



# Etika podnikání v bankovním sektoru v ČR

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Tomáš Novák**

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu





## Zadání diplomové práce

# Etika podnikání v bankovním sektoru v ČR

*Jméno a příjmení:* **Bc. Tomáš Novák**  
*Osobní číslo:* E19000265  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Studijní obor:* Marketing a mezinárodní obchod  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika bankovního sektoru v ČR a vybraných firem.
2. Teoretická východiska podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem.
3. Vymezení etického problému a jeho charakteristika.
4. Analýza etického problému.
5. Návrh řešení problému a odůvodnění volby.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- MAZÁK, Eduard a Václav SOLDÁT. 2010. *Etika a etiketa podnikání v pojišťovnictví, bankovníctví a finančních službách*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-187-0.
- PAVLÍK, Marek, BĚLČÍK Martin a kol. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. České Budějovice: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5.
- RAITH, Dirk. 2018. *Business Ethics: A Critical Companion*. Weimar, Německo: Metropolis Verlag. ISBN 978-37-316-1289-6.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SLÁMEČKA, Vladimír. 2012. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-05005-7.
- COLLINS, Denis. 2019. *Business Ethics. Best Practices for Designing and Managing Ethical Organizations*. 2nd ed. SAGE Publishing. ISBN 978-1-5063-8805-2.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Štěpán Teufl, ředitel pobočky ČSOB a Poštovní spořitelny v Jablonci nad Nisou

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2020  
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,  
MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2021

Bc. Tomáš Novák

## **Anotace**

Diplomová práce je věnována tématu etiky a etickému chování zaměstnanců bankovních institucí v České republice. Dále se zabývá etickými kodexy bankovního sektoru, které regulují a upravují podnikání a činnost zaměstnanců těchto institucí. Účelem práce je seznámit čtenáře s problematikou etického chování na domácím finančním trhu. Cílem je ovšem zjistit, zda zaměstnanci analyzovaných bankovních institucí dodržují a vystupují v rámci pravidel etického chování. K analýze chování zaměstnanců zvolených bank byl autorem diplomové práce proveden výzkum, který se skládá z dotazníkového šetření cíleného na klienty bank a jejich mínění o chování zaměstnanců. Dalším nástrojem byl mystery shopping. Na základě realizovaného výzkumu je provedeno vyhodnocení kvality komunikace a chování zaměstnanců v porovnání s informacemi, které byly poskytnuty samotnými zaměstnanci bankovních institucí. Rozhovory s jednotlivými zaměstnanci nabízejí tzv. vnitřní pohled na etiku. Závěr výzkumu je doplněn o případné doporučení pro každou analyzovanou instituci.

## **Klíčová slova**

Bankovníctví, bankovní etika, bankovní tajemství, etika, etický kodex, morálka, ochrana spotřebitele

# **Annotation**

## **Business Ethics of the banking sector in the Czech Republic**

The diploma thesis is devoted to the topic of ethics and ethical behavior of employees of banking institutions in the Czech Republic. It is also devoted to the codes of ethics of the banking sector. Codes of ethics regulate the business and activities of employees of these institutions. The purpose of this thesis is to apprise readers with the issue of ethical behavior in the domestic financial market. However, the main goal is to find out whether the employees of the analyzed banking institutions observe and act within the rules of ethical conduct. To analyze the behavior of employees of selected banks, the author of the diploma thesis conducted a research that consists of a questionnaire targeted at bank clients and their opinion about the behavior of the employees. Another used tool was mystery shopping. Based on the research, an evaluation of the quality of communication and behavior of employees is performed compared with the information provided by the employees of banking institutions themselves. Interview with individual employees provides a so-called inner view of ethics. The conclusion of the research is supplemented by possible recommendations for each of analyzed institution.

## **Keywords**

Banking, banking ethics, bank secrecy, ethics, code of ethics, morality, consumer protection

## **Poděkování**

Rád bych touto formou poděkoval paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za odborné vedení, cenné připomínky a rady, bez kterých bych diplomovou práci nedokončil. Zároveň bych rád poděkoval paní doc. Ing. Jozefině Simové, Ph.D. za její podporu v mnoha ohledech a za její přínos jak pro akademickou půdu, tak pro mou diplomovou práci.





# Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratek.....	15
Úvod.....	16
<b>1 Etika a morálka .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Etika .....</b>	<b>18</b>
1.1.1 Etické přístupy.....	19
<b>1.2 Morálka.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Vztah morálky a etiky.....</b>	<b>21</b>
<b>2 Etika v podnikání .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Vztah etiky a ekonomie.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Podnikatelská etika .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Společenská odpovědnost firem .....</b>	<b>25</b>
2.3.1 Historie a vývoj CSR.....	27
2.3.2 Etický kodex.....	28
2.3.3 Přínosy CSR .....	31
<b>2.4 Manažerská etika .....</b>	<b>32</b>
2.4.1 Etický problém a dilema.....	33
<b>3 Bankovní systém ČR .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Vymezení a uspořádání bankovního systému.....</b>	<b>37</b>
3.1.1 Centrální bankovníctví .....	39
3.1.2 Komerční bankovníctví .....	40
<b>3.2 Česká národní banka .....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Organizační struktura .....	42
3.2.2 Funkce a nástroje ČNB.....	43
<b>4 Bankovní etika .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Kodexy ČBA .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Bankovní tajemství.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 Ochrana spotřebitele.....</b>	<b>51</b>
4.3.1 Nástroje ochrany spotřebitele .....	52
<b>5 Charakteristika vybraných bankovních subjektů.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1 Československá obchodní banka.....</b>	<b>54</b>
5.1.1 Etický kodex.....	55
<b>5.2 Komerční banka .....</b>	<b>59</b>

5.2.1 Etický kodex .....	59
<b>5.3 Moneta Money Bank .....</b>	<b>62</b>
5.3.1 Etický kodex .....	63
<b>6 Analýza problematiky .....</b>	<b>66</b>
<b>6.1 Metodika .....</b>	<b>66</b>
6.1.1 Sběr sekundárních dat .....	67
6.1.2 Sběr primárních dat .....	73
<b>7 Výsledky a vyhodnocení průzkumu .....</b>	<b>79</b>
<b>7.1 Dotazníkové šetření .....</b>	<b>79</b>
7.1.1 Charakteristika respondentů .....	80
7.1.2 Vyhodnocení odpovědí .....	83
<b>7.2 Mystery shopping .....</b>	<b>92</b>
7.2.1 Československá obchodní banka .....	93
7.2.2 Komerční banka .....	96
7.2.3 Moneta Money Bank .....	99
<b>7.3 Porovnání výsledků a doporučení .....</b>	<b>101</b>
7.3.1 Doporučení pro ČSOB .....	103
7.3.2 Doporučení pro KB .....	104
7.3.3 Doporučení pro Monetu .....	105
<b>Závěr .....</b>	<b>107</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>109</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>119</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj výše oběživa od 1. ledna 2016 do 31. prosince 2020 .....	43
Obrázek 2: Postup primárního výzkumu .....	74
Obrázek 3: Graf populační pyramidy respondentů.....	80
Obrázek 4: Graf rozdělení respondentů dle vzdělání .....	80
Obrázek 5: Graf rozdělení respondentů dle banky .....	81
Obrázek 6: Graf pravdivosti a úplnosti poskytovaných informací.....	83
Obrázek 7: Graf nadměrného množství požadovaných osobních informací.....	84
Obrázek 8: Graf vstřícnosti pracovníků bankovního sektoru.....	84
Obrázek 9: Graf použití pomocných materiálů či jiných pomůcek.....	85
Obrázek 10: Graf vyvíjení tlaku k aktivaci produktu .....	85
Obrázek 11: Graf porovnávání produktu s konkurenčním .....	86
Obrázek 12: Graf nabízení doplňkových služeb.....	87
Obrázek 13: Graf nabízení alternativ nebo přizpůsobení produktu zákazníkovi .....	88
Obrázek 14: Graf upřednostňování zájmů klienta před zájmy banky .....	89
Obrázek 15: Graf aktivního naslouchání ze strany pracovníka .....	89
Obrázek 16: Graf povědomí klientů o pravidelném školení zaměstnanců .....	90
Obrázek 17: Graf bodového srovnání zkoumaných poboček.....	102

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura peněz v oběhu k 31. prosinci 2020 .....	44
Tabulka 2: Porovnání produktů analyzovaných bankovních institucí .....	72
Tabulka 3: Porovnání respondentů dle banky .....	82
Tabulka 4: Vyhodnocení odpovědí dotazníku deskriptivní statistikou .....	90
Tabulka 5: ČSOB MS, hodnocení pobočky .....	93
Tabulka 6: ČSOB MS, začátek schůzky .....	94
Tabulka 7: ČSOB MS, chování pracovníka .....	94
Tabulka 8: ČSOB MS, ukončení schůzky .....	95
Tabulka 9: KB MS, hodnocení pobočky .....	96
Tabulka 10: KB MS, začátek schůzky .....	96
Tabulka 11: KB MS, chování pracovníka .....	97
Tabulka 12: KB MS, ukončení schůzky .....	98
Tabulka 13: Moneta MS, hodnocení pobočky .....	99
Tabulka 14: Moneta MS, začátek schůzky .....	99
Tabulka 15: Moneta MS, chování pracovníka .....	100
Tabulka 16: Moneta MS, ukončení schůzky .....	101

## Seznam zkratek

BSA	Zákon o bankovním tajemství ( <i>Bank Secrecy Act</i> )
CASI	Rozhovor uskutečněný bez cizí pomoci na počítači ( <i>Computer Assisted Self Interviewing</i> )
CAWI	Rozhovor uskutečněný skrze internet na počítači ( <i>Computer Assisted Web Interviewing</i> )
CFTRA	Zákon o hlášení měn a zahraničních transakcí ( <i>Currency and Foreign Transactions Reporting Act</i> )
CSR	Společenská odpovědnost firem ( <i>Corporate Social Responsibility</i> )
ČBA	Česká bankovní asociace
ČNB	Česká národní banka
ČSFR	Česká a Slovenská Federativní Republika
ČSOB	Československá obchodní banka
FATF	Finanční akční výbor ( <i>Financial Action Task Force</i> )
FCPA	Zákon o zahraničních korupčních praktikách ( <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> )
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů ( <i>General Data Protection Regulation</i> )
GE	General Electric
GRECO	Skupina států proti korupci ( <i>Group of States against Corruption</i> )
ICC	Mezinárodní obchodní komora ( <i>International Chamber of Commerce</i> )
IPB	Investiční a poštovní banka
KB	Komerční banka
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj ( <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> )
PRIBOR	Pražská mezibankovní úroková sazba ( <i>Prague InterBank Offered Rate</i> )
RPR	Rada pro reklamu
SBČS	Státní banka československá

# Úvod

Předmětem práce je zmapování etického chování zaměstnanců bankovního sektoru v České republice vůči zákazníkům bankovních institucí.

Etika a etické chování jsou pojmy, které v rámci podnikání ještě v nedávných letech neměly příliš velký význam. Etika v podnikání je tedy poměrně mladý pojem a její aplikace byla zapříčiněna především rozmachem nekalých a nežádoucích praktik v obchodu. Etika nabývala na významu velmi rychle a v dalších letech se začala dostávat do povědomí i široké veřejnosti. Podniky si začaly uvědomovat důležitost etického chování a podnikání. Vznikaly proto etické kodexy, které tvořily soupisy pravidel slušného jednání se zákazníky a zaměstnanci. Pojem etika se postupem času stal velmi důležitým pojmem nejenom v podnikání, ale i v běžném a profesním životě, kdy se etika stala předmětem výuky na školách.

V současné době je etika v podnikání pojmem, bez kterého nelze vést úspěšné podnikání. Každá úspěšná firma v rámci své podnikatelské strategie uplatňuje principy etického podnikání a společenské odpovědnosti firem. Na trhu existuje bezpočet potenciálních konkurentů a přístup k zákazníkovi, zaměstnancům, partnerům, životnímu prostředí a společnosti může být jediným rozlišovacím znakem úspěšného podnikatele, kterému na okolí záleží. Rozšířenou problematikou je dnes i diskriminace, která představuje velmi závažný etický problém. Jednotlivci by neměli být souzeni podle svého původu, pohlaví nebo náboženství. Diverzita podniku tak bývá dalším odlišovacím atributem úspěšné, především mezinárodní, společnosti.

Diplomová práce se zaměřuje především na etiku a korektnost podnikání institucí v rámci bankovního sektoru v ČR. Samostatná práce je logicky rozdělena do 7 hlavních kapitol, které na sebe vzájemně navazují. Část diplomové práce se zabývá rešerší teoretických pojmů a informací, které slouží k objasnění a přiblížení základních pojmů jako je etika, etika v podnikání, morálka, manažerská etika, společenská odpovědnost firem, etický kodex a dalších souvisejících pojmů. Aplikační část se zabývá sběrem informací a dat analyzovaných bankovních institucí a dat ohledně etického chování zaměstnanců bankovního sektoru. Data jsou získávána sběrem sekundárních dat, zejména rešerší již hotových výzkumů na stejné téma, a primárním výzkumem prostřednictvím metody zvané

mystery shopping, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů se zaměstnanci bankovních institucí. Získaná data z dotazníkového šetření slouží k analýze etického chování zaměstnanců vůči autorovi diplomové práce, který v rámci prováděného mystery shoppingu vystupuje na bankovních pobočkách jako fiktivní zákazník, jenž žádá o založení studentského účtu. Dalším zdrojem sekundárních dat byly volně dostupné firemní etické kodexy. V závěrečné části jsou sesbíraná data podrobena analýze a následně vyhodnocena. Na základě této analýzy a vyhodnocení je navrženo řešení případných nedostatků týkajících se etického chování zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je tak zjištění, zda zaměstnanci analyzovaných bankovních institucí vystupují v rámci základních pravidel etického chování, zda dodržují etické kodexy svých zaměstnavatelů a na základě odpovědí na výzkumné otázky navrhnout řešení. Dílčím cílem je provést mystery shopping a dotazníkové šetření, pomocí kterého chce autor diplomové práce zjistit, jaký mají bankovní klienti pohled na etické chování zaměstnanců bankovního sektoru.

# 1 Etika a morálka

Před samotnou problematikou etického chování v podnikání a bankovního sektoru České republiky je vhodné přiblížit, co pojem etika představuje, jak ji lidé všeobecně vnímají a co vše tento pojem obsahuje. Tato kapitola přiblíží čtenáři základní definici etiky, morálky a jejich vzájemnou provázanost.

## 1.1 Etika

Etika si klade dvě základní otázky, na které se snaží najít odpověď, identifikovat etické problémy a přijít s řešením těchto problémů. Seknička (2016) ve své knize definuje tyto základní otázky jako:

- *Co je dobré?*
- *Co je spravedlivé?*

Etika má své základy již ve starověku, kdy tvořila nedílnou součást filozofie. Nejvýznamnější mezníky etické teorie mají svůj původ ve starověkém Řecku, kde Aristoteles položil základ dnešnímu chápání pojmu etika. Aristoteles již v té době označil etiku jako teoretickou disciplínu učení, jenž zkoumá lidské chování a mravnost chování. Současné chápání a základní definice etiky se může u různých autorů lišit, ale princip zůstává v podstatě stejný a v čase neměnný. (Zajíčková, 2019)

Akademický slovník cizích slov definuje etiku jako souhrn norem a pravidel, které vyjadřují názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla – tedy co je správné a co správné není. Je to nauka o mravnosti, původu podstaty morálního vědomí a jednání vycházející z filozofického myšlení.

Seknička (2016, s. 30) vymezuje pojem etika jako slovo odvozené z řeckého *éthos*, tedy zvyk, obyčej nebo mrav. „*Jedná se o samostatnou vědní disciplínu filozofického charakteru, jejímž předmětem je reflexe morálky.*“ Seknička dále etiku definuje v širším pojetí, kdy je etika chápána jako míra lidskosti, anebo v užším pojetí, které chápe etiku jako vědu, která mravě zkoumá relativní chování lidí.



Jiný a komplexnější pohled na etiku představil Irving Babbitt (2003, s. 24), který označil etiku jako mravní vůli, která „*není jen nějakou mechanickou záležitostí jako brzda. Člověk svěřuje své nutkavé tužby pod kontrolu této mravní vůli a postupuje tak od toho, co je v něm okrajové až k tomu, co je ústřední a co je tedy ve skutečnosti v samotném centru člověka.*“

Ze všech výše uvedených definic je jasné, že etika je filozofickou disciplínou, která zkoumá a řeší morálku, morální otázky, které lze doplnit o pravidla, mravnost chování a hodnoty člověka, které se řídí etickými přístupy.

### 1.1.1 Etické přístupy

Dle Thompsona (2004) a Raitha (2018) lze oblasti etiky rozdělit na čtyři základní přístupy:

- **Deskriptivní etika** popisuje mravní rozhodnutí a hodnoty, které zastává konkrétní společnost. Dále zjišťuje faktory, které stojí za jednotlivými rozhodnutími a které ovlivňují jednotlivé fáze jednání a chování. Deskriptivní etika je tvořena zčásti sociologií a zčásti psychologií morálky. Tento přístup pouze popisuje skutečnost, která nastala.
- **Normativní etika** zkoumá normy, jimiž se lidé řídí při svém morálním rozhodování. Zabývá se i otázkami, které se týkají povinností a hodnot ovlivňující mravní rozhodování. Normativní etika tedy na rozdíl od deskriptivní, popisné etiky zkoumá etiku rozhodování a pokládá si otázku, *zda to rozhodnutí bylo správné.*
- **Analytická etika (metaetika)** se zabývá rozborem etických pojmů, především jazykem morálky. Thompson tento přístup nazývá diskuzí o jazyku, kterým o morálce hovoříme. S návazností na předchozí, normativní etiku lze otázku, *zda bylo rozhodnutí správné, dále rozvíjet a ptát se, co znamená, pokud řeknu, že je něco správné?*
- **Aplikovaná etika** patří mezi nejdůležitější oblasti etiky a má svůj specializovaný předmět zkoumání, který souvisí s analýzou již konkrétní situace. Mezi aplikovanou etiku lze zařadit podnikatelskou nebo obchodní etiku.

S dalším logickým, avšak velmi podobným, uspořádáním přišel Arno Anzenbacher, který ve svém konceptu klasifikace etiky rozlišuje pouze 3 okruhy:

- **analytická etika (metaetika)**, která se stejně jako u Thompsona zabývá především jazykem morálky,
- **fundamentální etika** zkoumající základ etiky jako takový,
- **normativní etika**, jenž posuzuje existující normy a nabízí návrhy pro jejich zlepšení na základě podložených argumentů. Normativní etika se dále dle Anzenbachera rozlišuje na individuální a sociální etiku. (Seknička, 2016)

Etika je v současnosti pojem nehomogenní, kdy etických škol a směrů je celá řada. Aby mohly být jednotlivé přístupy označeny za vědecky přínosné, musí splňovat určité minimální standardy. Konkrétní etika tak musí vycházet alespoň z deskriptivního (fundamentálního) nebo metaetického (analytického) přístupu. Přístupy normativní a aplikované jsou variabilní, což znamená, že mohou, ale nemusí být uplatněny. (Mazák, 2010)

## 1.2 Morálka

Etymologický původ morálky pochází z latinského slova *mós*, které označuje mrav nebo zvyk. Podle Sekničky (2016, s. 14) je morálka složitý pojem, který „*má celostní, resp. komplexní povahu a vícedimenzionální charakter.*“ Tradiční pojetí morálky dříve označovalo povinnost vůči autoritám, která má být dodržovaná prostřednictvím různých standardů, zvyků, ale i zákonů. Morálku lze tedy charakterizovat jako soubor specifických zvyklostí, standardů, etických a kulturních pravidel, které jsou od společnosti požadovány a očekávány.

Putnová (2007, s. 36) ve své knize definuje morálku jako „*soustavu pravidel, hodnot a mravních cílů lidského jednání.*“ Je to tedy soubor nároků, pravidel, postojů a přesvědčení lidského jednání, které by mělo být v souladu s morálními a mravními požadavky. Z filozofického pohledu je morálka zaměřena na hledání základních příčin lidského jednání a chování. Chápání morálky může být označeno jako skutečnost, tedy to, co skutečně je a existuje. Východiskem morálky je přirozený morální zákon, který udává, jak se má člověk chovat a jednat ve shodě se svou přirozeností, lidskými pudy a sklony.

Dle Anzenbachera (2001) lze morálku chápat intuitivně v případech, kdy člověk stojí před nějakým složitějším rozhodnutím. Je tedy schopný posoudit své jednání na úrovni dobrého či špatného pouze na základě svých pocitů. V rozhodném momentě je člověk způsobilý využívat tzv. morálních slov bez nutnosti jejich porozumění.

