zaměstnanec trvale vzděláván a zároveň motivován a podporován k etickému jednání, je pro společnost jeho práce z dlouhodobého efektu přínosnější než neetické jednání, které sice přinese obchod a zisk, ale pouze krátkodobě. Základním předpokladem pro uplatnění správné motivace a podpory je, aby manažer znal úroveň etických znalostí a dovedností u svých zaměstnanců a zároveň, aby vyžadoval a kontroloval dodržování etických pravidel.

Podle výsledků průzkumu je etické řízení v bance uplatňováno, znalosti a jednání v souladu s etickým kodexem byly z převážné většiny potvrzeny, k porušování etického kodexu dochází minimálně, ale přesvědčení o důsledném dodržování všech bodů kodexu má u některých respondentů rezervu. V řízení etiky a v motivaci ze strany banky jsou prostory pro stálé zlepšování, což vyplývá z odpovědí, kdy nejčastěji respondenti jako etické dilema stanovili nenadřazování zájmu banky či poradce nad zájem klienta, tedy hledání souladu mezi jednáním dle etického kodexu a naplňováním cílů banky.

Z výstupů průzkumu vyplynula silná orientace zaměstnanců na klientskou spokojenost, což potvrdila analýza u klientů, kteří vysoce hodnotili důvěryhodnost poradců i banky a vstřícné a přátelské jednání. Rezerva a prostor pro zvyšování kvality služeb je však v problematice přímého obchodního jednání. Klienti uvedli příležitost

pro zlepšení v poskytování dostatečných informací, sdělení výhod a rizik nabízeného řešení, ve sdělení ceny za službu či produkt, v poskytnutí užitečné informace či dobré rady a srozumitelné komunikaci bez bankovní terminologie. To jsou nejdůležitější faktory, kde má dle respondentů banka rezervu. Na základě výsledků je pro banku a její manažery důležité jednat dle stanovených etických pravidel a dbát na jejich důsledné dodržování. Bez znalosti, jak poradci banky jednájí a jak jejich jednání vnímají sami klienti, nelze etiku řídit. Důležitá je podpora, motivace a neustálé vzdělávání. V dnešní době konkurenčního boje a silného tlaku organizací na výkon je o to důležitější etiku nepřehlížet a myslet na budoucnost. Nespokojený klient se jen těžko vrátí zpátky, ale spokojenému se odcházet nechce.

Zkoumaná banka v poslední době čelí mediálnímu tlaku ze všech stran a problematika bankovních poplatků nahrává malým finančním institucím, přesto je důležité klientům i samotným zaměstnancům vysvětlit, co je přínosem, jaké jsou výhody a rizika poskytovaných služeb a produktů a to nejdůležitější, čímž je neustálé finanční vzdělávání, které povede k větší finanční gramotnosti poradců a klientů banky.

Dle názoru autorky, zpracování práce naplnilo cíl, který byl stanoven v úvodu, tedy představit etiku zakomponovanou do podnikatelských aktivit, respektive do bankovní sféry a porovnat teoretické a praktické poznatky a z výsledků průzkumu ověřit, jak etické řízení vnímají zaměstnanci a jak klienti. Pro manažery poboček, kteří se zúčastnili průzkumu, byl výstup zpracován s možnými doporučeními na vedení kvality služeb v jejich pobočkách.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2008, Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.

KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-596-7.

MAZÁK, Eduard. *Etika a etiketa podnikání v pojišťovnictví, bankovníctví a finančních službách* /:1.vyd. Praha, 2010. ISBN 978-80-7265-187-0.

NAKONEČNÝ, Milan a Albrecht KRESSE. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Academia, 1997, Manažer. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4732-350.

PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 15 s. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. / . Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-45-8.

SOKOL, Jan. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*. 6. rozš. vyd., (Ve Vyšehradu 4.). Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-807-4290-565.

Seznam použitých internetových zdrojů

Česká bankovní asociace, *O ČBA*. [online]. © ČBA 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z <http://www.czech-ba.cz/cs/o-cba>

Česká bankovní asociace, *O ČBA. AKTIVITY. OCHRANA SPOTŘEBITELE*. [online]. © ČBA 2014 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: <http://www.czech-ba.cz/cs/o-cba>

Česká národní banka, *O ČNB*. [online]. © ČNB 2003-2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/spotrebitel/ochrana_spotrebitel/index.html

Česká spořitelna, *O NÁS, PROFIL ČESKÉ SPOŘITELNY*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

Česká spořitelna, *O NÁS, DŮLEŽITÉ INFORMACE*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-21]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Kodex.pdf>

Česká spořitelna, *O NÁS, ZPRÁVY O HOSPODAŘENÍ*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/Prilohy/vz_2013.pdf

Česká spořitelna, *O NÁS, STRATEGIE CSR ČESKÉ SPOŘITELNY*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-23]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/strategie-csr-ceske-sporitelny-d00014457>

NOVACKOVÁ, Michaela, Česká spořitelna, *Firemní kultura* [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-21].