Kritéria, podle kterých je morálka zkoumaná, se pravidelně mění v čase. Každá doba definuje morálku a její pravidla odlišně. Odlišnosti jsou způsobené především rozvojem společnosti, vědy a techniky, kultury nebo rozdílným vlivem náboženství.

### **1.3 Vztah morálky a etiky**

V běžném životě jsou pojmy morálka a etika často zaměňovány a velmi často používány bez rozdílu nebo je etika nahrazována etickým ideálem. Morálka je však zaměřená na to, co je v nás a učíme se ji v procesu žití. Teoretickou reflexí morálky je pak etika. Jejich vzájemný vztah je tak odpovědí na otázku, zda má každá morálka svou etiku (Seknička, 2016).

Janotová (2005) vnímá etiku jako označení vědy o morálce, respektive zkoumání teorie filozofie morálky. Morálka je pak předmětem zkoumání etiky. Morálka je vždy jasně vztažená na konkrétní osobu, tedy subjekt chování a jednání. Etika je tedy metodou, jenž podává návody, jak se chovat v případě etických dilemat, které jsou popsány v práci později.

## 2 Etika v podnikání

Etika v podnikání je v této kapitole vnímána jako základní množinou, která je dále dělena na více menších podmnožin. Podnikatelská etika je pro některé autory synonymem etiky v podnikání. V diplomové práci však autor tyto pojmy rozlišuje a podnikatelskou etiku vnímá jako samostatný celek, který tvoří podmnožinu etiky v podnikání.

Dle Šroňka (1995, s. 178) „*téměř každé podnikatelské rozhodnutí s sebou nese etické prvky.*“ Již v 90. letech 20. století vznikla iniciativa s názvem European Business Ethics Network, která spojovala praktická a teoretická východiska z oblasti filozofie, ekonomie i podnikové ekonomiky. Na základě této iniciativy vznikaly v evropských zemích národní sítě pro hospodářskou etiku, které sjednocovaly již vzniklé individuální iniciativy v oblasti etického podnikání. V České republice vzniklo v roce 1994 občanské sdružení s názvem Společnost pro etiku v ekonomice, které položilo základy české podnikatelské etice. (Volejníková, 1999)

### 2.1 Vztah etiky a ekonomie

Etiku a ekonomii lze označit jako nezávislé a pro některé i rovnocenné vědní disciplíny. Spojením obecné etiky a ekonomie vzniká etika v podnikání, ve které jsou zohledňovány zájmy klíčových skupin, mezi které patří zákazníci, zaměstnanci a zaměstnavatelé společně s vlastníky a akcionáři. (Seknička, 2016)

Typickou lidskou vlastností je vnímání světa, kde má vše svou hodnotu. Na základě tohoto předpokladu lidé poměřují vlastní a cizí chování, jednají na základě svého přesvědčení a hodnot, které individuálně přiřazují různým entitám. Jedná se o tzv. racionální úvahu, která pomáhá člověku určit, co je pro nás, ale například i pro přírodu, dobré či špatné. Racionální uvažování vytváří morální dimenzi života, která odlišuje myšlení a charakter každého člověka. (Rolný, 1998)

Pohledů na integraci etického chování a ekonomie nebo podnikání je mnoho a historicky se vzájemnými spojitostmi zabývala celá řada filozofů i ekonomů. Integrací a spojitostmi se zabývali například Max Weber, Adam Smith, John M. Keynes, Amitai Etzioni, Amartya Sen a další. (Bohatá, 1997)

Max Weber přispěl k rozvoji etického podnikání především svým dílem „Protestantská etika a duch kapitalismu“. Ve své knize zdůraznil význam náboženství a protestantské etiky, jež vyzdvihuje důležitost spoření přebytku, podnikavost a vykonávání práce s nejcistšími úmysly na základě významných morálních hodnot. Pro některé autory vytvořilo toto dílo Maxe Webera základy novodobému chápání etické podnikové kultury. (Bohatá, 1997)

Adam Smith tvrdil a zdůrazňoval v protíváze své teorie neviditelné ruky, že ekonomiky mohou fungovat pouze na základě všeobecně platných morálních představ – důvěra, platební morálka, úcta a respekt k partnerům. Teorie neviditelné ruky říká, že existuje soulad mezi zájmy jednotlivců a společenskými zájmy. De facto se jedná o tvrzení, že i jednotlivec, který se zaměřuje výhradně na svůj vlastní zájem, prospívá společnosti. V případě podnikatelského prostředí se může jednat o podniky, které mají za svůj cíl maximalizaci zisku, což je podmíněno kvalitními službami, které tvoří spokojeného zákazníka. Podnik tak na základě svého zájmu (maximalizace zisku) vytváří pozitivní efekt pro spotřebitele ve formě kvalitních služeb. (Rolný, 1998)

Amitai Etzioni představil svou socioekonomickou teorii ekonomického chování v knize „Morální dimenze ekonomiky“. Tehdejší harvardský profesor vytvořil paradigma, tedy schéma nebo model, s názvem „JÁ A MY“, ve kterém vychází z předpokladu, že *„morální status činu nemá být posuzován podle jeho důsledků, ale podle záměru“* (Volejníková, 1999, s. 18.). Etzioni zdůrazňoval možnost integrace ekonomie do širšího etického pojetí, kdy při ekonomickém rozhodování hraje důležitou a zásadní roli moc. Dle jeho názoru je největší etickou výzvou v podnikání kontrola moci.

Velmi podrobně se vztahem etiky a ekonomie zabýval Amartya Sen ve své knize „Etika a ekonomie“, ve které člení tuto problematiku do tří klíčových segmentů:

### **1. Ekonomické chování a mravní city:**

- etický a logický zdroj ekonomie,
- ekonomické a racionální chování,
- vlastní zájem a racionalita.

### **2. Ekonomické uvažování a morální filozofie:**

- individuální porovnávání užitku,
- Paretovo optimum a ekonomická efektivnost,
- hodnocení a hodnota,

- vlastní zájem a blahobyt,
- práva a svobody.

### 3. Svoboda a důsledky:

- rozpory a bezvýhodné situace,
- chování, etika a ekonomie,
- blahobyt, cíle a volby. (Seknička, 2016)

Na základě těchto segmentů Amartya Sen hovoří o vzájemném přínosu ekonomie a etiky. Nejdříve se zabýval etickým zdrojem ekonomie, který kladl důraz na etické úvahy o formulaci lidského chování a úsudku. Ve svém díle kritizoval zejména ekonomii hlavního proudu, jelikož využívá jednostranných přístupů, které by mohly vést ke změně etických přístupů v ekonomii. Dle autora tohoto díla neexistuje žádný důvod, jak by maximalizace vlastního zájmu mohla být považována za tu nejlepší možnost skutečného lidského chování. (Seknička, 2016)

John M. Letiche k tomuto dílu uvedl: „*Co lze považovat za naprosto nové, je přínos, který může mít morální filozofie a ekonomie blahobytu pro ekonomii hlavního proudu; škoda, kterou trpí kvalita ekonomické analýzy, pokud je nesprávně používán předpoklad chování motivovaného vlastního zájmu.*“ (Seknička, 2016, s. 480)

## 2.2 Podnikatelská etika

Podnikatelská etika je nástroj určený k řešení konfliktu mezi zájmem podnikatele a zájmem ostatních v obchodním prostředí. Pohledů na definici podnikatelské etiky je mnoho. Všeobecně lze říci, že vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na proměny společnosti společně s kulturním zázemím. Zjednodušeně tak lze podnikatelskou etiku definovat jako profesní, aplikovanou a normativní etiku. (Putnová, 2007)

Dle teorie Bohaté (1997) jde v podnikatelské etice o reflexi a integraci různých etických principů do podnikatelské činnosti, včetně individuálních i korporátních hodnot.

Putnová (2007) se Sekničkou uvádějí, že podnikatelská etika se zabývá prací podnikatelského subjektu, zodpovědných osob, ale i manažerů, při které vzniká manažerská etika, jež bývá velmi často uváděna jako synonymum podnikatelské etice. Podnikatelská a manažerská etika v sobě však skrývají určité rozdíly ve svém významu a přístupu.

Součástí podnikatelské etiky může být i rozmanitost zaměstnanců, z hlediska jejich původu, národnosti, pohlaví nebo v současné době velmi medializované a řešené sexuální orientace a pohlaví všeobecně. Zaměstnanecká diverzita je tématem především nadnárodních společností, které dbají na svou image a veřejné vystupování. Podnikatelská etika může právě díky rozdílnosti uchazečů o práci nebo zaměstnanců čelit tzv. etickému problému, který je popsán v diplomové práci později. (Collins, 2019)

Úspěšný podnik a podnikatelé jsou také úzce spjati s kvalitou jejich aktivit a iniciativ. Velký význam v podnikání má motivace a inovace. Motivační důvody podnikatele lze rozdělit podle Josefa Jüngerera do dvou základních skupin:

- **tlak**, kdy je člověk pod vystaven nátlaku a musí řešit svou situaci, přičemž podnikání může hrát svou roli,
- **tah**, tedy schopnost porozumění případným příležitostem a jejich využití ve svůj prospěch a uspokojení potřeb podnikatele. (Seknička, 2016)

Na druhé straně stojí inovace, která posiluje pozici vůči konkurenci na trhu s využitím lidského, intelektuálního a sociálního kapitálu. S inovacemi jsou ovšem spojena podnikatelská rizika a nejistoty. Veškeré podnikatelské aktivity by měly být vykonávány v rámci dobrého úmyslu s ohledem na vnější okolí podniku. Problematikou odpovědného a udržitelného podnikání se zabývá společenská odpovědnost firem.

### 2.3 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem, dále jen CSR, je v dnešní době velmi důležitý pojem, který již není výsadou velkých korporací, ale i malých a středních podniků. Především v zahraničí mají firmy již řadu let své vlastní CSR manažery a následují strategie, které jsou v souladu s myšlením problematiky odpovědného podnikání. Tato kapitola celou problematiku přibližuje pro pochopení široké veřejnosti a dále ji rozvádí.

***„Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.“***

Klaus Schwab, prezident Světového ekonomického fóra

Společenská odpovědnost firem, CSR nebo celým anglickým názvem Corporate Social Responsibility je pro české prostředí poměrně novým pojmem a přesná terminologie je nejednotná. To ovšem neplatí pouze pro české prostředí, jelikož ani ve světě nemá CSR jednotnou definici, a proto lze tento pojem označit jako tzv. volný – je totiž založen především na dobrovolnosti, nikdo nemůže být nucen podnikat v souladu s konceptem CSR (Kunz, 2007).

Z těchto důvodů sestavil Pavlík a kol. (2010, s. 19) tři nejznámější definice CSR:

***„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními ‚stakeholders‘.“***

*Evropská unie (Zelená kniha)*

***„CSR je kontinuální závazek podniku chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“***

*World Business Council for Sustainable Development*

***„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“***

*Business for Social Responsibility*

Z výše uvedených definic lze vyzdvihnout, že se všechny týkají především požadavků na organizaci a jejího společensky odpovědného chování vůči zaměstnancům, životnímu prostředí nebo zákazníkům. Dle mnoha průzkumů a studií vyplývá, že široká veřejnost odpovědné a etické chování od organizací očekává a raději podpoří tu, která tomuto tématu věnuje svou pozornost. To jde ruku v ruce s firemními cíli, kdy je primárním cílem podnikání tvorba zisku. Organizace upevňuje pozici na trhu svým odpovědným chováním a podporuje tím i svou konkurenceschopnost. Svou pozici ovšem upevňuje i ve vztahu s obchodními partnery, zaměstnanci nebo institucemi. (Pavlík, 2010)



Lze tedy říci, že by firmy měly podnikat a konat v souladu s vlastním přesvědčením a zohledňovat zájmy všech svých výše zmiňovaných stakeholders, tedy zainteresovaných skupin.

Slámečka (2012) zastává podobný názor a CSR popisuje jako určitý závazek vůči vnějšímu prostředí podniku. Zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel bez ohledu na jejich věk, handicap nebo pohlaví je tak jedním z principů CSR. Slámečka rozlišuje tři základní oblasti, kterými by se měla firma uplatňující CSR jako součást podnikové strategie zabývat:

- **Sociální oblast**, která klade důraz na zájmy stakeholders, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu a firemní filantropie, vyváženost pracovního a soukromého života zaměstnanců nebo zakazuje dětskou práci.
- **Ekonomická oblast** je věnována chování a veřejnému vystupování firmy. Důležitými atributy ekonomické oblasti jsou například transparentnost společnosti, dodržování etického kodexu a morálních norem, potlačení případné korupce, chování managementu v souladu s obecnými etickými předpoklady aj.
- **Environmentální oblast** se věnuje životnímu prostředí a klade důraz na ochranu přírodních zdrojů, šetrnou výrobu nebo spolupráci s investory a organizacemi ochraňující životní prostředí.

### 2.3.1 Historie a vývoj CSR

Základy problematiky společenské odpovědnosti sahají daleko do historie. Přestože se myšlení netýkalo přímo podnikání, prvky CSR lze datovat již do roku 1521, kdy Jakob Fugger založil patrně nejstarší sociální městečko světa. Ve městě byl velmi nízký nájem, který by k dnešní době nedosahal ani 1 EUR. Město bylo sociálně zaopatřené, včetně kostelu, nemocnice, školy či zdroje vody. Fuggerovo městečko má však velmi daleko od současného chápání společenské odpovědnosti. (Hercík, 2010)

Koncepce CSR, podobou blíže té dnešní, vzniká ve 2. polovině 20. století ve Spojených státech amerických, kdy Howard R. Bowen vydává knihu „Social Responsibilities of the Businessman“, ve které je prvně definován pojem CSR, jenž ukládá podnikatelům povinnost jednat dle zájmů společnosti. Bowenova definice, která byla zaměřena především na odpovědnost podnikatele, se stala základem pro další definice společenské odpovědnosti. Již

v 70. letech byla definice doplněna názorem, že by firmy měly plnit své povinnosti nad rámec zákonných požadavků. Archie B. Carroll v roce 1979 navrhuje definici, která se skládá ze čtyř základních částí – ekonomická, legislativní, etická a dobrovolná odpovědnost. V této době se tak do definic CSR promítají požadavky stakeholders, kteří jsou akcemi podniků ovlivňováni. (Hercík, 2010)

O pár let později CSR nabývá na důležitosti i v Evropě a v 90. letech 20. století je ustanovena evropská expertní centrála, která na základě myšlenek CSR pomáhá evropským podnikům podporovat a rozvíjet jejich činnost. V červnu roku 2001 Evropská komise vydává Zelenou knihu, která uvádí první evropskou definici CSR. Tentýž rok se v Řecku za podpory Evropské komise koná několikadenní konference s názvem CSR Business Marathón, kterou během tří let hostila celá řada členských i kandidátských zemí Evropské unie. Cílem této konference bylo oslovit širokou sféru podnikatelů a přiblížit jim problematiku využití CSR. Následující rok vzniká uskupení Multistakeholder Forum, které propaguje inovativnost společenské odpovědnosti v rámci podnikání. Při této příležitosti si podnikatelé vyměňovali své zkušenosti, které byly veřejně prezentovány. Podnikatelé tak uváděli první dobré i špatné příklady implementace CSR v praxi. Společenská odpovědnost se tak postupem času stává velmi důležitým pojmem podnikání a začíná být uplatňována v rámci mezinárodních standardů. (Hercík, 2010)

Významný podíl na historii a vývoji CSR v ČR má Tomáš Baťa, který je historicky uznávaným a oblíbeným podnikatelem. Baťa respektoval své okolí a rozvíjel místo svého podnikání například stavbou domů a bytů pro své zaměstnance. (Hercík, 2010)

### **2.3.2 Etický kodex**

Etické kodexy a kodexy chování jsou v současné době esenciální součástí společenské odpovědnosti firem a v některých případech jsou to ze zákona povinné dokumenty. V případě, kdy člověk podniká tzv. na vlastní noze nebo vede malou firmu, je etický kodex velmi volný a může si ho stanovit sám podle vlastního uvážení a citu pro etické chování.

Mazák (2010) definuje etický kodex jako nástroj, který zajišťuje, aby chování zaměstnanců podniku odpovídalo předem stanoveným zásadám. Je to soubor pravidel, který vychází z hodnot a principů konkrétních organizací a vymezují tak individuální standard profesního jednání. Dodržování etického kodexu může výrazně přispět ke zdravému podnikatelskému prostředí i působení podniku na jeho okolí.

Etický kodex hraje velmi důležitou roli v procesu institucionalizace etiky do firemní kultury. Jsou to tedy zpracované zásady etických hodnot podniku v rámci jednoho dokumentu, který je tradičním, základním a klíčovým nástrojem etického řízení. Tvorbu etického kodexu má na starosti vedení nebo management společnosti, který při tvorbě etického kodexu zohledňuje očekávání a hodnoty firmy. Etický kodex může být nástrojem, který výrazně zvyšuje povědomí o firmě, zlepšuje reputaci a image nebo pomáhá předcházet etickým skandálům. (Rašnerová, 2016)

Odborníci se shodují, že by každý podnik měl mít vlastní etický kodex. Je tedy kladen důraz na to, aby v rámci firemní kultury byl v platnosti jeden shodný etický kodex pro zaměstnance i pro management podniku – vedení by mělo od zaměstnanců požadovat takové etické chování, jaké samo dodržuje. Není tak možné, aby vznikala tzv. dvojí metr či dvojí morálka. (Remišová, 2011)

Není však výjimkou, že jeden podnik má rozdílné etické kodexy ve vztahu k různým vystupujícím skupinám. Stále by však měl dodržovat princip jedné morálky. Například globální značka Apple vystupuje na základě etického kodexu „Obchodní chování: způsob jakým celosvětově obchodujeme“, ale pro dodavatele vystavila zvláštní etický kodex s názvem „Etický kodex dodavatelů Apple“, jenž obsahuje soubor požadavků na dodavatele a jejich bezpečné a etické zacházení se zaměstnanci. (Rašnerová, 2016)

Mazák (2010) tak vymezil smysl tvorby etických kodexů do čtyř základních bodů:

- kodex vymezuje hranice chování pracovníků firmy i subjektů mimo organizaci,
- usnadňuje rozhodování, přičemž vymezuje podnikové zásady v rámci orientace a usměrňování chování zaměstnanců,
- etický kodex může být kritériem rozvoje organizace, jelikož dodržování vymezených hranic a pravidel je snadno a objektivně sledovatelné i hodnotitelné uvnitř i mimo podnik,
- zvyšování důvěryhodnosti organizace, kdy je kodex aktivně prosazován a dodržován a pomáhá vytvářet důvěryhodnou atmosféru v podniku.

Etický kodex odráží i kvalitu vztahů se zákazníky, obchodními partnery, bankovními a jinými finančními institucemi apod.

### **Klasifikace etického kodexu**

Dle Putnové (2007) lze etický kodex rozdělit na tři základní typové skupiny:

- 1. Aspirační kodex**, který představuje stanovení základních zásad a principů. Tento typ kodexu má především formu deklarace hodnot.
- 2. Výchovný kodex**, jenž je zpracováním metodického vodítka uzpůsobeného k řešení etických problémů a dilemat z praxe.
- 3. Regulační kodex** zahrnuje soubor podrobně zpracovaných pravidel i principů etického chování a řízení.

Rašnerová (2016) etický kodex dělí na jiné tři skupiny:

- podnikový etický kodex,
- profesní etický kodex,
- odvětvový etický kodex.

Ministerstvo financí na svých webových stránkách dále uvádí doporučení, která mohou podniky následovat při tvorbě etických kodexů. Obsah kodexů však bývá odlišný na základě oblasti podnikání. Existují i jednotná pravidla, kterými by se měla tvorba kodexu řídit.

Ministerstvo financí (Hurt, 2012) mezi části, které by měl kodex obsahovat, řadí například:

- **preambule**, jež je vyjádřením závazku firmy k etickému chování,
- **formální prohlášení** o charakteru podnikání,
- **elementární část a respektování práva**,
- **ochrana** zdraví a bezpečnosti na pracovišti,
- **finanční zpravodajství**,
- **ochrana životního prostředí**,
- **korupce, úplatky, podniková špionáž**,
- **sankce** v případě nedodržování stanovených pravidel aj.

V rámci diplomové práce byl později proveden primární výzkum, jehož součástí jsou hloubkové rozhovory se zaměstnanci bankovních subjektů. Dle většiny získaných odpovědí zaměstnanci pravidelně (alespoň jednou ročně) absolvují školení o etických kodexech svého zaměstnavatele. Některé odpovědi však uvádí, že zaměstnanci byli školeni pouze při svém nástupu. V rámci školení jsou zaměstnanci připravováni na jednání s nepříjemnými klienty nebo na svou specializaci (běžná nebo firemní klientela). Častěji však zaměstnanci absolvují školení ohledně nabízených produktů.

### 2.3.3 Přínosy CSR

Respektování principů CSR může podniku pomoci v rozvoji, zlepšení image, ale i z finančního hlediska. Důležité je však rozhodnutí, zda se vyplatí firmě přistoupit k takové strategii. Je nutné si nejprve zodpovědět otázku, zda tím společnost získá to, co od této politiky očekává a případně za jakou cenu a v jakém časovém horizontu. CSR je dlouhodobou záležitostí a úspěch může přijít až za několik let.

Dle Petříkové (2008) mezi přínosy CSR patří zejména:

- transparentnost a tím vyšší důvěryhodnost,
- dlouhodobá udržitelnost podnikání a zisku,
- odlišení se a zviditelnění se na trhu,
- potlačení fluktuace zaměstnanců a posílení firemní kultury,
- finanční úspory v důsledku ekologických úlev,

- zvýšení prodeje,
- získání věrných zákazníků.

Podnikání podle zásad CSR může být pro podnik velmi přínosné především z finančního hlediska. Firmy mohou ušetřit například v rámci environmentálního pojetí podnikání na energiích nebo neplacením ekologických pokut a případných náprav. Ekologická činnost tak nabývá v posledních letech na oblíbenosti. Kuldová (2012) k této problematice přispívá myšlenkou, že úspěšný podnik musí sladit své ekonomické činnosti s potřebami společnosti a environmentální odpovědností. Pouze v tomto případě může podnik obstát na současném konkurenčním trhu a udržet si svou ziskovost. Firmy tak využívají zkušených manažerů, jenž se problematice odpovědného a udržitelného podnikání věnují a mohou tak svými zkušenostmi přispět k úspěchu celé společnosti. Ovšem i tito manažeři musejí dodržovat určitá pravidla etického podnikání.

## 2.4 Manažerská etika

Manažerská etika je „*takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce.*“ (Bláha, 2003, s. 38)

Jak bylo zmíněno dříve, manažerská a podnikatelská etika bývají často vnímány jako synonyma. Pojem manažerská etika je však více univerzální, jelikož nerozlišuje typ a velikost organizace. Může se jednat o malý podnikatelský subjekt, neziskovou organizaci nebo nadnárodní společnost a může se tak vyskytovat ve všech oblastech, kde se uplatňuje management. K zavádění manažerské etiky vedou následující důvody:

1. **Řízení**, jenž je společným jmenovatelem, který ovlivňuje chování a vývoj řízeného subjektu. Manažer tak svými rozhodnutími a jednáním ovlivňuje chování svých podřízených a stimuluje tak jejich motivovanost a postupné ztotožňování s firemní kulturou.
2. **Efektivnost řízení** je významně závislá na úrovni personálních vztahů mezi manažery a podřízenými. Úroveň komunikace je též významným atributem efektivnosti řízení, kterým mohou manažeři ovlivňovat etické postoje zaměstnanců.

- 3. Etika** je realizována na základě řízení mezilidských vztahů, kde hraje hlavní roli jejich úroveň, která je výsledkem chování a snahy manažera o zdravé pracovní prostředí. (Bláha, 2003)

Manažerskou etiku lze shrnout jako oblast etiky, která se zabývá etickým chováním manažerů vůči podřízeným a vzájemnými vztahy obou subjektů. Etické a morální chování může vést ke zlepšení efektivnosti zaměstnanců, kteří mohou být motivováni a tím bude zvyšována jejich loajalita. Důležitou roli v tomto vztahu hraje především forma komunikace, která následně determinuje ztotožnění zaměstnance s etickými pravidly.

Není výjimkou, že se manažeři účastní přijímacího řízení. Tento jev je typický především pro menší a střední podniky, které nemají například vlastní oddělení lidských zdrojů. Dle Collinse (2019) je právě nábor nových zaměstnanců prvním krokem úspěšného etického podnikání a úspěšného manažera. V případě, že se při náboru manažer nebo jiný specialista zaměří na etické chování zájemce, může tím ušetřit podniku spoustu času i nákladů v budoucnu. Najímání eticky založených uchazečů zajistí, že ostatní etické systémy v podniku budou fungovat správně – především v případě, kdy zaměstnanec komunikuje přímo se zákazníky.

#### **2.4.1 Etický problém a dilema**

Během života, každý člověk čelí důležitým rozhodnutím a například pro manažery se tato rozhodování stávají v podstatě každodenní záležitostí. Některá rozhodnutí jsou snadnější než ta druhá a některá se týkají problematiky etického a morálního dilematu.

Podle Nečasové (2001) vzniká etický problém v situaci, kdy je evidentní, jak by se měl jednatlivec rozhodnout, ale rozhodnutí se mu přičí.

Etický problém je dle Rolného konfliktem, který vyplývá z kontextu situace a lze u něj určit účastníky. Odpověď zpravidla mívá povahu buďto *ano* nebo *ne*. Rolný uvádí příklad etické otázky, zda může zaměstnavatel chtít po zaměstnanci práci navíc bez nároku na odměnu. Jako etické dilema Rolný popisuje situaci hlubšího charakteru, u kterého by dopad postihl více subjektů. (Putnová, 2007)

Taková situace může být charakterizována jako situace, kdy se člověk nerozhoduje mezi „dobrým a špatným“ rozhodnutím, ale musí vybírat ze dvou či více špatných řešení, která mohou výrazně ovlivnit zúčastněné osoby. Teorií ohledně etických a morálních dilemat je mnoho. Existují klasické teorie (utilitarismus), ale i moderní teorie, které aplikují vědecký přístup do rozhodovacího procesu. (Novotná, 2011)

Raith (2018) ve své knize uvádí případovou studii, která definuje etické dilema ve své pravé formě. Přestože se může zdát snadné „konat tu správnou věc“, ve skutečnosti se ukazuje, že v důležitém rozhodnutí každý člověk čelí svému morálnímu instinktu a sebereflexi. Případová studie je k dispozici v **Příloha A**.

### **Etika a pohlaví**

Management podniku by měl jednat v kontextu společenské odpovědnosti vůči širší veřejnosti a popřípadě svých akcionářů a investorů. Odpovědné chování však obsahuje i problematiku rovnosti pohlaví a správný manažer by měl tento faktor zohlednit ve strategickém plánování. Díky celosvětové globalizaci tak vzniká v rámci řízení lidských zdrojů tzv. diversity management.

Hubbard (2004) definuje diversity management jako proces plánování, organizace, řízení a podpory rozmanitých skupin v podniku, které přidávají nový způsob měření výkonnosti firmy. Vytváření různorodých týmů a vzájemný respekt uvnitř těchto skupin vede podnik k úspěchu a tvoří důležitou konkurenční výhodu. Rovnost pohlaví je však zásadním právem zakotveným v Článku 23, Listině základních práv a svobod Evropské unie. Evropská unie tak dohlíží na dodržování rovnosti pohlaví v členských zemích, jelikož rovnost pohlaví přispívá k ekonomickému růstu, snížení nezaměstnanosti a sociální soudržnosti. Evropská strategie si stanoví cíl zvýšení míry zaměstnanosti u osob ve věku 20 až 64 let do roku 2020 na 75 %. V roce 2014 byla zaměstnanost žen v Evropské unii na úrovni 63,5 %. (Musa, 2017)

Údaje pro rok 2020 v době psaní diplomové práce nejsou vyhodnoceny, ale pro rok 2019 činila míra zaměstnanosti v Evropské unii u zkoumané skupiny 73,1 %, což byl dosud nejvyšší zaznamenaný roční průměr (Eurostat, 2020).

V roce 2013 bylo zjištěno Evropskou komisí, že v rámci největších evropských podniků je v jejich vedení zaměstnáno pouze 17,8 % žen. Z necelých 18 % žen jenom 4,8 % vykonává



svou práci na vlivné pozici (předsednictví) a dalších 2,8 % výkonných ředitelů je ženského pohlaví. Procentuální zastoupení žen ve vedení společností je rozdílné i z geografického hlediska. Ve Finsku je 30% zastoupení ženského pohlaví na předních místech firem, ale na Maltě je toto zastoupení pouze 2%. Nejlépe hodnocenými zeměmi v tomto ohledu bylo v roce 2013 Finsko (30 %), Francie (30 %), Lotyšsko (29 %), Švédsko (26 %), Nizozemsko (25 %) a Slovensko (24 %). Na druhé straně však stojí státy jako Malta, Kypr, Estonsko, Řecko nebo Portugalsko. (Musa, 2017)

Otázkou pohlaví se zabývá každá firma, která chce být úspěšná na tuzemském i globálním trhu. V České republice i na Slovensku jsou ženy součástí takřka každého podniku, ale stále nemají takový prostor pro seberealizaci v porovnání s muži.

V praxi však může vznikat diskriminace i na základě jiných atributů, než je pohlaví. Etické chování by nemělo pracovat s informacemi založenými na lidské rase, barvě pleti, náboženství, národnosti a původu, věku, sexuální orientaci nebo postižení. (Collins, 2019)

V případě českého práva existuje zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, zkráceně antidiskriminační zákon, který sjednocuje předpisy Evropské unie, Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy týkající se práva na rovné zacházení. V pracovním právu je diskriminace upravena zákonem č. 262/2006 Sb., o zákoníku práce, které zaměstnavateli nařizuje rovné zacházení se všemi zaměstnanci v otázkách pracovních podmínek, odměňování aj.

### **Etika a reklama**

Etickým chováním může být i komunikace, která je vůči zákazníkům prováděna formou médií, tedy bez přímého kontaktu. Reklamní sdělení je velmi silným nástrojem pro komunikaci se zákazníkem jak u bankovních institucí, ale tak i u ostatních firem a produktů. V současné době je na trhu nespočet institucí, které nabízejí obdobný produkt za velmi podobnou cenu a reklamní strategie jednotlivých subjektů jsou jednou z mála možností konkurenční výhody.

Reklama má za cíl upoutat pozornost a Šebesta (1998) definuje reklamu jako veřejné neosobní sdělení, které slouží jako marketingový nástroj pro komunikaci se zákazníkem, jenž cílí na šíření informací o produktu a snaží se dosáhnout změny povědomí adresáta o tomto produktu nebo ovlivnit jeho postoj a chování vůči tomuto produktu. K dosažení těchto cílů jsou využívána média, která jsou zadavateli reklamy zaplácena.

V České republice je reklama upravena zákonem č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, který zakazuje například reklamy v rozporu s právními předpisy nebo obsahující některou z nekalých obchodních praktik. Zákon dále reguluje srovnávací reklamu, která je přípustná pouze za podmínek stanovených tímto zákonem a občanským zákoníkem. Reklama dále nesmí být v rozporu s dobrými mravy, tedy neměla by obsahovat diskriminaci z důvodu rasy, pohlaví, národnosti, náboženského přesvědčení nebo by neměla snižovat lidskou důstojnost, obsahovat prvky pornografie nebo násilí.

Další úpravou reklamy v České republice je dokument „Kodex reklamy“, který vydává Rada pro reklamu, dále jen RPR. Kodex doplňuje a upravuje pravidla, která jsou stanovena výše zmíněným zákonem a tomuto zákonu je flexibilní. Pravidla kodexu však nejsou právně vymahatelná z důvodu právní formy RPR, tedy nezisková organizace. Členské organizace však kodex výslovně uznávají a zavazují se, že *„nevyrobí ani nepřijmou žádnou reklamu, která by byla v rozporu s Kodexem, popřípadě že stáhnou reklamu, u níž by byl takový rozpor dodatečně zjištěn orgánem etické samoregulace v reklamě.“* Kodex reklamy dále upravuje tzv. slušnost, čestnost, pravdivost a společenskou odpovědnost reklamy. (RPR, 2013)

## 3 Bankovní systém ČR

Kapitola je věnována bankovnímu systému v České republice. V kapitole jsou podrobně popsány instituce, které v rámci českého bankovníctví vystupují a bankovní systém jako takový.

Bankovní systém lze charakterizovat jako souhrn všech bankovních institucí, které v daném státě existují a je možné jej rozdělit na institucionální a funkční složku. Institucionální složka je složena z bank, jež jsou členěné podle hlavní činnosti. Funkční složka je definována uspořádáním vztahů mezi bankovními institucemi. (Ilyasova, 2011)

### 3.1 Vymezení a uspořádání bankovního systému

**Institucionální složku** lze tedy chápat jako jednotlivé rozdělení bank dle náplně jejich činnosti. V podstatě lze činnost bankovních institucí rozdělit na dva základní druhy:

- **retailové banky**, které poskytují své služby spotřebitelům,
- **obchodní banky** poskytující služby podnikatelům. (Ilyasova, 2011)

Jednotlivé banky lze dále dělit na banky univerzální a specializované. Specializovanými bankami mohou být banky spořitelní, hypoteční, investiční, zemědělské, exportní, městské a komunální nebo stavební spořitelny. Specializované banky jsou tedy bankami, které se zaměřují na konkrétní činnost. Tyto banky se však mohou specializovat i na konkrétní klientelu nebo odvětví a obory jako zemědělství nebo průmysl. Na druhé straně však stojí banky univerzální, tedy smíšené, jež představují kombinace výše uvedených činností. V České republice je naprostá většina bank bankami univerzálními. Ve své podstatě lze u jedné banky sjednat pravidelné investice, hypoteční úvěr, stavební spoření aj. Většina bankovních institucí v České republice taktéž poskytuje své služby spotřebitelům, podnikatelům, ale i korporacím. (Revenda a Ilyasova, 2011)

U institucionální složky je velmi důležité rozlišovat banku z ekonomického a právního hlediska. Z ekonomického hlediska jsou banky chápány jako instituce, které provádí operace s penězi a obchodují s nimi. Právní hledisko na banky nahlíží pouze jako instituce, jež provádí činnosti s penězi na základě udělené licence od centrální banky. (ČBA, 2021a)

**Funkční složka** již představuje systém uspořádání vztahů mezi jednotlivými bankovními institucemi. I zde existují dva základní druhy, respektive systémy, které tvoří základní kámen funkční složky bankovního systému. Revenda a Ilyasova (2011) ve svých pracích rozděluje bankovní systém na:

- **jednoúrovňový systém**, jenž je podmíněn existencí pouze centrální banky, která provádí činnosti centrální i obchodní banky. Existence dalších bank není vyloučena, avšak tyto banky jsou podřízeny té centrální. Cílem centrální banky není dosažení zisku. Jednoúrovňový systém je typický pro netržní ekonomiky.

V minulosti, do roku 1990, existoval v ČR pouze jednoúrovňový bankovní systém, ve kterém bylo vše řízeno monopolem Státní banky československé, dále jen SBČS, která byla doplněna dalšími bankami, jež neměly vlastní právní subjektivitu a byly pod kontrolou SBČS. SBČS tak plnila funkci centrální i obchodní banky, což mělo za následek obtížnou regulaci inflace.

- **dvouúrovňový systém**, který je charakteristický existencí centrální banky společně s obchodními bankami. Na rozdíl od jednoúrovňového systému, centrální banka neřídí obchodní banky, ale pouze na ně dohlíží a případně reguluje jejich činnost. Obchodní banky jsou zakládány za účelem zisku a fungují dle pravidel, které jsou stanoveny centrální bankou.

Od roku 1990 do současnosti funguje v ČR dvoustupňový systém, jenž se skládá z centrální banky a bank komerčních.

Další charakteristikou bankovního systému je míra otevřenosti, což ve zkratce znamená, jaký je podíl zahraničních bank na domácím bankovním trhu a jak je složité pro zahraniční instituce vstoupit na domácí trh. Všeobecně lze říci, že míra otevřenosti vůči zahraničním bankám je v zemích Evropské unie vyšší než například v USA nebo i Japonsku. V případě, že chce zahraniční bankovní instituce vstoupit na americký nebo asijský trh, musí splnit mnohonásobně přísnější podmínky než subjekty domácí.

V Evropské unii mají banky z členských zemí prakticky rovnocenné podmínky v porovnání se zahraničními. V neposlední řadě je bankovní systém členěn na pobočkový, unitární a propojený systém. V Evropě je velmi populární pobočkový systém neboli branch banking. (Revenda, 2011)

Z uvedených definic lze český bankovní systém definovat jako systém využívající univerzální model bankovních institucí s pobočkovým uspořádáním. Jako člen Evropské unie spadá do otevřeného modelu bankovního systému. Nejdůležitější charakteristikou je fakt, že česká bankovní soustava je identifikována jako dvoustupňový bankovní systém v popředí s centrální bankou.

### **3.1.1 Centrální bankovníctví**

Centrální banky, dříve nazývané také emisní banky, jsou instituce, které mají tzv. emisní monopol<sup>1</sup> na hotovostní peníze (bankovky i mince), provádějí měnovou politiku a regulují bankovní systém. „*Je to právě emisní monopol, kterým se centrální banky začaly vyčleňovat ze sféry obchodních a dalších bank.*“ (Revenda, 2011, s. 26)

V České republice plní funkci centrální banky Česká národní banka, jež je popsána v kapitole 3.2.

Pojem centrální bankovníctví tvoří velmi důležitý mezník v rozvoji bankovníctví. Se vznikem centrálního bankovníctví vzniká již zmiňovaný dvoustupňový bankovní systém, který se skládá z institucionálního a funkčního oddělení centrálního a obchodního bankovníctví. Samotné bankovníctví lze definovat jako souhrn bank, jež působí na určitém území, zpravidla v určité zemi. Současně jsou tyto banky provázány vzájemnými vztahy a vazbami na jejich okolí. (Dvořák, 2005)

---

<sup>1</sup> Emisní monopol se vztahuje pouze na hotovostní peníze, bezhotovostní peníze jsou emitovány především obchodními bankami (Revenda, 2011).

I přestože jsou centrální banky nadřazené těm komerčním, musí respektovat určité základní zásady. Jako první tyto zásady formuloval Montagu Collet Norman, který vykonával funkci guvernéra Bank of England v letech 1920 až 1944:

- nekonkurovat jiným bankám v obchodních a investičních aktivitách,
- neúročit vklady přijímané od komerčních a dalších bank,
- být nezávislou institucí, ale také provádět operace pro vládu,
- být bankou pro ostatní domácí banky a přispívat k rozvoji jejich činnosti,
- působit jako zúčtovací centrum pro domácí banky,
- sbírat nezbytné informace o domácích bankách a kontrolovat vývoj bankovního systému,
- mít oprávnění rozhodovat o úvěrové pomoci bankám,
- pečovat o zdravý, bezpečný, spolehlivý a efektivní bankovní systém,
- podporovat efektivnost, inovace a důvěryhodnost bankovního systému.

(Reveda, 2011)

Centrální banky sledují primárně makroekonomické cíle, které spočívají především ve vnitřní i vnější měnové stabilitě státu. Na druhé straně stojí obchodní banky, jež usilují převážně o maximalizaci zisku a tvoří mikroekonomické subjekty. Obchodní, komerční banky jsou dále popsány v následující podkapitole.

### **3.1.2 Komerční bankovníctví**

Komerční neboli obchodní banky se řídí zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách a zákony upravující znění tohoto zákona. Jsou to běžné podnikatelské subjekty a jejich základní funkcí je přijímání peněz od veřejnosti. Banky ovšem poskytují celou řadu jiných bankovních služeb, které s penězi mohou souviset přímo či nepřímo. Může se jednat o poskytování úvěrů, jiných platebních služeb, ale i pronájem bezpečnostních schránek. Podobné služby však nemusí poskytovat pouze licencované banky, ale i jiné subjekty, jež splňují zákonem předepsané podmínky. K některým službám poskytovateli postačí pouze živnostenské oprávnění, k jiným službám musí být licencován ČNB. (ČBA, 2021a)

Základní úloha banky v tržní ekonomice může být různorodá a v určitých ohledech nezastupitelná. Dříve byla standardní funkcí banky rozdělování finančních zdrojů s cílem profinancování stanovených plánů. V současné době však banky plní celou řadu funkcí, mezi které lze zařadit emise bezhotovostních peněz, finanční zprostředkovávání nebo provádění bezhotovostního platebního styku. (Forišková, 2008)

Banky, které působí na českém trhu, musejí získat licenci, která je udělována ČNB. Předpokladem pro udělení licence je mj. složení peněžitého základního kapitálu ve výši minimálně 500 mil. Kč, i přestože banky vystupují jako akciové společnosti, u kterých činí minimální základní kapitál 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.