Dostupné z: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_2847.xml

VYHNÁNKOVÁ, Klára, Česká spořitelna, *Strategie CSR* [online]. © Česká spořitelna, a. s. 2014 [cit. 2014-08-21].

Dostupné z: http://www.csin.cz/intranet/menu/cs/intranet/intranet_1010047

SEZNAM ZKRATEK

- CSR - Corporate Social Responsibility - sociální (společenská) odpovědnost firmy
- ČBA - Česká bankovní asociace
- ČNB - Česká národní banka
- ČS - Česká spořitelna
- EU - Evropská unie
- FSČS - Finanční skupina České spořitelny
- SČS - Sdružení českých spotřebitelů
- SEPA platby - Single Euro Payments Area (jednotná pravidla pro bezhotovostní platby v eurech)
- SOS - Sdružení obrany spotřebitelů ČR
- RSA - Rada pro společenskou angažovanost

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Roviny struktury etiky v ekonomice	VIII
---	------

Seznam grafů

Graf 1: Jednání dle pravidel etického kodexu	49
Graf 2: Motivace a podpora	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Etické roviny	13
Tabulka 2: Česká spořitelna-základní fakta k 31. březnu 2014.....	33
Tabulka 3: Věk respondentů	47
Tabulka 4: Pracovní pozice	47
Tabulka 5: Délka zaměstnání	48
Tabulka 6: Znalost etického kodexu a jednání v souladu s kodexem	48
Tabulka 7: Jednání dle pravidel etického kodexu	49
Tabulka 8: Motivace a podpora.....	50
Tabulka 9: Týmové jednání	51
Tabulka 10: Motivující faktory	52
Tabulka 11: Pohlaví a věk respondentů.....	53
Tabulka 12: Vzdělání a bydliště respondentů	53
Tabulka 13: Pobočka respondentů	54
Tabulka 14: Zkušenost s poradci	55
Tabulka 15: Klientské faktory.....	55
Tabulka 16: Zkušenost s bankou.....	56
Tabulka 17: Vlastní vyjádření respondentů.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pro zaměstnance České spořitelny	I
Příloha B - Dotazník pro klienty České spořitelny	III
Příloha C - Odpovědi klientů z dotazníku	VI
Příloha D - Obrázky	VIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance České spořitelny

Dotazník byl vyhotoven v elektronické podobě v aplikaci Google a odkaz odeslán respondentům elektronickou cestou. Pro odpovědi byla použita Likertova škála ve znění: “zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím.” Odpověď neutrální „nevím“ byla záměrně z dotazníku vyjmuta. Tyto odpovědi byly použity u otázek č. 1-13, u otázky č. 14 byl nabídnut výběr z již připravených formulací.

Text dotazníku:

Milá kolegyně, milý kolego,

v rámci své bakalářské práce na téma „Etika v bance“, bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na etiku a motivaci zaměstnanců České spořitelny k dodržování etického kodexu. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance segmentu MM v regionu Severozápad.

Vaše odpovědi budou využity pouze pro bakalářskou práci. Vyplňování by Vám nemělo zabrat více než 5 minut.

Děkuji Vám za pomoc a vstřícnost.

A/ Kolik je Vám let?

- do 29 let
- 30 - 49 let
- 50 a více let

B/ Na jaké pozici pracujete?

- Manažerská pozice
- Nemanadžerská pozice

C/ Jak dlouho pracujete v České spořitelně?

- do 1 roku
- do 3 let

- do 5 let
- nad 5 let

Otázky k etice

Vyplňte prosím všechny otázky, u otázky č. 14 lze zaškrtnout max. 3 odpovědi. (Likertova škála byla u každé otázky z ukázky dotazníku vymazána).

1/ Zním obsah etického kodexu.

2/ Vždy jednám v souladu s etickým kodexem ČS a etickým kodexem zaměstnanců FSČS.

3/ Klient a jeho zájmy jsou pro mě vždy na prvním místě

4/ Vždy jednám v souladu s potřebami klienta.

5/ Pro klienta hledám nejvhodnější řešení.

6/ Nenadřazuji svůj zájem nebo zájem banky nad zájem klienta.