Žádost o udělení licence musí mít písemnou formu a musí obsahovat kromě základních informací o žadateli i odůvodnění žádosti, které by mělo obsahovat strategický záměr banky, obchodní plán nebo analýzu trhu. V České republice mohou působit i zahraniční banky se svými pobočkami, jež tvoří organizační složku. Jak již bylo zmíněno dříve, zahraniční banky mají prakticky rovnocenné podmínky pro získání licence jako banky domácí. (ČNB, 2021)

V březnu 2021 bylo v České republice 56 bankovních institucí, včetně ČNB. Z těchto 56 bankovních institucí je jich 24 zahraničních a zbytek tvoří banky české. Kompletní seznam je k dispozici v **Příloha A**.

### **3.2 Česká národní banka**

Jak již bylo zmíněno výše, bankovní systém v České republice vychází z předpokladu dvouúrovňového bankovního systému. Ústřední centrální banka dohlíží nad obchodními bankami. Vrcholovým článkem českého bankovního systému je Česká národní banka, dále jen ČNB.

ČNB je právnický subjekt, jehož cílem není zisk a je také orgánem, který vykonává dohled nad finančním trhem. Zároveň je to subjekt zřízený k řešení krizí na finančním trhu. Je zřízena Ústavou České republiky a své funkce podniká v souladu se zákonem č. 6/1993 Sb., o České národní bance. ČNB je součástí Evropského systému centrálních bank, Evropského systému dohledu na finanční trhy a spolupracuje s Evropskou radou pro systémová rizika

a evropskými orgány dohledu nad finančními trhy. Mimo jiné ČNB disponuje sedmi regionálními zastoupeními v Praze, Ústí nad Labem, Plzni, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Brně a Ostravě. (ČNB, 2021)

### 3.2.1 Organizační struktura

Nejvyšším řídicím orgánem ČNB je bankovní rada. Členy bankovní rady jsou guvernér, dva viceguvernéři a čtyři další členové bankovní rady. Všichni členové bankovní rady jsou jmenováni prezidentem České republiky.

K dubnu 2021 je bankovní rada ČNB (2021) sestavena z těchto členů:

- **Jiří Rusnok**, guvernér ČNB,
- **Marek Mora**, viceguvernér ČNB,
- **Tomáš Nidetzký**, viceguvernér ČNB,
- **Vojtěch Benda**, člen bankovní rady ČNB,
- **Oldřich Dědek**, člen bankovní rady ČNB,
- **Tomáš Holub**, člen bankovní rady ČNB,
- **Aleš Michl**, člen bankovní rady ČNB.

Bankovní rada je odpovědná za měnovou politiku a určuje tak nástroje pro její uskutečňování a rozhoduje o zásadních měnových politických opatření ČNB. Dle zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance dále bankovní rada:

- stanovuje zásady činnosti a obchodů ČNB,
- schvaluje rozpočet ČNB,
- stanovuje druhy fondů České národní banky, jejich výši a použití,
- vykonává práva a povinnosti vyplývající z pracovněprávních vztahů vůči zaměstnancům ČNB,
- rozhoduje o rozkladech proti rozhodnutím České národní banky v prvním stupni aj.

Zajímavostí je, že nikdo nesmí zastávat funkci člena bankovní rady více než dvakrát a členové bankovní rady jsou jmenováni na 6 let.



### 3.2.2 Funkce a nástroje ČNB

Všeobecně lze každou centrální banku definovat jako instituci, která v bankovním sektoru vykonává některé nezastupitelné funkce, mezi které patří například emise hotovostních peněz, správa devizových rezerv, vedení účtu obchodních bank a správa státního dluhu.

Další, nedílnou činností je dohled nad bankovním sektorem, pojišťovnictvím, kapitálovým trhem, směnárny atd. Zároveň jako ústřední banka poskytuje bankovní služby státu a veřejnému sektoru, včetně vedení účtu organizací a osob napojených na státní rozpočet. V neposlední řadě v souladu s Ministerstvem financí provádí operace spojené s emisemi státních dluhopisů a investic. (ČNB, 2021)

#### Emisní funkce

Emisní funkci lze řadit k těm historicky nejstarším. Centrální banka jako jediný subjekt bankovního sektoru může využívat svého emisního monopolu na emisi hotových peněz, tedy oběživa. Emise bankovek a mincí je tedy základní definiční charakteristikou centrální banky. Bankovky a mince jsou do oběhu emitovány za nominální hodnotu, která většinou několikanásobně převyšuje výrobní náklady. Rozdíl mezi nominální hodnotou a výrobními náklady je nazýván *ražebné*, které představuje pro centrální banku významný zdroj zisku. (Ptatscheková, 2013 a Revenda, 2011)



Obrázek 1: Vývoj výše oběživa od 1. ledna 2016 do 31. prosince 2020  
Zdroj: ČNB, 2021

Na obrázku na předchozí stránce lze vyzorovat dlouhodobý růst množství oběživa i přes nepatrný pokles na začátku roku 2020, který mohl být způsoben obavami pandemie způsobenou onemocněním COVID-19, kdy bylo celosvětově doporučeno platit bezhotovostními penězi. Přestože pandemie a současný trend rozvoje bezhotovostního placení především formou mobilních aplikací stále pokračují, na vývoji množství oběživa se tento fakt neprojevil až na již zmíněný začátek roku 2020. Lze se ovšem domnívat, že by za předpokladu neexistence bezhotovostních peněz bylo celkové množství emitovaného oběživa několikanásobně vyšší.

V tabulce níže je znázorněna struktura hotovostních peněz, které byly v oběhu v České republice ke konci roku 2020.

Tabulka 1: Struktura peněz v oběhu k 31. prosinci 2020

<b>bankovky</b>			
<b>Nominální hodnota</b>	<b>V oběhu (mil. Kč)</b>	<b>V oběhu (mil. ks)</b>	<b>Podíl (%)</b>
5 000 Kč	170 206,9	34,0	6,5 %
2 000 Kč	327 723,5	163,9	31,3 %
1 000 Kč	151 583,3	151,6	29,0 %
500 Kč	21 987,1	44,0	8,4 %
200 Kč	12 877,3	64,4	12,3 %
100 Kč	6 505,0	65,0	12,4 %
<b>bankovky celkem</b>	<b>699 883,1</b>	<b>522,9</b>	<b>100,0 %</b>
<b>mince</b>			
50 Kč	7 851,9	157,0	7,4 %
20 Kč	4 637,4	231,9	10,9 %
10 Kč	2 548,5	254,9	12,0 %
5 Kč	1 515,8	303,2	14,2 %
2 Kč	1 084,9	542,4	25,5 %
1 Kč	641,7	641,7	30,1 %
<b>mince celkem</b>	<b>18 280,2</b>	<b>2 131,1</b>	<b>100,0 %</b>
<b>pamětní bankovky, mince</b>	<b>2 722,4</b>	<b>3,0</b>	<b>-</b>
<b>Celkem</b>	<b>711 885,7</b>	<b>2 657,0</b>	<b>-</b>

Zdroj: vlastní zpracování (dle dat ČNB, 2021)

Tabulka č. 1 demonstruje, že nejvíce emitovaná bankovka byla ta s nominální hodnotou 2 000 Kč a prvenství mezi mincemi patří korunové minci, což může být pro některé velkým překvapením. ČNB vydala komentář, že výše i struktura oběživa byly výrazně ovlivněny pandemií COVID-19. Jak lze z tabulky vyčíst, celková hodnota oběživa činila k 31. prosinci 2020 necelých 711,9 mld. Kč a v průběhu roku byl zaznamenán nárůst oběživa ve výši 67,5 mld. Kč, což vytvořilo nový nejvyšší meziroční nárůstový rekord. Tento trend lze vyzorovat i na obrázku č. 1 na předchozí stránce. Předchozí nejvyšší meziroční nárůst oběživa byl zaznamenán v roce 2016 ve výši 46,6 mld. Kč. (ČNB, 2021)

Mimo samotné emisní funkce má ČNB jako emisní monopol za úkol i technickou činnost související s hotovostním oběživem. Do technické činnosti spadá například správa zásob oběživa, tisk bankovek a ražba mincí, dozor a ochrana zatím neemitovaných peněz aj. ČNB tak dohlíží nad stabilitou měny právě především řízením oběhu peněz a jinými nástroji měnové regulace a politiky.

### **Měnová politika**

Prostřednictvím regulace měnových agregátů, měnové báze, úrokové míry nebo měnového kurzu usiluje centrální banka o splnění určitých cílů, mezi které patří především podpora cenové stability. Další cíle měnové politiky je rovnováha platební bilance, podpora zaměstnanosti nebo stabilní měnový kurz. (Ptatscheková, 2013)

Základní měnověpolitickou úlohou však zůstává zabezpečení finanční stability, která může být definována jako situace, kdy finanční systém dokáže plnit své funkce bez překážek a závad. Nedochozí k nežádoucím efektům, jež by mohly ovlivnit současný i budoucí vývoj ekonomiky. Předpoklady pro zabezpečení finanční stability jsou především cenová stabilita a zdravý vývoj finančních institucí. ČNB pro zabezpečení cenové stability vychází ze čtyř základních režimů, mezi které patří režim s implicitní nominální kotvou, cílování peněžní zásoby, cílování měnového kurzu a cílování inflace. Od roku 1998 je v České republice aktivní režim cílování inflace. Jedná se o režim, který využívá prognózy o očekávané inflaci ve střednědobém horizontu. (ČNB, 2021)

Lze říci, že udržování cenové stability vede k nízké a stabilní inflaci. V případě, že je inflace vysoká a proměnlivá, může vnést do ekonomiky mnohá pokřivení. Mezi běžná pokřivení lze zařadit například deformaci cenového mechanismu, který následně zhorší komunikaci mezi poptávkou a nabídkou nebo nižší investice, kdy s vyšší inflací roste riziko, jež odradí potenciální investory od dlouhodobých investic. Inflace a cenová stabilita mají vliv i na úrokové sazby a marže obchodních bank nebo daňový systém. Vyšší inflaci pocítí i člověk, který se na finančním trhu nepohybuje, jelikož inflace má vliv na rostoucí ceny při nákupu, změnu mzdy nebo znehodnocení úspor. (Böhm, 2020)

## **Devizová činnost**

Devizová činnost obsahuje především devizové regulace nebo operace s devizovými státními rezervami a zahraničními úvěry. Dle Ptatschekové (2013, s. 66) „*aktiva v cizích měnách jsou vystavena působení měnového rizika, které je způsobeno kolísáním jejich hodnoty v domácí měně.*“ Důsledkem tak může dle Ptatschekové být zhodnocení domácí měny, které povede ke snížení hodnoty devizových rezerv, nebo znehodnocení domácí může dojít ke zvýšení hodnoty devizových rezerv.

Devizové rezervy lze definovat jako rezervy, které centrální banka může v případě nutnosti použít k zajištění mezinárodní platební schopnosti. (Dichtl, 1994)

Podstatnou součást správy devizových rezerv tvoří využití devizových rezerv k devizovým intervencím, kdy se může jednat například o nákup či prodej zahraniční měny. V případě, kdy banka prodává cizí měnu za měnu domácí, zvyšuje tím nabídku cizí měny. Tím cizí měnu znehodnocuje a domácí měna vůči té zahraniční nabývá na hodnotě. V případě opačném, kdy banka cizí měnu nakupuje a domácí prodává, dochází ke zvýšení poptávky po cizí měně a nabývá tak na hodnotě, čímž znehodnocuje domácí měnu.

## **Bankovní regulace a dohled**

Jak již bylo zmíněno vícekrát, Česká republika spadá do dvoustupňového bankovního systému, který je charakteristický především tím, že existují centrální banka prvního stupně a ostatní banky, tedy druhý stupeň. První stupeň reguluje a dohlíží na stupeň druhý. Regulace spočívá především v koncipování a prosazování pravidel a rámce činnosti bankovních institucí v dané ekonomice. Dohled představuje kontrolu dodržování stanovených pravidel a případné uvalování sankcí za jejich neplnění. (Revenda, 2011)

Kromě centrální banky jsou však do procesu bankovní regulace včleněny i obchodní banky nebo externí auditoři. Obchodní banky jsou povinny poskytovat centrální bance informace o svém hospodaření a zároveň musí umožnit externím auditorům přístup k účetním výkazům. Externí auditoři pak kontrolují a ověřují správnost, věrnost a úplnost účetnictví. (Ptatscheková, 2013)

## **Banka bank**

ČNB plní funkci bankéře ostatních bank. To znamená, že vede účty obchodních bank, přijímá vklady, poskytuje jim úvěry, zabezpečuje mezibankovní platební styk aj.

V případě přijímání vkladů ostatních bank lze hovořit o povinných minimálních rezervách nebo dobrovolných rezervách. **Povinné minimální rezervy** jsou důležité především pro zabezpečení likvidity bank a výkon měnové politiky. Výše minimální rezervy je zpravidla určena procentem z vkladů bank. V případě, že banky odvedou vyšší než minimální rezervy, jedná se o rezervy dobrovolné. (Ptatscheková, 2013)

Co se týče poskytování úvěrů obchodním bankám, ČNB vystupuje jako věřitel poslední instance, kdy banky mohou zažádat o úvěr v případě, že se potýkají s finančními problémy a disponují nedostatkem prostředků k zaplacení svých závazků. Úvěr centrální banky tak představuje poslední možnost, jak získat chybějící zdroje. (Ptatscheková, 2013)

## **Další funkce**

Mimo výše zmíněných funkcí a nástrojů, ČNB zastává řadu dalších funkcí, mezi které lze zařadit například poskytování licence novým bankám, jež vstupují na český bankovní trh. S tím souvisejí i pravidla, která ČNB stanovuje a následně kontroluje, jak již bylo zmíněno dříve. Centrální banka rovněž vystupuje jako banka státu, kdy vede účty a provádí určité operace pro vládu nebo orgány veřejného sektoru. ČNB by měla být informovaná nejenom o činnostech obchodních bank v druhém stupni bankovní sféry, ale i o ekonomice jako celku. Z tohoto důvodu využívá tzv. ekonomického výzkumu, který získané informace využívá na praktické i teoretické úrovni. Informovanost ČNB vede k efektivnímu využití nástrojů měnové politiky. (Revenda, 2011 a Ptatscheková, 2013)

Autor diplomové práce mezi nejdůležitější funkce ČNB řadí především funkce **banky bank** a **bankovní regulaci** společně s **dohledem** nad finančním trhem. Problematika regulace podnikání a chování zaměstnanců na finančních trzích tvoří důležitou součást diplomové práce.

## 4 Bankovní etika

Podnikání v bankovním sektoru je oproti jiným podnikatelským odvětvím značně více regulováno a to především zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách. Česká bankovní asociace, dále jen ČBA, je však autorem celé řady dalších kodexů a standardů, které dále upravují český bankovní sektor. Standardy slouží především k úpravě vnitřních procesů a komunikaci mezi bankami, zatímco kodexy představují určitý závazek a pravidla i ve vztahu k veřejnosti. (ČBA, 2021b)

### 4.1 Kodexy ČBA

Jak již bylo řečeno, podnikání v bankovním sektoru je značně více regulováno oproti jiným podnikatelským odvětvím. Banky podnikají na základě udělení oprávnění k bankovní činnosti, tedy bankovní licence, která je v České republice udělována ČNB, jež souběžně vykonává bankovní dohled nad všemi finančními institucemi. Podnikání na finančním trhu je v současné době upraveno třemi kodexy společně s dalšími šestnácti standardy ČBA. Kapitola 4.1 je zpracována dle ČBA (2021b).

**Etický kodex finančního trhu** je prvním kodexem a vymezuje zásady bank, jež se podílejí na stanovování úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR. Z tohoto důvodu byl v roce 2019 nahrazen **Kodexem chování PRIBOR**. PRIBOR jsou referenční úrokové sazby pro fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit

**Kodex chování mezi bankami a klienty**, tedy druhý kodex, upravuje práva klientů a bank ve vzájemném vztahu, včetně recipročních sporů. Kodex sdružuje celkem 13 bank, které považují péči o klienta a jeho zájmy za jeden z nejdůležitějších faktorů svého podnikání. ČBA je přesvědčena, že tento kodex může výrazně přispět ke spokojenosti klientů i tím, že si klienti budou vědomi svých práv. ČBA nechává na jednotlivých bankách, zda budou dodržovat standardy tohoto kodexu nebo standardy ještě vyšší. Pro účely diplomové práce je důležité zmínit, že mezi sdružené banky patří Československá obchodní banka, Komerční banka i Moneta Money Bank.

**Etický kodex ČBA** je posledním a v rámci České republiky nejdůležitějším kodexem. Jeho vznik je datován do roku 2012 a stanovuje pravidla chování pracovníků bankovních institucí. Kodex řeší chování zaměstnanců banky ve vztahu ke klientům, samotné bance, ale také k tomu, jak by měli spravovat své osobní a rodinné záležitosti. Součástí kodexu jsou vztahy banky a jejich pracovníků vůči klientele. V neposlední řadě se kodex zabývá i vzájemnými vztahy mezi jednotlivými bankami. Kodex je rozdělen na 4 základní části.

První část, obecné zásady chování bank, upravuje především činnost bankovních institucí. Jedná se například o etické chování zaměstnanců nad rámec zákonných povinností. Dále se tato část věnuje dodržování bankovního tajemství, doporučené ochraně před nekalými praktikami klientely, etické prezentaci a vystupování vůči konkurenci a image zaměstnavatele nebo podávání vždy pravdivých informací. Tyto pravidla etického zacházení se týkají i reklamy, která by vždy měla být v souladu s etickým kodexem reklamy vydávaným Radou pro reklamu. V souvislosti s neetickou či klamavou reklamou je příklad takového chování uveden v **Příloha C**. Příloha mimo klamavé reklamy obsahuje i jiné příklady prohřešků vůči bankovní etice.

Druhá část upravuje vztah pracovníka vůči bance, v níž je zaměstnán. Jedná se o povinnosti pracovníka bankovní instituce a jeho chování. Zaměstnanci by měli plnit své povinnosti čestně, svědomitě a využívat své kvalifikace a schopnosti v nejlepším zájmu banky. Zaměstnanec by neměl být zaměstnán u více jak jedné společnosti, využívat interní informace ve prospěch jiného subjektu a zachovat tak mlčenlivost o citlivých údajích. To se týká i soukromého života zaměstnance, kdy musí jednat tak, aby nepoškodil dobré jméno banky, ve které vykonává své zaměstnání.

Třetí část kodexu je zaměřena na vztahy banky a jejich zaměstnanců ke klientele. Jedná se tedy o každodenní chod bankovní instituce a chování zaměstnanců vůči spotřebiteli. Pro některé se může zdát tato část kodexu naprosto zbytečná, jelikož se by takové chování mělo být samozřejmostí, ale realita může být v některých případech odlišná. Třetí část udává, že by při poskytování služeb neměla banka nadřazovat svůj zájem nad zájem klienta a neměla by svého postavení a případné neznalosti klienta zneužívat ve svůj prospěch. Vždy by měla poskytovat úplné, nezkrácené a jasné informace společně s kvalifikovaným, profesionálním a čestným přístupem zaměstnanců.

Poslední část kodexu je věnována vzájemným vztahům bank. Tato část udává, že by banky měly podnikat a veřejně vystupovat v rámci obecných zásad poctivého podnikání a svými aktivitami neporušovat pravidla zdravé hospodářské soutěže. Závěrem uvádí, že dodržování etického chování je a bude sledováno Etickým výborem prezidia ČBA a případné rozpory budou tímto prezidiem řešeny v rámci příslušných stanov.

## **4.2 Bankovní tajemství**

Nejdůležitějším pojmem v bankovní etice je bezpochyby bankovní tajemství. Tento pojem je neodmyslitelnou součástí každé bankovní instituce, která podniká na finančním trhu v České republice a je součástí zákona č. 21/1992 Sb., o bankách.

Jedná se o zákonem stanovenou povinnost bankovních institucí nakládat a chránit informace o svých klientech a o službách, které banky poskytují. Banky mohou šířit tyto informace pouze ze zákonem stanovených okolností, které jsou popsány níže. Zachování bankovního tajemství je jeden z nejdůležitějších aspektů zdravého a důvěrného vztahu mezi bankou a klientem.

Bankovní tajemství se vztahuje na všechny bankovní obchody a peněžní služby, včetně stavů i pohybů na účtech klienta. Informace týkající se klienta je možné zveřejnit či zpracovávat pouze na základě jeho souhlasu či žádosti. Zároveň se jich týká informační povinnost, kdy musí poskytnout informace chráněné bankovním tajemstvím třetím stranám, a to i bez souhlasu klienta. Tyto informace banky poskytují například soudu a soudnímu exekutorovi, zdravotní pojišťovně, Úřadu práce ČR, Ministerstvu financí nebo Národnímu bezpečnostnímu úřadu. (Zákon č. 21/1992 Sb.)