7/ Klientovi vždy ukážu všechny náklady a rizika nabízeného řešení.

8/ Vždy jednám profesionálně.

9/ Můj manažer mě pozitivně motivuje k tomu, abych jednal eticky.

10/ Můj manažer se mnou jedná dle etických norem.

11/ Můj pracovní výkon je v souladu s mým etickým chováním ke klientovi.

12/ Jsem dostatečně podporován/a zaměstnavatelem-bankou, abych jednal/a v souladu s etickým kodexem ČS.

13/ Lidé v mém týmu jednají v souladu s etickým kodexem zaměstnanců FSČS.

14/ Který z uvedených faktorů je pro Vás nejvíce motivující k dodržování etického kodexu. Vyberte max. 3 faktory

- Spokojenost klienta
- Finanční motivace za kvalitu služeb
- Vlastní zájem jednat eticky
- Požadavek banky/zaměstnavatele dodržovat etický kodex
- Požadavek ze strany manažera

Děkuji za Vaše vyjádření a čas, který jste strávili/a vyplněním tohoto dotazníku.

Příloha B – Dotazník pro klienty České spořitelny

Dotazník byl vyhotoven v elektronické podobě v aplikaci Google a odkaz odeslán respondentům elektronickou cestou. Pro odpovědi byla použita Likertova škála ve znění: “zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím.” Odpověď neutrální „nevím“ byla záměrně z dotazníku vyjmuta. Tyto odpovědi byly použity u otázek č. 1. – 10. a 12. – 18. U otázky č. 13. byl nabídnut výběr z již připravených formulací. U otázek 19. a 20. byla dána respondentům možnost vlastní odpovědi.

Text dotazníku:

*Vážená klientko, vážený kliente,
vzhledem k tomu, že chceme neustále zkvalitňovat naše služby, prosíme Vás o vyplnění krátkého dotazníku, kterým nám dáte zpětnou vazbu na Vaši zkušenost s poradcí České spořitelny a samotnou bankou. Vyplněním tohoto dotazníku nám poskytnete důležité informace, které povedou ke zlepšení našich služeb. Doba vyplnění dotazníku není delší než 5 minut. Za Vaši zpětnou vazbu děkujeme.*

A/ Jste žena nebo muž?

- žena
- muž

B/ Kolik je Vám let?

- do 29 let
- 30 - 49 let
- 50 - 59 let
- 60 a více let

C/ Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- VŠ
- VOŠ
- SŠ s maturitou

SŠ bez maturity

ZŠ

D/ Jaká je velikost Vašeho bydliště?

do 999 obyvatel

1 tis. - 4.999 obyvatel

5 tis. - 19.999 obyvatel

20 tis. - 99.999 obyvatel

100 tisíc a více obyvatel

Kterou pobočku České spořitelny nejčastěji navštěvujete?

Mladá Boleslav, nám. Míru 47

TRIO Mladá Boleslav, ul. Jana Palacha

Benátky nad Jizerou

Mnichovo Hradiště

Bělá pod Bezdězem

Dobruška

Mimoň

Doksy

jiné

Doplňte prosím Vaši zkušenost s poradci České spořitelny

(Likertova škála byla u každé otázky z ukázky dotazníku vymazána).

PORADCE...

1/ Prioritně vyřeší to, s čím jsem do banky přišel/přišla.

2/ Můj požadavek je pro něj vždy na prvním místě.

3/ Hledá pro mne nejvhodnější řešení v dané situaci.

4/ Mluví jasně, zřetelně a srozumitelně (nepoužívá bankovní terminologii).

5/ Vždy od něj dostanu informaci kolik za službu či produkt zaplatím.

6/ Vždy mi sdělí výhody a rizika nabízené služby či produktu.

7/ Vždy mi poskytnete užitečnou informaci či dobrou radu.

8/ Vystupuje a jedná profesionálně.

9/ Jedná vstřícně a přátelsky.

10/ Je důvěryhodný.

11/ Uveďte prosím max. 3 z níže uvedených faktorů, které jsou pro Vás nejdůležitější při jednání s poradcem v bance.

- Důvěryhodnost poradce
- Profesionální jednání poradce
- Vstřícné a přátelské jednání poradce
- Prioritní řešení požadavku
- Poskytnutí dostatečných a srozumitelných informací
- Sdělení výhod a rizik nabízené služby či produktu
- Diskrétnost jednání

Doplňte prosím Vaši zkušenost s Českou spořitelnou.

12/ Banka na mě působí důvěryhodně.