Mimo jiné jsou banky povinny sdělovat některé informace osobě oprávněné za účelem výkonu rozhodnutí, anebo tomu, kdo prokáže, že bez takových informací nedosáhne svého práva na bezdůvodné obohacení. Příkladem může být mylné odeslání finančních prostředků na špatné číslo účtu a majitel tohoto účtu nespolupracuje či není možné s ním navázat kontakt. Banky zároveň mohou na základě zákonného zmocnění některé informace sdílet mezi sebou či prostřednictvím dalších subjektů. Jedná se například o identifikaci majitele účtu, informace o bankovním spojení nebo jiné záležitosti, jež pomohou ověřit důvěryhodnost a bonitu klientů. (ČBA, 2021a)



Dle informací získaných na základě provedených hloubkových rozhovorů jsou zaměstnanci vázáni bankovním tajemstvím i po ukončení pracovněprávního vztahu se svým zaměstnavatelem. V případě porušení bankovního tajemství i po ukončení pracovního poměru hrozí bývalým zaměstnancům pokuta. Zaměstnanci se po ukončení tohoto poměru mohou volně připojit ke konkurenčním subjektům bez omezení – pouze musí chránit citlivé informace bývalých klientů a zaměstnavatele.

### **4.3 Ochrana spotřebitele**

Dalším velmi důležitým pojmem je ochrana spotřebitele. I přestože je velká část obsažena v definici bankovního tajemství a upravena kodexy vydávanými ČBA, každá bankovní instituce upravuje vztah ke svým klientům svým vlastním etickým kodexem. Etické kodexy vybraných bankovních institucí jsou podrobeny analýze v diplomové práci později.

Zdravý a důvěrný vztah mezi klientem a bankovní institucí je důležitým aspektem dlouhotrvající spolupráce a definicí loajálního spotřebitele bankovních služeb. Kvalita tohoto vztahu je ovlivněna především bankami, které by měly spotřebitelům nabízet své služby v zájmu klienta, nikoli banky samotné. Banky by zároveň měly poskytovat svým klientům vždy úplné a nezkrácené informace o svých službách prostřednictvím médií, proškoleného personálu nebo jiných nástrojů komunikace se zákazníkem. Součástí vztahů je i ochrana osobních údajů, která je regulována především již zmiňovaným bankovním tajemstvím. Každý spotřebitel má nárok na ochranu svých práv. (MFČR, 2021)

Generálním cílem ochrany spotřebitele je především potlačení nevyváženého postavení zúčastněných stran. Spotřebitel v roli kupujícího často zastupuje slabší postavení oproti prodávajícímu. Na finančním trhu lze hovořit o převaze finančních institucí, které mají mimo jiné informační převahu. Informační převaha na finančních trzích existuje především proto, že spotřebitel se k nákupu finančních produktů dostává zpravidla jednou nebo párkrát v životě a nemá tak přehled o vhodnosti a výhodnosti konkrétních nabídek bez předchozích zkušeností. Příkladem může být hypoteční úvěr, který je zpravidla klienty využíván jednou za život a jedná se o velký finanční závazek. Ochrana spotřebitele tak buduje určitou formu důvěry spotřebitele vůči osobám a institucím vystupujících na finančních trzích a zároveň tak reguluje jejich činnosti. (MFČR, 2021)

### 4.3.1 Nástroje ochrany spotřebitele

Je to především stát, který využívá nástroje ke zlepšení postavení spotřebitele na finančních trzích. Mimo státu se na zajištění ochrany spotřebitele podílejí i další instituce, mezi které patří například Evropská unie. Základní dělení nástrojů pro ochranu spotřebitele je na tzv. legislativní a nelegislativní. Legislativní nástroje spolupracují a předpokládají existenci zákonů a dalších právních norem jako jsou vyhlášky, nařízení aj. Mezi legislativní nástroje patří:

- *„stanovení přísných podmínek pro podnikání, tak aby v této oblasti nepodnikal každý bez potřebného vzdělání, znalostí, zkušeností, finančních předpokladů apod.,*
- *vytváření veřejně přístupných rejstříků všech osob, které podnikají na finančním trhu,*
- *určení náležitostí smluv o finančních produktech, tj. toho, co se má zákazník o finančním produktu dozvědět před tím, než si ho koupí, toho, jak je možné smlouvu o finančním produktu vypovědět, případně též jak mají některé finanční produkty fungovat (typicky např. stavební spoření),*
- *stanovení toho, jak se mají chovat ti, kteří finanční produkt prodávají – tj. jaké informace mají sdělovat, jak mají ověřovat potřeby, možnosti a cíle zákazníka apod.,*
- *stanovení jednodušších postupů pro řešení případných sporů spotřebitelů s finanční institucí,*
- *využívání cenové regulace – např. určení maximální výše odměny pro zprostředkovatele, maximální přípustné výše poplatku, úroku z úvěru apod.,*
- *zřizování dohledu nad dodržováním zákonných povinností a stanovení sankcí za jejich neplnění (např. pokuty, odebrání povolení k podnikání),*
- *vytváření garančních a záručních systémů umožňujících výplatu náhrad při neschopnosti finanční instituce dostát svým závazkům,*
- *zajištění ochrany osobních údajů.“ (MFČR, 2021)*

Nelegislativními nástroji jsou pak především:

- *„zajištění nezávislého poskytování informací o finančních institucích a finančních produktech (např. prostřednictvím webových stránek),*
- *zpřístupnění bezplatného právního poradenství ve spotřebitelských otázkách,*
- *zastřešení aktivit v oblasti finančního vzdělávání obyvatel (dětí, seniorů, sociálně ohrožených skupin).“ (MFČR, 2021)*

Mezi další nástroje ochrany spotřebitele se řadí Nový občanský zákoník, finanční arbitráž nebo instituce jako ČNB a Česká obchodní inspekce. (MFČR, 2021)

## 5 Charakteristika vybraných bankovních subjektů

Kapitola se zabývá bankami, které jsou v diplomové práci předmětem výzkumu. Před samotným výzkumem jsou samostatné banky představeny a poté je proveden rozbor jejich etických kodexů, který slouží jako zdroj sekundárních dat pro výzkum.

Vybrané bankovní instituce byly zvoleny s přihlédnutím k tomu, že patří mezi největší banky v ČR dle počtu klientů v roce 2019 i 2020. Dle Hovorky (2021) jsou pěti největšími bankami za rok 2020 v České republice:

1. **Česká spořitelna** (4,5 milionu klientů),
2. **ČSOB** (4,231 milionu klientů),
3. **KB** (2,361 milionu klientů),
4. **Moneta** (1,4 milionu klientů),
5. **Fio banka** (1,072 milionu klientů).

### 5.1 Československá obchodní banka

Československá obchodní banka, dále jen ČSOB, byla založena již v roce 1964 jako součást SBČS. ČSOB měla v té době za úkol poskytovat služby v oblasti financí zahraničního obchodu a volnoměnových operací na československém trhu. Roku 1999 byla ČSOB privatizována a majoritním vlastníkem se stala KBC Bank se sídlem v Bruselu, Belgii. KBC Bank je dceřinou společností skupiny KBC Group a od roku 2007 je jediným vlastníkem ČSOB. Důležitým milníkem banky je však rok 2000, kdy v červnu skupina ČSOB převzala po pádu Investiční a poštovní banku, dále jen IPB, o které najdete více informací v přílohách, viz **Příloha D.** (ČSOB, 2020)

ČSOB je prezentována jako univerzální banka a své služby tak poskytuje fyzickým osobám, malým a středním podnikům i velkým korporátním klientům. V retailovém bankovníctví vystupuje ČSOB pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna. ČSOB je též součástí Skupiny ČSOB, která je mimo banku tvořena ostatními společnostmi, které s bankou spolupracují. Mezi tyto společnosti patří například Hypoteční banka, ČSOB pojišťovna nebo ČSOB Penzijní společnost. Všichni členové této skupiny nabízejí širokou škálu bankovních produktů a služeb sloučených do produktového portfolia, které obsahuje

mimo jiné pojistné produkty, financování bydlení nebo penzijní fondy. Ke konci roku 2019 skupina ČSOB disponovala 1 068 bankomaty<sup>2</sup> a 225 pobočkami, na kterých zaměstnávala přes 8 500 zaměstnanců, kteří obsluhovali přes 4 miliony klientů. (ČSOB, 2020)

### 5.1.1 Etický kodex

Etický kodex ČSOB je rozdělen do pěti částí. Jako člen skupiny KBC je etický kodex značně ovlivněn právě KBC a vztahuje se na všechny členy skupiny, který mají pouze omezenou pravomoc si jej upravit. Kodexem se tak řídí všechny společnosti spojené s ČSOB, mezi které patří již zmiňovaná Hypoteční banka, ČSOB pojišťovna a ČSOB Penzijní společnost. I přestože je KBC mezinárodní společnost, její kodex není v rozporu s pravidly a kodexem ČBA.

Na začátku etického kodexu jsou před hlavními částmi zdůrazněné principy a očekávání chování zaměstnanců skupiny KBC. Hlavními zásadami pro ČSOB (2021) jsou tak:

- zájem o zákazníka je vždy na prvním místě,
- v obchodních vztazích jsou zaměstnanci vždy čestní a korektní,
- při jednání jsou diskrétní a odpovědní,
- skupina ČSOB respektuje zákony a váží si svých kolegů,
- vyznávají principy kultury **PEARL** a vždy jednají eticky.

Tyto zásady platí pro všechny zaměstnance skupiny bez ohledu na pozici a míry odpovědnosti. Žádný zaměstnanec nemůže být nucen jednat v rozporu s kodexem. Etický kodex je zakotven v obecné definici poslání skupiny a tvoří nejdůležitější normu, na kterou navazují další předpisy. Pro ČSOB jsou vždy na prvním místě lidé – zaměstnanci i zákazníci. Naslouchají potřebám, naplňují jejich potenciál a pomáhají rozvíjet místní prostředí. (ČSOB, 2021)

Zmíněné principy kultury PEARL tvoří hlavní principy skupiny ČSOB a rozdělují tak etický kodex do pěti hlavních částí.

---

<sup>2</sup> Do celkového počtu bankomatů jsou počítány i bankomaty partnerských bank

**Performance** (výkonnost) je první částí etického kodexu, která se zaměřuje na výkonnost zaměstnanců skupiny ČSOB. První část je rozdělena do dvou oddílů. První oddíl se pyšní především tím, že zaměstnancům vytváří takové podmínky, aby mohli v pracovní době řádně vykonávat svou práci. Tuto pracovní dobu musí zaměstnanci využít pouze k takové činnosti, která je pro zaměstnavatele přínosem. Druhý oddíl je věnován návykovým látkám. Užívání alkoholických nápojů, omamných a jiných návykových látek v pracovní době může vést k ohrožení zdraví či života nebo poškození dobrého jména skupiny. Užívání zmíněných návykových látek v pracovní době je samozřejmě netolerováno a zakázáno. Celá první část odkazuje především na interní předpisy, konkrétně na pracovní řád ČSOB. (ČSOB, 2021)

První část je charakteristická především pracovními povinnostmi zaměstnanců banky a vystupování před klienty. V případě, kdy jsou zaměstnanci v pracovní době pod vlivem návykových látek nebo se věnují nepracovním záležitostem, zákazníci si mohou o těchto pracovnících i celé skupině utvořit negativní povědomí.

**Empowerment** (zmocňování) tvoří druhou část kodexu a je rozdělena do třech oddílů. První oddíl je věnován podnikatelskému jednání. Zaměstnanci jsou vedeni ke zdravému podnikatelskému myšlení a jednání – jednejte jako vlastníci firmy. Takové jednání zároveň v zaměstnancích podporuje kreativitu a iniciativu. Iniciativa tvoří oddíl číslo dvě a klade důraz na proaktivní přístup k návrhům na zlepšení stávajících pracovních procesů – všichni zaměstnanci mohou své myšlenky a názory otevřeně vyjádřit. Poslední oddíl tvoří dodržování svěřených pravomocí, tedy přímý kontakt zaměstnance s klientem v obchodním vztahu. Zaměstnanci se musí řídit podpisovými, rozhodovacími nebo schvalovacími limity pro obchodování, jelikož uzavírají závazky jménem skupiny. Zaměstnanec tak smí uzavírat pouze takové závazky, pro něž mu byly uděleny pravomoci. (ČSOB, 2021)

Druhá část klade důraz především na transparentnost a odpovědné chování zaměstnanců. Zaměstnanci mohou otevřeně poskytovat zpětnou vazbu a navrhnout případná řešení. Skupina ČSOB se tak snaží své zaměstnance zapojit do chodu podnikání a vede je k takovému chování, kterým řádně reprezentují a podporují dobré jméno skupiny.

**Accountability** (zodpovědnost) je třetí, a dle autora diplomové práce, nejdůležitější částí etického kodexu skupiny ČSOB. Svou délkou přispívá tomuto tvrzení, jelikož oproti ostatním částem disponuje 14 oddíly. Celá třetí část je věnována především etickému chování všech zaměstnanců skupiny ČSOB a je zde kladen důraz na dodržování stanovených

pravidel a předpisů zaměstnanci, kteří mají ke všem pravidlům i předpisům neomezený přístup. Třetí část tak podporuje a doplňuje informace, které se týkají etiky, bankovní etiky a etického chování z úvodu diplomové práce.

Třetí část je z větší části věnována především neutralitě zaměstnanců. Ti mají povinnost rozlišovat hranice mezi svým profesním a osobním životem. Zaměstnanci musí vystupovat vždy jako nezávislá strana, aby se vyhnuli střetu zájmů. Nesmějí tak provádět transakce nebo uzavírat smlouvy, na nichž jsou osobně zainteresováni. Dále mají zakázáno nabízet zákazníkům zvýhodněné sazby nebo jiné výhody, které nejsou v souladu s platnými podmínkami a vnitřními předpisy. Nesmí od klientů přijímat půjčky nebo jim půjčky poskytnout jako soukromá osoba. Zaměstnanci zároveň nesmí přijímat nebo poskytovat dary s výjimkami stanovenými v interních předpisech. Úplatky jsou pochopitelně zakázány a skupina odmítá jakékoli formy úplatkářství nebo korupce. V případě, že se zaměstnanec dostane do tíživé finanční situace, může se obrátit na interní útvar lidských zdrojů, jenž zaměstnanci pomůže. (ČSOB, 2021)

Skupina ČSOB nepodporuje žádnou formu diskriminace nebo nerovného zacházení se zaměstnanci nebo klienty. ČSOB zároveň poskytuje veškeré své služby a produkty všem bez rozdílu. Skupina nedisponuje firemním dress codem, ale všichni zaměstnanci musí dodržovat určitý standard oblékání – business casual. Pro některé schůzky či situace je vyžadováno formální oblečení. Zaměstnanci nesmí svým oblékáním vyjadřovat své politické, náboženské nebo filozofické přesvědčení. (ČSOB, 2021)

ČSOB v souladu se svými etickými zásadami uplatňuje nulovou toleranci vůči podvodům. V případě porušení pravidel a předpisů, záměrně či z nedbalosti, je důležité o takových omylech komunikovat, aby bylo zabráněno zhoršení situace. Zaměstnanci skupiny tak musí vystupovat čestně, znát příslušné zákony a předpisy a musí případně spolupracovat v nejvyšší možné míře s vyšetřujícími orgány. Skupina je zároveň vázána pravidly zdravé a svobodné soutěže na trhu a musí tak pravidla hospodářské soutěže dodržovat ve všech oblastech. (ČSOB, 2021)

Závěr třetí části je věnován ochraně dat a důvěrných informací. Jak již bylo zmíněno v diplomové práci dříve, zdravý vztah mezi bankou a klientem je založen především na důvěře. Na veškeré informace o zákazníkovi a obchodních partnerech se vztahuje povinnost mlčenlivosti a jsou klasifikovány jako důvěrné – musí být chráněny před zneužitím.

Zaměstnanci jsou zároveň povinni vkládat do systému pouze pravdivé a nezkrácené údaje o klientech a nesmí žádné rozhodné informace zatajovat. ČSOB také upravuje obchodování na kapitálových trzích a zakazuje obchodovat na základě neveřejných či vnitřních informací. Takové informace ani nesmí zaměstnanci sdělovat třetím stranám. Je zakázáno poskytovat vnitřní informace, které jsou konkrétní povahy, se vztahují k emitentům finančních nástrojů nebo nebyly zveřejněny. Mezi interní informace patří například „*změny chráněných výnosů, odpisů nebo úpravy dříve oznámených výnosů, změny dividend, změny na pozicích klíčových vedoucích zaměstnanců, plány na nabídky převzetí*“ aj. Činnost na kapitálovém trhu je řízena zákonem o cenných papírech. (ČSOB, 2021)

**Responsiveness** (vnímavost), tedy čtvrtá část, doplňuje část přechozí. Je věnována slušnému a etickému chování především mezi kolegy. Skupina výslovně zakazuje svým zaměstnancům vznášet urážlivé poznámky, šikanovat, obtěžovat a sexuálně obtěžovat své kolegy, zneužívat svého postavení vůči svým kolegům aj. Dobré interní vztahy jsou důležitou podstatou etického kodexu ČSOB – v pracovní době i mimo pracoviště. Zaměstnanci nesmí zneužívat dobrého jména skupiny ani svého postavení k prosazování svých osobních zájmů nebo zájmů třetích stran. Kvalita vztahů a úroveň komunikace mezi zaměstnanci do značné míry určuje úspěch skupiny jako celku. Na závěr této části jsou zdůrazněny potřeby zaměstnanců na jejich osobní i profesní rozvoj prostřednictvím individuálního motivačního plánu. (ČSOB, 2021)

**Local Embeddedness** (lokální ukotvení) tvoří pátou a závěrečnou část etického kodexu ČSOB. V této části jsou zohledňovány zájmy veřejnosti společně s veřejným vystupováním zaměstnanců a firemní společenské odpovědnosti. Důležitou součástí etického kodexu je význam protikorupčních opatření, ochrany lidských práv a životního prostředí. Dle tohoto kodexu je veřejné mínění o skupině ovlivňováno sdělovacími prostředky – tradiční média (televize, tisk apod.) a sociální média (sociální sítě, internet všeobecně, textové zprávy a další). (ČSOB, 2021)

Dodržování pravidel stanovených tímto kodexem je základem pro úspěšné podnikání celé skupiny. Porušení popsaných etických standardů znamená poškození dobrého jména skupiny i zaměstnanců. (ČSOB, 2021)



## 5.2 Komerční banka

Vznik samostatné Komerční banky, dále jen KB, se datuje do roku 1990, kdy vznikla vyčleněním obchodní činnosti z bývalé SBČS. Již o dva roky později byl státní peněžní ústav KB transformován na akciovou společnost na základě schválení privatizačního projektu vládou ČSFR. Jednou z nejvýznamnějších událostí v historii této bankovní instituce byl odkup státního podílu KB francouzskou skupinou Société Générale v roce 2001 za cenu 40 miliard Kč. (KB, 2020)

Skupina Société Générale, mezinárodní retailová bankovní skupina, působí celkem v 76 zemích a s více než 154 000 zaměstnanci patří mezi největší evropské finanční skupiny. To dokazuje i její více stopadesátileté působení na finančních trzích, za kterého využilo služeb této skupiny celkem přes 32 mil. klientů. Skupina Société Générale zastřešuje finanční skupinu KB, která drží nadpoloviční podíl u svých 11 dceřiných společností, mezi které patří například KB Penzijní společnost, a.s.; ESSOX s.r.o. nebo Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s., která byla odkoupena v roce 2006. (KB, 2020)

KB se za dobu působení na českém finančním trhu stala již 7× bankou roku v České republice. (KB, 2020)

### 5.2.1 Etický kodex

Kodex chování skupiny Société Générale je rozdělen do třech základních částí a naposledy byl aktualizován v únoru 2019. Z názvu již vyplývá, že i etický kodex KB je postaven především na pravidlech etického chování mateřské skupiny Société Générale – stejně jako tomu bylo v předchozím případě ČSOB a KBC.