13/ Smlouvy, dokumentace, brožury o produktech jsou srozumitelné.

14/ Informace na webu ČS jsou srozumitelné.

15/ ČS dodržuje podmínky produktů.

16/ Banka je dostupná různými přístupovými kanály (pobočky, internetové a telefonní bankovníctví, samoobslužné zóny).

17/ Ceny a poplatky jsou transparentní.

18/ Servisní operace (jednorázové a trvalé platby, hotovostní transakce) jsou rychlé a kvalitní.

19/ Sdělte nám prosím, co Vám v České spořitelně vyhovuje, s čím jste spokojen/spokojena.

20/ Sdělte nám prosím, co bychom měli zlepšit, na co bychom se měli zaměřit.

Děkujeme za Vaše vyjádření a čas, který jste strávili/a vyplněním tohoto dotazníku.

Příloha C – odpovědi klientů z dotazníku

Otázka 19: Sdělte nám prosím, co Vám v České spořitelně vyhovuje, s čím jste spokojen/spokojena.

(Odpovědi jsou uvedeny celé, bez textových úprav)

- Dostupnost
- dostupnost poboček
- Dostupnost, pobočky, bankomaty....
- Příjemné jednání, přátelská atmosféra, pocit, že vím, že jim skutečně záleží na vyřešení mého problému, či žádosti...
- S kvalitními službami
- vstřícné jednání poradců
- síť poboček, bankomatů, víkendové pobočky
- bankomaty a internetové bankovníctví, poradci jsou příjemní
- dostupnost poboček, přátelská atmosféra
- pobočky bankomaty dostupné
- množství bankomatu serióznost, overena kvalita možnost vyhodne využití bankomatu materske společnosti Spar Kasse v zahraničí
- Kvalita služeb
- dostupnost poboček, vždy najdu svého poradce
- dostupnost pobočky, příjemný personál, rychlé jednání
- Velké množství produktů pod jednou střechou.
- kvalitní služby
- milí vstřícní lidé
- internetové bankovníctví, dostatek bankomatů, dostupná pobočka
- množství poboček a bankomatů, široká nabídka služeb
- jsem spokojena celkově
- Vyhovuje vše
- síť poboček
- pobočka za rohem
- široká nabídka služeb
- vyhovuje mi skoro vše, nějaké nedostatky byly, ale už si nemohu vzpomenout jaké.
- dostupná pobočka, serióznost, kvalita

- Na České spořitelně se mi líbí její dostupnost, rychlé jednání a celková spokojenost s produkty.
- dostupné pobočky, bankomaty, internetové bankovníctví nabídka služeb a produktů je široká
- dostupnost poboček a bankomatů

Otázka 20: Sdělte nám prosím, co bychom měli zlepšit, na co bychom se měli zaměřit.

- neměnit obchodní podmínky, nesnižovat sazby u vkladů
- čekací doby v pobočkách a poplatky za účet
- vylepšení přístupu - bez schodiště
- účty zdarma
- rychlost služeb
- Na kvalitní a kompletní podávání informací
- profesionalitu poradců
- nesnižovat úroky u vkladů nerušit pobočky
- Snížení poplatků..
- nabízet jednoduché produkty které lidi potřebují.
- zlepšit srozumitelnost a úplnost informací
- nic mě nenapadá
- naučit poradce řešit požadavky v jakékoli pobočce, neposílat klienty jinam
- nerušit pobočku v Dobrovici, pro lidi bez auta je to komplikace
- diskrétní prostředí
- Nenapadá mě nic, co by se dalo zlepšit.
- profesionalita poradců, sdělení i nevýhod produktů
- často se mění poradci, snížit odchodovost
- Cena za poplatky v souvislosti s "balicky" za vedeny účtu "Pasma III" nebo jak se to jmenuje -
- jednoduchost služeb a produktů
- poplatky za transakce, stálost poradců
- čekací doby
- poplatky
- Nic mne momentálně nenapadá...
- vytvořit jednoduché produkty, které se dají snadno pochopit a ovládat

Příloha D – obrázky

Obrázek 1: Roviny struktury etiky v ekonomice



Zdroj: ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. . Vyd. 3. rozš. / . Ostrava: Key Publishing, 2007. s. 18. ISBN 978-80-87071-45-8.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Magdalena Vodsed'álková

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované

Název práce: Pojem etika v největší retailové bance na trhu

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh:55

Celkový počet stran příloh:8

Počet titulů českých použitých zdrojů:11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:0

Počet internetových zdrojů:9

Počet ostatních zdrojů:0

Vedoucí práce: Mgr. Jana Zachová