První část nese název **naše hodnoty a naše závazky**. Nejdůležitějšími hodnotami jsou týmový duch, inovace, zodpovědnost a závazek vůči zaměstnancům, zákazníkům a ostatním zúčastněným stranám. Na těchto hodnotách skupina KB staví svůj model řízení a chování. Veškeré hodnoty jsou cílené na zákazníka, kdy se KB snaží svým klientům zpříjemnit veškeré procesy, jež v bance podstupují. Snaží se na základě naslouchání a přijímání zpětné vazby vylepšit společný postup tak, aby mohla zdokonalovat svá řešení a procedury s ohledem na budoucí potřeby. Důležitou roli hrají především technologické novinky

a digitalizace. Tato část zároveň zdůrazňuje, že spokojený a loajální klient musí své bance důvěřovat, a proto je důležité, aby zaměstnanci vystupovali profesionálně, seriózně a vstřícně vůči klientům. Vztahy postavené na vzájemné důvěře a respektu jsou pro skupiny základním kamenem podnikání – uvnitř skupiny i mimo skupinu. (KB, 2021)

KB (2021) se řídí podle 3 všeobecných zásad etického podnikání:

- 1. Úcta k lidským a socioekonomickým právům a úcta k životnímu prostředí.** Životní prostředí, lidská práva a společenská práva – nejdůležitější zásady etického podnikání skupiny KB. KB spolupracuje s mezinárodními iniciativami, mezi které patří například Global Compact Organizace spojených národů nebo Program Organizace spojených národů pro životního prostředí. Při svém podnikání zohledňují potřeby veřejnosti a životního prostředí. Uplatňují hospodárné využívání energií a přírodních zdrojů. Environmentální a společenské faktory jsou nedílnou součástí investičních i obchodních rozhodnutí.
- 2. Dodržování obchodních zákonů, předpisů a norem.** KB vždy jedná v souladu se smlouvami, zákony a předpisy. Podnikání KB se řídí přísnými etickými a profesními pravidly a za každou cenu musí být poskytované informace transparentní a pravdivé. Spolupracují s úřady pro boj proti nekalým praktikám a aktivně přispívají v boji proti praní špinavých peněz a financování terorismu.
- 3. Podpora rozmanitosti a úcta k soukromí jednotlivce.** KB v souladu s francouzskou Chartou diverzity odsuzuje jakékoli formy diskriminace vůči svým zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání. Soukromí zaměstnanců, partnerů a klientů je pro KB posvátné a ctí právo na soukromí každého jednotlivce. KB ani její zaměstnanci nevyjadřují v pracovní době své politické a náboženské postoje a drží si tak politickou neutralitu. Skupina i přesto respektuje rozhodnutí svých zaměstnanců, kteří se aktivně angažují v politických uskupeních mimo pracoviště.

Etický kodex zohledňuje závazky KB vůči klientům, zaměstnancům, investorům, dodavatelům, poskytovatelům služeb a zemím, v nichž působí. Všeobecným cílem KB je spokojenost jejich zákazníků. Snaží se budovat dlouhodobé vztahy založené na důvěře a respektu. Každému zákazníkovi se tak snaží přizpůsobit své služby tak, aby odpovídali konkrétní situaci a požadavkům. Zároveň však nevstupují do smluvního vztahu s klienty, kteří neodpovídají všeobecným etickým zásadám a mohlo by tak například dojít ke střetu

zájmů. Pro ochranu svých klientů KB zaručuje důvěrnost poskytnutých i interních informací o klientech a produktech. Zaměstnanci postupují pouze v rámci předpisů a nařízení etického a transparentního jednání. KB poskytuje svým zaměstnancům bezpečné a zdravé pracovní prostředí a podmínky vhodné k osobnímu i profesnímu rozvoji. Investorům i ostatním klientům jsou pravidelně poskytovány přesné, úplné a transparentní informace. V rámci mezinárodního působení a diverzity, KB jedná vždy v úctě k odlišným kulturám a prostředí, ve kterém působí. V zemích působnosti tak dbá na pravidla transparentnosti a přesnosti informací poskytovaných široké veřejnosti, investorům apod. (KB, 2021)

**Směrnice chování jednotlivce a kolektivu** je název druhé části etického kodexu KB. Tato část je věnována především zaměstnancům skupiny KB a dále rozvádí, co již bylo řečeno v první části. Je zde kladen důraz především na zachování důvěrnosti informací a nakládání s nimi. Každý zaměstnanec musí jednat zodpovědně a s ohledem na tržní integritu. Musí tak postupovat v rámci platných zásad finančních transakcí a zdržovat se takového jednání, které by mohlo poškodit prostředí hospodářské soutěže nebo dobré jméno společnosti. V rámci mezinárodních vztahů je každý jednotlivec povinen dodržovat místní a mezinárodní zásady a pravidla. Každý ze zaměstnanců se musí vyvarovat takovým obchodům, v nichž je přímo či nepřímo zainteresován a mohlo by tak dojít ke střetu zájmů. Zaměstnanci nesmí využívat poskytnuté zdroje pro osobní potřebu ani k osobnímu obohacení. (KB, 2021)

Poslední třetí část je věnována **dodržování kodexu chování** a případné upozornění na jeho porušování. Skupina KB v této části především upozorňuje na přísné dodržování etického kodexu a ochraně nejdůležitějšího aktiva společnosti, tedy dobrého jména. V případě, kdy zaměstnanci vědí o jednání, jež by dobré jméno mohlo poškodit, jsou povinni na takovéto jednání upozornit. (KB, 2021)

KB (2020) na svých internetových stránkách představuje své etické desatero, kterým velmi jasně a stručně popisují závazný etický kodex skupiny Société Générale:

1. KB dodržuje etické zásady a právní normy a k obchodním partnerům i zákazníkům přistupují s respektem.
2. Řídí se interní dokumentací, jež vychází z platných právních předpisů, příslušných norem Evropské unie a Organizace spojených národů. Jedná se především o Kodex chování skupiny Société Générale a Kodex daňového chování skupiny.

3. Respektuje etická pravidla a interní dokumentaci ostatních společností v případě, kdy nejsou v rozporu s právními předpisy a kodexem skupiny. Stejně chování tak očekává i od svých partnerů a zákazníků.
4. Nepodporuje a netoleruje podvodné jednání, korupci, diskriminaci a jiné porušování hospodářské soutěže. Respektuje a přejímá za vlastní Kodex ochrany proti korupci a zneužívání pravomoci veřejného činitele skupiny Société Générale.
5. Nepřijímá a neposkytuje žádné mimořádné výhody.
6. Předchází a zamezuje možnému střetu zájmů.
7. Vyvíjí maximální úsilí k zamezení zneužití svých služeb pro účely praní špinavých peněz, financování terorismu, obchodování se zbraněmi apod.
8. Chová se vždy nestranně a politicky neutrálně.
9. Respektuje právo na konkurenci a soutěžní právo. Férová konkurence a transparentní trh podporují svobodný rozvoj společnosti.
10. Dbá na kvalitu životního i sociálního prostředí veřejnosti. Omezuje své poskytované služby v oblasti s potenciálním negativním dopadem.

### **5.3 Moneta Money Bank**

Moneta Money Bank (také Moneta) byla založena v roce 1998, kdy na český trh vstoupila americká korporace General Electric, zkráceně GE. V době svého založení Moneta Money Bank nesla název GE Capital Bank a o 10 let později byla přejmenována na GE Money Bank důsledkem změny ve vizualizaci značky banky. Teprve v roce 2016 se GE Money Bank mění na ryze českou banku s názvem Moneta Money Bank, kdy se společnost GE rozhodla k absolutnímu prodeji svých finančních divizí. (Moneta, 2020)

Moneta Money Bank vystupuje na českém finančním trhu jako inovační digitální banka, která staví své podnikání především na důvěryhodnosti. Banka se může pyšnit 160 pobočkami a téměř 600 bankomaty, které může využít přes milion jejich klientů. O klienty se v Monetě stará přes 3 000 zaměstnanců. I díky nim získala Moneta Money Bank řadu ocenění, mezi které patří například:

- zlatý certifikát, TOP Odpovědná firma 2017 za projekt *Pácháme dobro*,
- bronzová medaile, TOP Odpovědná velká firma 2018,
- hypotéka roku 2018 a 2019 v soutěži Banka roku,

- online aplikace roku 2017 – Smart Bank, která patří mezi nejlépe hodnocené bankovní aplikace v České republice i na Slovensku,
- rekordní počet (10) medailí v soutěži Zlatá koruna pro rok 2020,
- ocenění Czech Top 100 za informační otevřenost na základě hodnocení výročních zpráv firem v ČR za rok 2018. (Moneta, 2020)

### 5.3.1 Etický kodex

Etický kodex Moneta Money Bank je rozdělen na tři části:

- preambule
- základní pravidla chování,
- závěr. (Moneta, 2021)

**Preambule** krátce představuje podstatu celého kodexu, tedy závazky celé skupiny Moneta vůči zaměstnancům, členům orgánů, klientům, akcionářům a dalším. Moneta ctí celkem 5 základních hodnot, které tvoří nedílnou součást kultury společnosti:

1. **Podnikavost** – inovace služeb. I přestože je zisk hlavním cílem podnikání, veškerá rozhodnutí jsou akceptovatelná pouze do určité míry rizikovosti.
2. **Respekt** – férovost. Každý si váží druhých i sebe samého. Nápady ostatních podporují a pomáhají je rozvíjet. Ke konkurenci se chovají s respektem.
3. **Spolupráce a zapojení** – podpora druhých. „Společně dokážeme více, máme společný cíl a práce nás baví.“
4. **Zodpovědnost** – všichni jsou nositelem změny. Úspěch, rizika i selhání jsou sdíleny napříč celou skupinou.
5. **Důvěryhodnost a integrita** – co řeknou, to platí. Profesionalita, konzistentnost a transparentnost jsou základním kamenem podnikání. Rozhodují se dle svého nejlepšího svědomí a etických předpokladů. Značku MONETA reprezentují v práci i v soukromí. (Moneta, 2021)

**Základní pravidla chování** Moneta dále dělí na 5 oddílů. První oddíl upravuje pracovní prostředí a vztahy mezi kolegy. Pracovní prostředí je v Monetě zdravé a všichni se respektují. Je ovšem důležité, aby zaměstnanci využívali svou pracovní dobu efektivně

a věnovali se pouze pracovním povinnostem. Ke všem svým kolegům se chovají slušně, s respektem a bez diskriminace. Zaměstnanci nakládají s vlastními financemi zodpovědně, nepodstupují příliš velké finanční riziko a rozhodně si nesmí půjčovat peníze od svých klientů. V případě nepříznivé finanční situace se zaměstnanci mohou obrátit na ombudsmana pro zaměstnance. (Moneta, 2021)

Etické chování, transparentnost a důvěryhodnost. Zaměstnanci se vůči klientům chovají v rámci těchto tří pilířů. Klienti pro Monetu představují nejcennější aktivum. Klienti poskytují společnosti své osobní údaje a finanční prostředky dobrovolně a na oplátku očekávají profesionální jednání od pracovníku Monety. Důvěryhodnost mezi pracovníky a klienty je budována i prostřednictvím vzhledu pracovníků, spíše ošacením. Dress code není stanovený, pouze se od zaměstnanců očekává profesionální a reprezentativní vzhled, kterým budují pozitivní image společnosti. (Moneta, 2021)

Druhým oddílem je úprava vztahů s klienty a obchodními partnery. V obchodních vztazích jsou zaměstnanci vedeni k transparentnosti, tedy čestnému chování bez předsudků. Klientům poskytují pouze pravdivé, srozumitelné a úplné informace a v případě nedostatků jsou připraveni odpovídat na jakékoli doplňující otázky. V případě nedostatků jsou zaměstnanci připraveni na kritiku a zpětnou vazbu, se kterou dále pracují. (Moneta, 2021)

Moneta všechny své klienty, obchodní partnery a jiné třetí strany důkladně prověřuje. O těchto krocích jsou klienti informováni předem. Moneta se řídí podle přísných právních norem, které podléhají velmi důkladné kontrole ze strany regulačních orgánů. Skupina respektuje tuzemské i mezinárodní závazky a jedná v souladu s programy, jimiž bojují proti praní špinavých peněz či financování terorismu. Moneta také přijala principy americké legislativy nad rámec evropských sankčních opatření. Zaměstnanci pravidelně podstupují školení, které jednotlivce seznamují s právními úpravami a hospodářskou soutěží. Zaměstnanci jsou ze zákona povinni nevynášet neveřejné interní informace při kontaktu s klienty i konkurencí. Základním faktorem důvěryhodného vztahu je pro skupinu její neúplatnost. Zaměstnanci jsou povinni odmítnout jakékoli platby, nabídky nebo sliby za účelem získání obchodní nebo osobní výhody.

Na neúplatnost navazuje třetí oddíl, tedy prevence střetu zájmů. Zaměstnanci nesmí ohrozit dobré jméno firmy zneužíváním svého postavení při obchodních, ale i osobních závazcích. Každý jednotlivec vystupuje nestranně a při rozhodování není ovlivňován osobními zájmy nebo pozitivními a negativními vztahy ke konkrétním osobám. (Moneta, 2021)

Předposlední čtvrtá část je věnována ochraně majetku a informací. Moneta a všichni její zaměstnanci jsou vázáni bankovním tajemstvím a jsou tak povinni zachovat mlčenlivost. Pracovníci skupiny tak nejsou oprávněni zveřejňovat jakékoli příspěvky, které se týkají společnosti Moneta Money Bank. Za skupinu Moneta jsou oprávněni zveřejňovat příspěvky o produktech a službách pouze oprávnění zaměstnanci. Skupina dbá i na kybernetickou bezpečnost a veškeré elektronické nástroje podléhají přísné kontrole. Zaměstnanci mají veškeré své pracovní nástroje (počítač, telefon, notebook aj.) půjčené a jsou určeny pouze pro pracovní povinnosti. Tento majetek tak nesmí využívat pro osobní zisk, chrání jej před poškozením, zneužitím, ztrátou a odcizením. (Moneta, 2021)

Poslední pátý oddíl představuje závazek Monety vůči společenské odpovědnosti. Moneta podporuje místní komunitu již několik desítek let a za dobu svého působení na českém finančním trhu vytvořila řadu podpůrných programů pro potřebné. Spolupracují s organizacemi, které pomáhají různým sociálním skupinám k zapojení do běžného života. Mimo jiné se skupina chová zodpovědně vůči životnímu prostředí a zájem o něj definují jako konkurenční výhodu. Trvale se snaží o snížení uhlíkové stopy a zároveň důsledně dbají o udržitelný rozvoj svého podnikání – firemní vozy nahrazují elektromobily nebo přechází na tzv. zelenou elektřinu. (Moneta, 2021)

**Závěr** pouze udává, kdy vešel etický kodex v účinnost a že tím samým dnem pozbývá platnosti a účinnosti vnitřní pracovní řád. Znovu je zde kladen důraz na dodržování etického kodexu zaměstnanci a hlídání jeho dodržování vedoucími pracovníky a pracovníky oddělení lidských zdrojů. (Moneta, 2021)

## 6 Analýza problematiky

Kapitola je zaměřena na samotné zkoumání problematiky etického chování zaměstnanců bankovních institucí vystupujících na jednotlivých pobočkách. Účelem průzkumu je prvně zjistit pomocí sekundárních dat, jaké je všeobecné mínění o těchto pracovnících a jaké mají povinnosti vůči klientům. Na základě zpracování sekundárních dat je nezbytné stanovit hlavní výzkumnou otázku společně s otázkami zpřesňujícími, které pomohou přesněji cílit celý průzkum. Po stanovení těchto otázek je proveden vlastní výzkum s využitím primárních dat.

### 6.1 Metodika

Výzkum byl rozdělen na dvě základní části, kdy v první části autor diplomové práce sbíral sekundární data. Zdrojem sekundárních dat byl rozbor etických kodexů třech bankovních institucí z předchozí kapitoly. Po rozboru etických kodexů byly tyto kodexy porovnány a zjištěny případně rozdíly. Lze předpokládat, že kodexy jsou velmi podobné a rozdíly budou minimální. Dalším zdrojem sekundárních dat byly již vyhotovené výzkumy tematicky příbuzné diplomové práci, tedy etika bankovního sektoru. Posledním sekundárním zdrojem bylo porovnání konkrétního produktu jednotlivých bankovních institucí. S produktem je nadále pracováno v další fázi výzkumu a pro účely diplomové byl zvolen běžný účet pro studenty.

Po sběru sekundárních dat a jejich vyhodnocení je třeba získané informace porovnat s daty primárními. Primární výzkum pracuje s vlastními daty, tedy originálními daty získanými autorem diplomové práce. Nejdříve byly uskutečněny hloubkové rozhovory se zaměstnanci bankovních institucí, kteří poskytli individuální pohled na zkoumanou problematiku. Následovalo dotazníkové šetření zaměřené na průzkum etického chování pracovníků bankovního sektoru. Po dotazníku byl proveden mystery shopping, který zkoumá kvalitu poskytovaných služeb, chování a úroveň komunikace pracovníků jednotlivých poboček analyzovaných bank. Informace získané v rámci primárního výzkumu jsou následně vyhodnoceny a porovnány mezi sebou. Na základě takto získaných informací autor diplomové práce navrhuje řešení potenciálních nedostatků.



### 6.1.1 Sběr sekundárních dat

Sekundární data jsou taková data, která již někdo sesbíral a popřípadě je vyhodnotil k účelům svého výzkumu. Jedná se tedy o dodatečné využití již existujících informací. Je to relativně rychlý a levný způsob získávání informací. Takto získané informace většinou neodpovídají potřebám a požadavkům primárního výzkumu. I přesto je to velmi dobrý začátek každého výzkumu. (Simová, 2010)

#### Porovnání etických kodexů

Etické kodexy analyzovaných institucí byly předmětem předchozí kapitoly, kde zároveň proběhl rozbor jejich obsahu. V této kapitole jsou kodexy porovnány a vyzdvíženy jejich rozdíly a případné nedostatky.

Etický kodex skupiny ČSOB je dokument o etickém chování zaměstnanců o celkové délce 31 stran. Je rozdělený do pěti částí podle zkratky PEARL (*česky perla*), která pochází z anglických slov *performance*, *empowerment*, *accountability*, *responsiveness* a *local embeddedness*. To autor diplomové práce považuje za velmi kreativní. Před začátkem každé části jsou vždy tři stránky, které obsahují grafiku nebo citaci z následného písemného obsahu, což tvoří minimálně 15 stran, dá se říci, bez obsahu. Text je strukturovaný do dlouhých vět, které ovšem velmi výstižně a důkladně vysvětlují problematiku etického kodexu.

KB svůj etický kodex rozděluje na tři základní části. Etický kodex obsahuje přiměřené množství grafických prvků a obrázků a je zaměřen spíše na obsah sdělení. Stejně jako u etického kodexu ČSOB je text formulovaný do vět, které důkladně popisují povinnosti zaměstnanců a práva klientů, obchodních partnerů a ostatních zúčastněných stran vůči celé skupině KB. Kodex KB je jediným kodexem, jenž neupravuje standardy oblékání, tedy dress code. KB ve svém kodexu nejvíce zohledňuje etický přístup a závazky vůči svým dodavatelům, poskytovatelům služeb a zemím, ve kterých působí.

Etický kodex skupiny Moneta je se svými 11 stránkami velmi stručný. Je rozdělený stejně jako kodex KB do třech částí. Na rozdíl od předchozích kodexů využívá Moneta výstižné body, které jsou krátce, ač podrobně, popsány. Každá strana obsahuje zápatí, ve kterém jsou znázorněny základní hodnoty skupiny Moneta, tedy *podnikavost*, *respekt*, *spolupráce a zapojení*, *zodpovědnost*, *důvěryhodnost* a *integrita*. Jiné grafické prvky či obrázky kodex

neobsahuje. Moneta ze všech zmiňovaných bank nejvíce cílí na ochranu životního prostředí a CSR obecně. Kodex se nezaměřuje na nahlašování podvodných praktik a ve srovnání s ostatními analyzovanými kodexy tak nevytváří pro zaměstnance dostatečně srozumitelnou a podrobnou příručku, kterou by se mohli řídit.

Kodex ČSOB se jeví jako nejdetailejší kodex ze všech výše analyzovaných. Kodex velmi detailně popisuje chování zaměstnanců na pracovišti vůči klientům i kolegům a klade tak velký důraz na týmového ducha a kolegiální. Velmi podobný přístup vyznává i KB. Nedostatek vidí autor práce v přístupu k životnímu prostředí, který je v kodexu pouze zmíněn. V současné době je problematika CSR a s ním spojená ochrana životního prostředí velmi důležitým a závažným tématem. Kodexy KB a Monety problematiku environmentální odpovědnosti obsáhly velmi dobře. Kladně autor hodnotí třetí část kodexu, tedy zodpovědnost skupiny ČSOB, která je zaměřená na rovné zacházení s klienty i zaměstnanci a ochraně zákazníků. I přes větší množství grafiky a obrázků je kodex skupiny ČSOB z grafického hlediska nejpřívětivější a zároveň pro zaměstnance i širokou veřejnost nejsrozumitelnější.

Všechny tři kodexy, které byly podrobeny rozboru, splňují náležitosti a požadavky stanovenými ČBA a jejím kodexem. Některé formulace obsažené v kodexu ČBA jsou ve zkoumaných dokumentech upravené – popsány více do detailu nebo zestručněny. Každý kodex je obohacen o vlastní definice a připomínky bankovních institucí.

### **Analýza provedených výzkumů**

Pro účely diplomové práce byly vybrány tři již provedené výzkumy. Všechny tři výzkumy jsou věnovány problematice etického chování ve finančním sektoru a přístupu bankéřů ke klientům.

První průzkum s názvem „Etika v bankovníctví“ je součástí diplomové práce autorky Veroniky Linhartové (2013). Průzkumu formou dotazníku se zúčastnilo 73 respondentů různých věkových kategorií.

Z volně dostupných dat je patrné, že 50 dotazovaných má osobní zkušenost s pracovníky bankovních institucí a využilo tak jejich služeb. Pouze 22 respondentů, kteří měli osobní zkušenosti s bankéři, bylo spokojeno s kvalitou a rozsahem informací, které jim pracovník poskytl. Zbýlých 28 respondentů mezi důvody nespokojenosti řadili nekompletní (25)

a klamavé (11) informace. Dva respondenti poskytnutým informacím nerozuměli. Toto tvrzení je dále podpořeno faktem, že celkem 24 dotazovaných nebylo seznámeno s poplatky, které se k produktu vázaly. Dotazník se dále dotazoval, jak jsou respondenti všeobecně spokojeni s informacemi, které banky poskytují o svých produktech. Této části se zúčastnilo všech 73 dotazovaných a odpovědi byly vesměs jednoznačné. 57 respondentů s poskytnutými informacemi nebyli spokojeni a považovali je za neúplné (44), klamavé (12) nebo nechtěné (1). Pouze 13 dotazovaných bylo zcela spokojených. Ostatní odpovědi byly spíše neutrální. Závěr dotazníku byl věnován etickým kodexům a etice v bankovníctví. Zhruba polovina respondentů měla povědomí o existenci bankovních kodexů a na otázku, co si myslí o etice v bankovníctví odpovídali následovně:

- je velmi důležitá, ale není dodržována (53),
- nezajímám se o etiku v bankovníctví (12),
- etika v bankovníctví je dodržována (7),
- etika v bankovníctví je velmi důležitá, měla by se dodržovat, ale nejsem si jistá, zda ji všechny banky dodržují (1). (Linhartová, 2013)

Na základě prvního průzkumu je možné vyvodit, že je pro dotazované etika v bankovníctví důležitá, ale bohužel není pracovníky dodržována. Poskytované informace o finančních produktech jsou tak neúplné a v některých případech lživé.

Druhého průzkumu na téma „Etika ve finančním sektoru“ se zúčastnilo 201 respondentů. Průzkum je součástí diplomové práce autorky Barbory Tesaříkové (2013) a je zaměřená především na etické kodexy bank.

Dle provedeného výzkumu pro většinu dotazovaných (192) hraje etika důležitou roli i v běžném životě a o bankovním kodexu již slyšelo 176 respondentů, ze kterých si 42 nedokázala pod tímto pojmem představit něco konkrétního. Není však překvapením, že přes  $\frac{3}{4}$  respondentů nikdy nečetla etický kodex své banky a nemá zároveň ponětí, podle čeho banky své etické kodexy sestavují. Nejdůležitější otázkou pro účely této diplomové práce byl otázka, zda zaměstnanci banky dodržují etické zásady. V porovnání s předchozím průzkumem došlo k opačnému názoru a 125 dotazovaných se domnívá, že etické zásady dodržují. Pouze 14 respondentů zastává názor, že etické zásady nedodržují a ostatních 62 nemá osobní zkušenost. Navazující otázka, zda je pro respondenta rozhodujícím faktorem při výběru banky dodržování etických pravidel, rozdělila respondenty do třech kategorií.

První a nejpočetnější skupina (95) je tvořena lidmi, pro které etické chování zaměstnanců není důležitým faktorem při výběru banky. Druhá skupina (54) označila etické chování jako velmi důležité a zbylých 52 respondentů takové věci neřeší a do banky téměř nechodí. Poslední podstatná otázka se týkala názoru, která banka vystupuje nejsolidněji v médiích. Vítězem se s 84 odpověďmi stala ČSOB, následovala Česká spořitelna (47) a první trojici uzavírala KB (38). (Tesaříková, 2013)

Podle získaných dat z druhého průzkumu pracovníci bankovních institucí dodržují etické zásady chování. To však může být způsobeno tím, že většina respondentů etiku v bankovníctví nevnímá jako důležitý aspekt ve vztahu banky s klientem.

Třetí průzkum si nechala vypracovat ČBA (2019) marketingovou společností SC&C v roce 2019. Průzkum nese název „Image bankovního sektoru z pohledu klientů 2019“ a obsahuje obecný pohled Čechů na banky, spokojenost s hlavní bankou, úvahy o změnách banky a pojištění vkladů.

Dle provedeného výzkumu Češi bankám důvěřují každým rokem více. V době výzkumu bankovníctví dosáhlo důvěry více než 7 bodů z 10 a v sektoru služeb tak výrazně dominuje. Spolu s důvěrou vzrostla i míra spokojenosti klientů, která je měřena indexem spokojenosti CSI. Tento index dosáhl 85 bodů ze 100. (ČBA, 2019)

V oblasti důvěry patří bankovníctví dlouhodobě mezi nejvíce důvěryhodné sektory v České republice. V roce 2019 dosáhl bankovní sektor 7,4 bodů, což bankovníctví řadí na první místo před letectví (7), ale i veřejné zdravotnictví (6,7). Banky musí v současném konkurenčním prostředí neustále zlepšovat a inovovat své služby, aby s konkurencí držely krok. V oblasti spokojenosti klientů bankovních institucí lze pozorovat v posledních letech značný růst. Za posledních pět let spokojenost Čechů s bankami vzrostla o celých 8 procentních bodů na 85 %. Tento jev je podpořený tím, že 68 % respondentů výzkumu v posledním roce neuvažovala o změně své banky. Zbylých 32 % respondentů se rozhodlo využít i služeb jiných bank nebo změnil banku kvůli například nižším poplatkům. Právě poplatky se umístily na pomyslném prvním místě požadovaných změn, kdy si 30 % respondentů přeje menší poplatky, které se pojí s bankovními službami.

Dále by respondenti rádi změnili výši úroků na spořicíh účtech (22 %) nebo by zjednodušili zavedené služby (10 %). Překvapivým výsledkem je fakt, že lidé upřednostňují lidský osobní kontakt před tím strojovým (mobilní telefon, počítač, ...). Pouze poplatky za služby respondenti preferují online. (ČBA, 2019)

Ze třech analyzovaných výzkumů vzešly dva s pozitivním pohledem na etické chování zaměstnanců v bankovním sektoru a jeden s negativním, u kterého se respondenti domnívají, že pracovníci bankovních institucí nedodržují zásady etického chování. Na základě druhého výzkumu lidé nevnímají etické chování jako důležitý faktor, který by měli zohlednit při výběru banky. Dle autora diplomové práce je tento trend v současné době odlišný, jelikož v dnešní konkurenci nízkonákladových bank je přístup k zákazníkovi jeden z mála faktorů, kterým se od sebe mohou jednotlivé instituce odlišit.

### **Porovnání produktů**




Součástí přípravy k primárnímu výzkumu je důležité porovnat produkty, které analyzované bankovní instituce nabízejí. Jak již bylo zmíněno dříve, pro účely diplomové práce byl zvolen produkt *studentský účet*.

*U Moneta Money Bank došlo v průběhu psaní diplomové práce ke zrušení studentského konta, které bylo nahrazeno běžným účtem zdarma pro všechny.*

Studentský účet lze používat jako jiné běžné a spořicí účty. Banky se ovšem snaží studentům poskytnout různé specifické výhody jako nižší poplatky za vedení nebo výběry z bankomatů, slevy na služby partnerů a jejich zboží nebo zvýhodněný úrok. Benefitem může být i výhodnější pojištění v případě vycestování do zahraničí, které bývá využíváno například při pobytu v rámci programu Erasmus. Banky nabízejí své studentské účty bez poplatků všem studentům po dovršení 15 let. Při založení studentského účtu požadují potvrzení o studiu, ale najdou se i takové banky, které toto potvrzení nepožadují. Výhody plynoucí ze studentského účtu může vlastník účtu čerpat až do 26 nebo 30 let. Studentské účty jsou poté zpravidla převedeny bankovními institucemi na běžné „dospělácké“ účty. (Banky, 2021)

Porovnání nabízených produktů bylo provedeno stručně a přehledně do tabulky na další stránce.

Tabulka 2: Porovnání produktů analyzovaných bankovních institucí

			
Název	Plus Konto Student	Studentský účet G2	Tom Plus
Vedení účtu	ZDARMA	ZDARMA	ZDARMA
Výběr z vlastních bankomatů	ZDARMA	ZDARMA	ZDARMA
Výběry z bankomatů cizích bank	40,-	39,-	ZDARMA
Výběry z bankomatů v zahraničí	5,- / 40,- / 100,-	39,- / 99,-	ZDARMA
Internetové a mobilní bankovníctví	ZDARMA	ZDARMA	ZDARMA
Cestovní pojištění	až do 7 mil. Kč	až do 5 mil. Kč	až do 10 mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování (dle veřejně poskytovaných informací ČSOB, KB a Moneta)

Tabulka výše znázorňuje nejpodstatnější rozdíly a atributy porovnávaných produktů. Nejdůležitějším faktorem pro výběr studentského účtu je dle názoru autora cena za jeho vedení. V současné konkurenční době je však vedení většiny studentských i běžných účtů poskytováno zcela bezplatně a vybrané banky s jejich produkty nejsou výjimkou. Ke každému účtu je zdarma poskytována platební karta a přístup do mobilního a internetového bankovníctví. KB nabízí platební kartu s vlastním designem zdarma. Výběry z vlastních bankomatů poskytují všechny tři banky bez poplatků. Pouze Moneta nabízí i bezplatné výběry z bankomatů cizích bank, a to i v zahraničí. ČSOB a KB mají tyto výběry zpoplatněny a v rámci zahraničí se výše poplatku za tuto transakci odvíjí dle země, ve které je výběr uskutečněn. V rámci Evropské unie a ve většině evropských zemích jsou poplatky nižší. Pro studenty může být rozhodující i výše pojistného plnění v případě cesty do zahraničí. Jedná se o pojištění léčebných výloh, tedy uhrazení nezbytných nákladů souvisejících s úrazem. Cena pojištění se odvíjí od cílové destinace. V tomto případě Moneta pojišťuje léčebné výlohy až do výše 10 mil. Kč v základním rozsahu asistenčních služeb.

Z porovnání z tabulky č. 3 je na první pohled patrné, že nejvýhodnější produkt poskytuje Moneta Money Bank. Někteří mohou namítat, že porovnávaný účet od Monety není studentským účtem. Jak již bylo zmíněno, dnešní konkurenční doba ovlivňuje i bankovní produkty. Účty od ČSOB i KB mají své varianty nestudentských účtů, které se od těch studentských neliší, vyjma svým názvem. Pouze Moneta Money Bank opustila od klasického označení „studentský účet“ a poskytuje běžný účet zcela bez poplatků. Nejdražší produkt nabízí ČSOB a následně KB, která se umístila na pomyslném druhém

místě. Označuje však nejvýhodnější cena a podmínky kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků?

### **6.1.2 Sběr primárních dat**

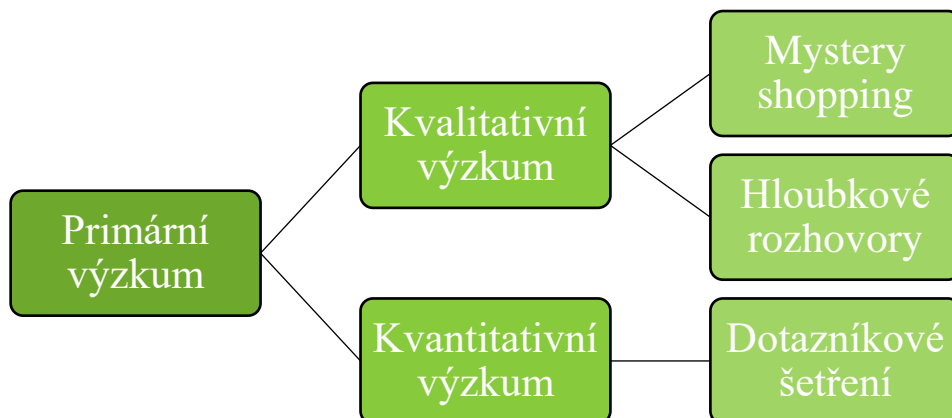
Primární výzkum je takový výzkum, který se zaměřuje na získávání, analýzu a vyhodnocování již nových a konkrétních informací a primárních dat. Tato data se získávají přímo, nejčastěji v terénu, jsou originální a nejsou nikde jinde k dispozici. Tento druh výzkumu se obvykle provádí až jako druhý, po sekundárním výzkumu, a slouží k upřesnění a lepšímu zacílení na základě dat a informací získaných ze sekundárního výzkumu. (Simová, 2010)

Na základě dat získaných ze sekundárního výzkumu je vhodné si stanovit hlavní výzkumnou otázku společně s otázkami zpřesňujícími. Na všechny otázky by měl primární výzkum odpovědět. Byly zvoleny tyto otázky pro primární výzkum:

#### **Dodržují a vystupují pracovníci bankovního sektoru v rámci etických pravidel chování?**

- a. Byly zákazníkům poskytnuty úplné a pravdivé informace?*
- b. Porovnávají tito pracovníci nabízené produkty s konkurenčními produkty a poukazují na slabé stránky konkurence?*
- c. Jaké chování zákazníci očekávají od těchto pracovníků?*
- d. Jsou zaměstnanci bankovních institucí školeni a vedeni k etickému chování svými zaměstnavateli?*

Pro zodpovězení zpřesňujících otázek i hlavní výzkumné otázky bylo využito nejprve vyhodnocení dotazníkového šetření, následně mystery shoppingu. V průběhu i před samotným výzkumem a zpracováním diplomové práce proběhly hloukové rozhovory se zaměstnanci bankovního sektoru, kteří zjištěné výsledky obohatili o vnitřní zkušenosti a poskytli tak odlišný pohled na zkoumanou problematiku.



Obrázek 2: Postup primárního výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

Podle obrázku výše je patrné, že sběr primárních dat, tedy primární výzkum, byl rozdělen na kvalitativní a kvantitativní část. Kvalitativní výzkum je zaměřen na interpretaci subjektivních názorů a hlubších příčin dění. Cílem je tak zjistit názory, postoje, příčiny a motivy dotazovaných, které mají za následek vznik určitého jevu nebo stavu. Kvalitativní výzkum pochází od slova kvalita – není tedy kladen důraz na množství, ale kvalitu získaných informací. Na druhé straně, kvantitativní výzkum pracuje s větším počtem získaných dat – čím je větší počet respondentů, tím je vzorek reprezentativnější a získané výsledky jsou tak mnohem blíže skutečnosti. Všeobecně lze kvantitativní výzkum definovat jako výzkum, který zjišťuje četnosti určitého stavu nebo jevu a jeho účelem je získání číselných údajů. (Simová, 2010)

### **Mystery shopping**

Účelem provedení mystery shoppingu, kvalitativní metody výzkumu, bylo zjistit, zda zaměstnanci analyzovaných bankovních institucí vystupují v rámci etického chování při komunikaci se zákazníkem. Realizace návštěvy probíhala dle předem připraveného scénáře, který byl pro všechny zkoumané banky stejný – založení studentského účtu nebo u Monety založení běžného účtu. Pro účely mystery shoppingu byl sestaven záznamový arch, který byl realizátorem, tedy autorem diplomové práce, vyplněn ihned po návštěvě pobočky. Záznamový arch je k nahlédnutí v **Příloha E**.



Zkoumáno je především chování a přístup zaměstnanců, kteří přijdou do přímého kontaktu se zákazníky banky. Mimo chování je zkoumána znalost nabízených produktů, prostředí pobočky a její okolí (parkování, označení pobočky apod.). Právě i kritéria, která s etikou přímo nesouvisí, často bývají rozhodujícím faktorem spokojeného a věrného zákazníka.

Před samotným provedením tohoto výzkumu bylo nutné stanovit několik základních pravidel, které eliminují případné odchylky měření kvality poskytovaných služeb:

- návštěva pobočky proběhne v pátek mezi 12 až 15 hodinou,
- návštěva bude sjednána online přes webové stránky,
- mystery shopper využije k hodnocení předem připravený záznamový arch,
- mystery shopper bude jednat slušně.

Mystery shopping byl prováděn v dubnu na pobočkách analyzovaných bank v Jablonci nad Nisou a na každé pobočce byla provedena pouze jedna návštěva. Arch byl připravený autorem diplomové práce na míru a obsahoval celkem čtyři základní okruhy, které byly v rámci návštěvy poboček zkoumány. Později v diplomové práci jsou při vyhodnocování záznamového archu přidělovány body.

Je důležité zmínit, že zadavatel výzkumu byl v tomto případě fiktivní a mystery shopper byl autor diplomové práce, který využil své znalosti mystery shoppera z minulosti – nebylo tak nutné, aby mystery shopper procházel školením.

### **Hlubkové rozhovory**

Hlubkové rozhovory využívají zkušenosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků různých bankovních institucí. Autor diplomové práce s nimi uskutečnil řadu rozhovorů, aby zjistil jejich pohled na etické chování a s přihlédnutím k získaným informacím sestavil autor diplomové práce strukturu dalších nástrojů primárního výzkumu. Jedná se o kvalitativní metodu výzkumu. Rozhovor probíhal na základě předem připraveného scénáře a okruhu otázek, který se nachází v přílohách, viz **Příloha F**. Příklady otázek nebyly závazné a při každém rozhovoru byly položeny i jiné otázky. Otázky lze tak označit jako velmi otevřené a volné. Okruhy a příklady otázek byly konzultovány již při první schůzce s konzultantem diplomové práce, Ing. Štěpánem Teuflem, ředitelem pobočky ČSOB a Poštovní spořitelny v Jablonci nad Nisou, se kterým byl zároveň proveden rozhovor.

Rozhovory se zaměstnanci bank probíhali především přes platformu Google Meet nebo jim byl elektronicky odeslán dokument s otázkami ze scénáře. Jednotlivci byli obeznámeni s tím, pro jaký účel je rozhovor vykonáván a v případě, že nechtějí na některé z otázek odpovídat, tak nemusí. Žádný ze subjektů si nepřál být nahráván a všichni si přáli zůstat v anonymitě.

Provedené hloubkové rozhovory tvoří podstatnou součást diplomové práce. S pomocí získaných informací od zaměstnanců bankovních subjektů byl postaven dotazník i záznamový arch pro mystery shopping. Odpovědi zároveň výrazně přispěli k pochopení problematiky etického chování a sloužily jako zdroj informací ke zpracování diplomové práce.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je kvantitativní metodou, která si klade za cíl popsat zkoumanou problematiku a zohledňuje především osobní zkušenosti a pocity dotazovaných. Byla zvolena metoda sběru dat prostřednictvím webového formuláře, tedy metoda nebo CASI – Computer Assisted Self Interviewing. Metoda spočívá v umístění sestaveného dotazníku na internet, při které respondent sám vyplňuje dotazník na počítači či jiném zařízení s přístupem k internetu. Metoda je typická především tím, že zde tazatel není přítomen. V případě, kdy je tazatel přítomen, lze hovořit o metodě CAWI – Computer Assisted Web Interviewing. V praxi je však tento přístup ojedinělý a obě metody bývají shodné. (STEM, 2021)

Dotazník byl vytvořený prostřednictvím platformy Google Forms. Dotazník byl před samotným umístěním na internet otestován na vzorku deseti respondentů, kteří tvoří zároveň cílovou skupinu dotazníku. Na základě jejich zpětné vazby byly některé otázky odstraněny, upraveny nebo přidány. Upravený dotazník byl znovu otestován stejnými respondenty již bez dalších výhrad. Dotazník je umístěn v **Příloha G**.

Dotazník byl rozdělen na 4 základní části:

- úvodní část s filtračními otázkami,
- osobní zkušenosti respondentů,
- pohled na etické chování a doporučení,
- závěr s demografickými nepovinnými údaji.

Začátek dotazníku obsahoval tři filtrační otázky, jejichž účelem bylo vyloučit nevhodné respondenty ihned na začátku:

- Jste zaměstnán/a na některé z pozic v bankovních institucích?
- Máte osobní zkušenosti s bankéři na pobočkách?
- Jste studentem střední nebo vysoké školy a nejste starší 26 let včetně?

První otázkou, zda je dotyčný zaměstnán v bankovním sektoru, se autor diplomové práce snažil předejít rozdílného pohledu a zkušeností, které souvisí s druhou otázkou, zda mají respondenti osobní zkušenosti se zaměstnanci bankovních institucí. Poslední filtrační otázkou je, zda je respondent studentem střední nebo vysoké školy a spadá do věkové skupiny 26 let. Filtrační otázky byly zvoleny s ohledem na možné sdílení dotazníku a odpovědi nevhodných respondentů, které by výsledky průzkumu značně zkreslily a ztížily tak vyhodnocení získaných dat.

Po zodpovězení filtračních otázek následovala část, ve které respondenti využívali škály pro vyjádření míry souhlasu ohledně etického chování bankéřů a vlastních zkušeností. Před závěrem otazníku byla použita otevřená otázka ohledně etických zásad pracovníků bankovních institucí. Účelem této otázky bylo zjistit, jaké chování klienti očekávají od zaměstnanců na pobočkách a zda mají případné doporučení.

Na závěr dotazníku následovaly nepovinné demografické otázky (pohlaví, věk a současné studium). Otázky ohledně současného studia a pohlaví byly uzavřeným typem otázky a věk byl otevřený typ. Tyto otázky byly nepovinné, jelikož pro některé respondenty může být zodpovídání těchto otázek nepříjemné a mohlo by je to odradit od finálního odeslání dotazníku. Dotazník uzavírala otevřená otázka, jaké banky je respondent klientem, která byla též nepovinná.

Otázky v dotazníku využívaly metodu tzv. škálování. Byla zvolena škála s hodnotami 1 až 5, tedy pětibodová škála, na které respondent vyjadřoval svou míru souhlasu či nesouhlasu s předloženým tvrzením. Dalšími typy otázek byly otázky uzavřené s výběrem ano, ne, tedy dichotomické uzavřené otázky. Pětibodová škála byla zvolena i přes střední hodnotu, která vyjadřuje neutralitu. Prostřední hodnota zabraňuje vynucování odpovědi v případě, kdy dotazovaný nemá k situaci vyhraněné stanovisko nebo jev nemůže hodnotit, jelikož se s ním nesešel (Vlčková, 2006).

Základním souborem dotazníku byl každý jedinec s možností si založit studentský účet. Zpravidla si studentský účet může založit kdokoliv po dovršení 15 let na základě potvrzení o studiu. Horní hranice u studentských účtů je u většiny bank stanovena na 26 až 30 let, nejčastěji však 26 let. Základní soubor tak lze identifikovat jako: studenti středních a vysokých škol v České republice, včetně vyšších odborných škol. Dle ČSÚ (2021) bylo k 30. červnu 2020 na území České republiky celkem 648 278 studentů středních, vyšších odborných a vysokých škol. Pro zajištění vhodného souboru respondentů byl dotazník umístěn na sociální síť a stránky založené studenty středních a vysokých škol. Dále byl dotazník odeslán elektronicky současným i bývalým spolužákům autora diplomové práce.

Pohled na optimální počet respondentů je velmi odlišný. Autor diplomové práce se inspiroval odborným výzkumem, který provedl Quan N. Tran (2017) s kolegy na téma „Vnímání bankovní společenské odpovědnosti ve Vietnamu“ a publikoval jej v rámci mezinárodního ekonomického periodika „International Research Journal of Finance and Economics“. Výzkumu se účastnilo 200 respondentů, ze kterých bylo vybráno 190 reprezentativních odpovědí.

## 7 Výsledky a vyhodnocení průzkumu

Závěrečná kapitola diplomové práce se zabývá samotným vyhodnocení dat získaných z primárního výzkumu. Na základě vyhodnocení použitých výzkumných metod je jednotlivým institucím navrženo řešení či doporučení k nápravě případných nedostatků etického chování zaměstnanců či jiných skutečností. Nejprve je vyhodnoceno dotazníkové šetření, včetně určení reprezentativního vzorku respondentů. Následně je na základě získaných dat vyhodnocen mystery shopping a je provedeno porovnání zjištění s názory respondentů dotazníkového šetření.

### 7.1 Dotazníkové šetření

Průzkumu se zúčastnilo celkem 206 respondentů, ze kterých byl vybrán reprezentativní vzorek 188 respondentů. Reprezentativní vzorek byl vytvořen na základě filtračních otázek v úvodu dotazníku. Reprezentativní respondent tak byl každý student střední, vyšší odborné a vysoké školy do 26 let včetně, který má osobní zkušenost s přímým prodejem finančního produktu na pobočce a není zaměstnán v bankovním sektoru. Jedná se o nenáhodný kriteriální výběr. Průzkum dále pracuje pouze s reprezentativním vzorkem respondentů.

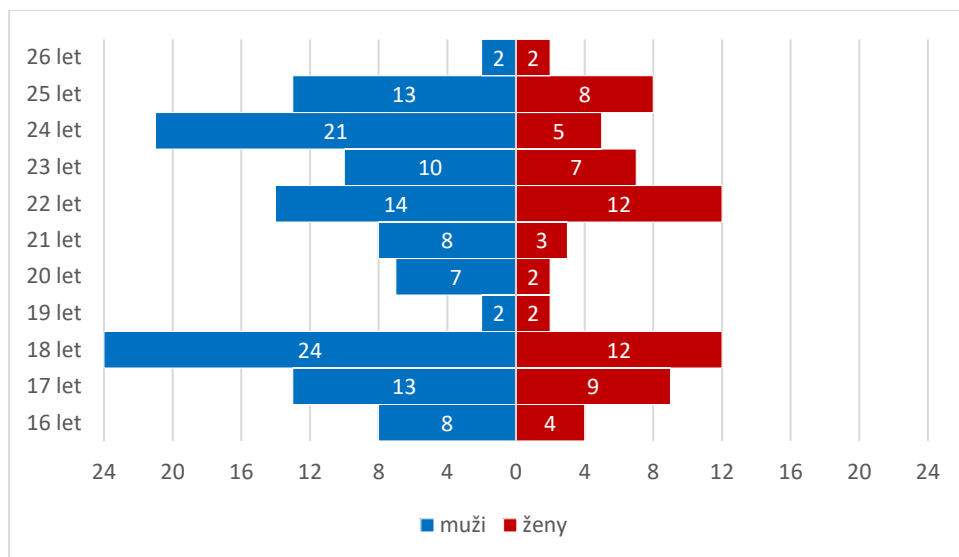
Z vyhodnocování byli vyřazeni respondenti (18), kteří uvedli, že nejsou studenty, nemají osobní zkušenosti s prodejem finančního produktu nebo jsou zaměstnání v bankovních sektoru a mohli by tak ovlivnit výsledky měření.

V rámci dotazníku se respondenti mohli vyjádřit k tomu, jaké etické zásady chování by podle nich měl pracovník bankovních institucí respektovat. Odpovědi byly různorodé, ovšem nejčastěji se opakovalo tvrzení, že by měl poskytovat pravdivé a úplné informace a nelhat svým zákazníkům. Výčet všech odpovědí je beze změny vložen do **139Příloha H**.

Dotazník byl na platformě Google Forms zveřejněn 1. dubna 2021 a byl přístupný do 10. dubna 2021.

### 7.1.1 Charakteristika respondentů

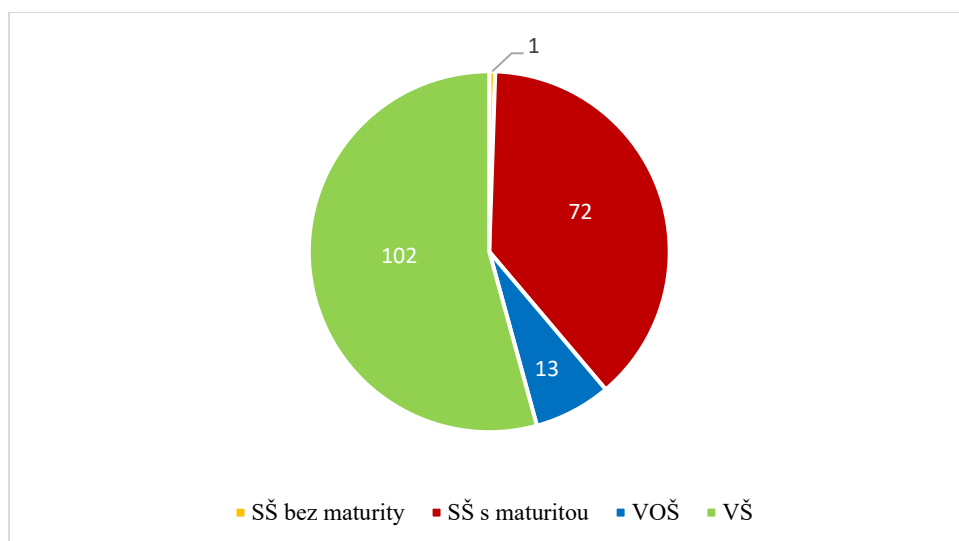
Výzkumu se zúčastnilo celkem 188 reprezentativních respondentů, z toho 122 mužů a 66 žen. I přestože minimální požadovaný věk pro založení studentského účtu je 15 let, z dotazovaných nebyl nikdo mladší 16 let, viz graf níže.



Obrázek 3: Graf populační pyramidy respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

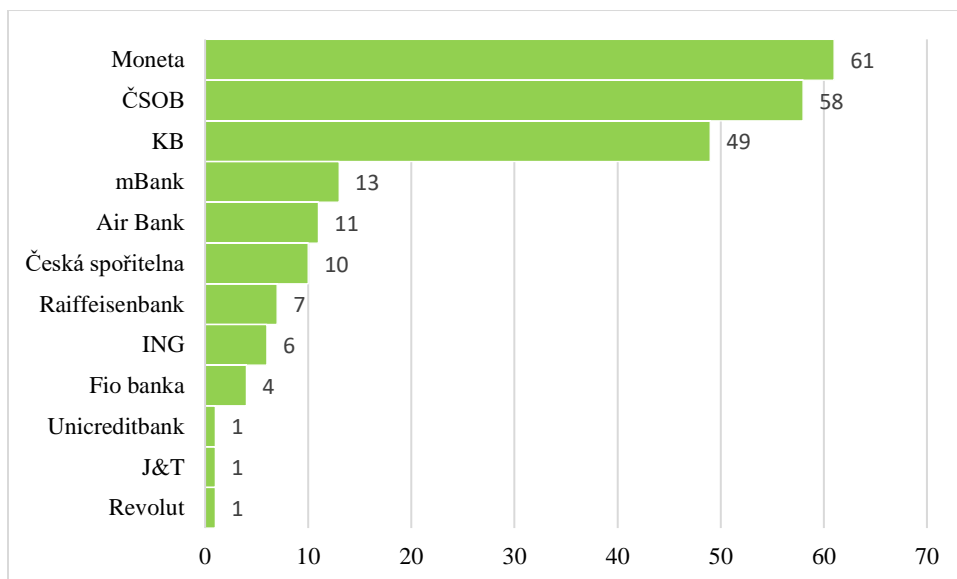
Z grafu výše je na první pohled patrné, že se výzkumu zúčastnilo více mužů než žen. Věkové rozmezí respondentů se pohybovalo mezi 16 a 26 lety, kdy nejčetnější zastoupení mají studenti ve věku 18 let, kterých bylo celkem 36. Věkový průměr respondentů tvoří necelých 21 let.



Obrázek 4: Graf rozdělení respondentů dle vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na předchozí stránce poukazuje na rozlišení respondentů dle vzdělání. Studenti vysokých škol představují nejčetnější zastoupení mezi respondenty (102). Středoškoláků s maturitním oborem odpovědělo 72, vyšší odborné vzdělání je zastoupeno 13 respondenty a výzkumu se zúčastnil pouze jeden středoškolák, který nestuduje maturitní obor.



Obrázek 5: Graf rozdělení respondentů dle banky  
Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 188 respondentů využívá celkem 30 z nich služeb dvou nebo více bankovních institucí a pouze jeden respondent na otázku neodpověděl. Dle grafu výše respondenti nejčastěji využívají služeb:

- Moneta Money Bank – 61 respondentů,
- ČSOB – 58 respondentů,
- KB – 49 respondentů.

Nejčetnější zastoupení tak mají banky, které jsou později předmětem mystery shoppingu. Dalšími zmiňovanými bankami jsou například mBank (13), Air Bank (11) nebo Česká spořitelna (10). Mezi odpověďmi se vyskytují i méně známé bankovní instituce jako J&T banka (1) nebo čistě internetová banka a peněženka Revolut (1).

Zajímavostí a jedním z faktorů volby banky mohou být aplikace mobilního bankovníctví. Dle Krejčího (2019) jsou banky s kvalitní aplikací mnohem více oblíbené než ty s méně kvalitní aplikací. V případě, kdy klienti najdou banku s dobrou aplikací, zpravidla u ní zůstanou. V současné době je to podporováno především globálním trendem ve formě

digitalizace. Společnost Scott & Rose v roce 2020 podrobila podrobnému testu aplikace bankovních institucí. Test byl zaměřen na téměř 200 funkcionalit a služeb, které nabízejí. Z provedeného výzkumu na tom byla nejlépe Moneta Money Bank, která svým klientům v mobilní aplikaci nabízí 106 služeb. Na velmi těsném druhém místě se umístila KB (104) a aplikace ČSOB se umístila „až“ na děleném 6. místě s Equa bank (74). (Mašek, 2020)

Dle autora diplomové práce je to výsada především mladších lidí, kteří si potrpí na mobilních službách a s přihlédnutím k výše zmíněného žebříčku by tak dle výzkumu měli služeb Moneta Money Bank využívat především mladší respondenti. Pro tyto účely je vhodné sestavit charakteristiku respondentů zkoumaných bank – ČSOB, KB a Moneta.

Pro zjednodušení byla data o respondentech konkrétních bankovních institucí zpracována do tabulky níže.

*Tabulka 3: Porovnání respondentů dle banky*

	<b>ČSOB</b>	<b>KB</b>	<b>Moneta</b>
<b>Věk</b>			
do 20 let	24	16	40
nad 20 let	34	33	21
průměrný věk	20,95	21,57	20,15
<b>Pohlaví</b>			
muž	34	31	43
žena	24	18	18
<b>Vzdělání</b>			
SŠ s maturitou	23	14	32
VOŠ	4	3	4
VŠ	31	32	25

Zdroj: vlastní zpracování

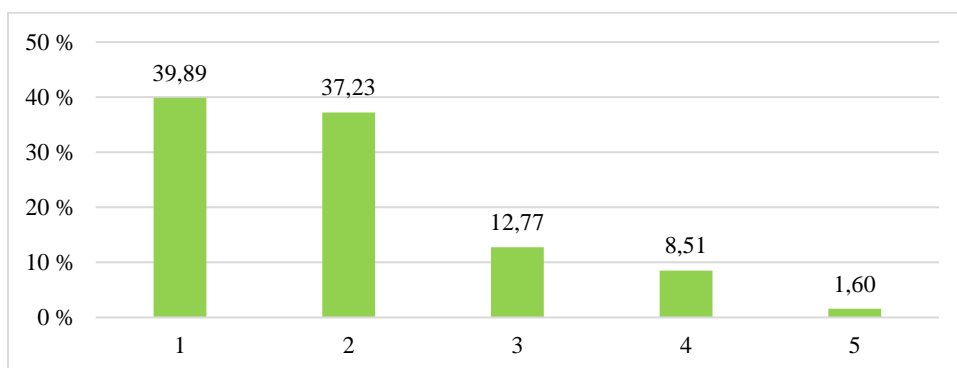
Z tabulky je ověřeno tvrzení, že služeb Moneta Money Bank využívají především mladší respondenti. Z porovnávaných bank je rozdíl zřetelný již na první pohled – respondenti do 20 let tvoří podstatnou část klientely Monety. U ČSOB i KB převažují spíše respondenti starší 20 let, i když u ČSOB není rozdíl tak markantní. S věkem je spojeno i aktuální studium, kdy u Monety převažují středoškoláci a u ČSOB s KB naopak vysokoškoláci. Dle tabulky ve všech zkoumaných institucích převažují muži, což je dáno především téměř dvojnásobnou četností odpovědí mužů v rámci výzkumu.



### 7.1.2 Vyhodnocení odpovědí

Po zodpovězení třech filtračních otázek následovala hlavní část dotazníku, ve které respondenti vyjadřovali svou míru souhlasu nebo nesouhlasu s předloženým tvrzením na pětibodové škále (1 naprosto souhlasím až 5 naprosto nesouhlasím). Tvrzení bylo zaměřeno na osobní zkušenosti respondentů s pracovníky bankovních institucí při osobním prodeji finančních produktů nebo služeb. Respondenti hodnotili celkem 11 tvrzení.

#### Úplné a pravdivé informace

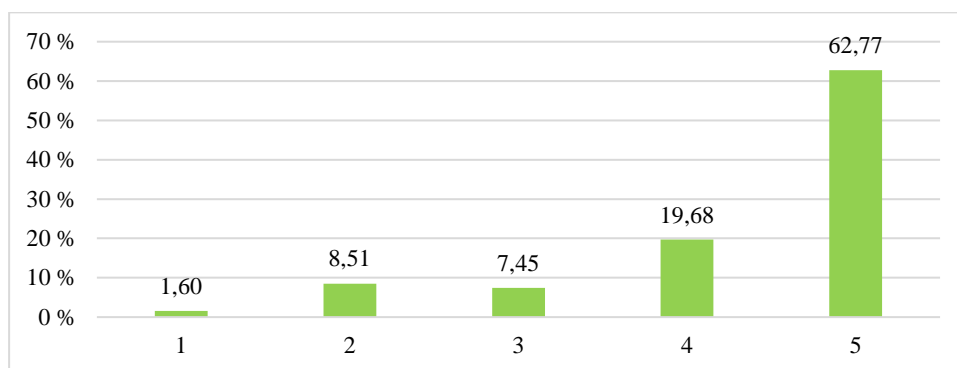


Obrázek 6: Graf pravdivosti a úplnosti poskytovaných informací

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda pracovník respondentovi poskytl úplné a pravdivé informace o nabízeném produktu se většina respondentů přiklání k pozitivnímu hodnocení. 145 respondentů s tvrzením v určité míře souhlasilo. Více než  $\frac{3}{4}$  respondentů bylo tedy spokojených s poskytnutými informacemi. 24 respondentů uvedlo prostřední hodnotu, což může vypovídat o nezájmu ověření si informací nebo zkrátka respondenti nemohli pravdivost a úplnost posoudit. S negativní zkušeností se setkalo 19 dotazovaných. Lze říci, že respondenti byli s informacemi obecně spokojeni.

## Nadměrné množství osobních informací

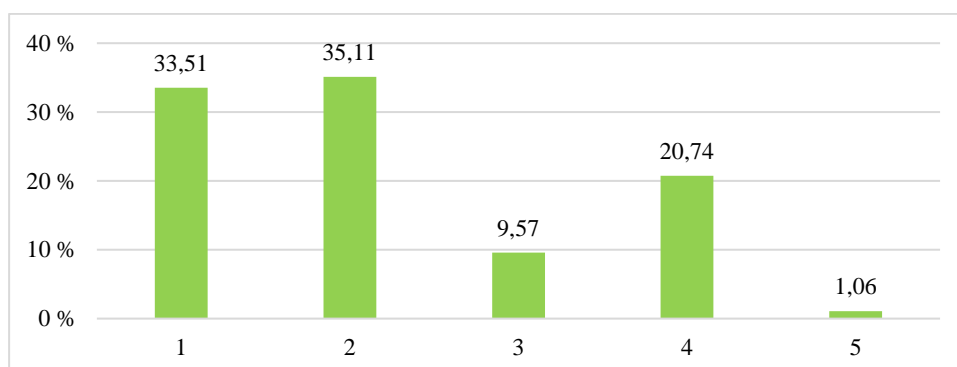


Obrázek 7: Graf nadměrného množství požadovaných osobních informací

Zdroj: vlastní zpracování

S otázkou, zda pracovník požadoval nadměrné množství osobních informací, které nebylo nutné k vyřízení žádosti respondenta, většina nesouhlasí a vzniká tak další pozitivní mínění. Celkem 155 respondentů s tvrzením nesouhlasila, z toho 118 naprosto nesouhlasila. 14 respondentů na otázku nedokázalo odpovědět nebo to v průběhu schůzky nevnímali. Pouze 17 respondentů se s tímto chováním setkalo. Graf výše tento výrazný rozdíl znázorňuje.

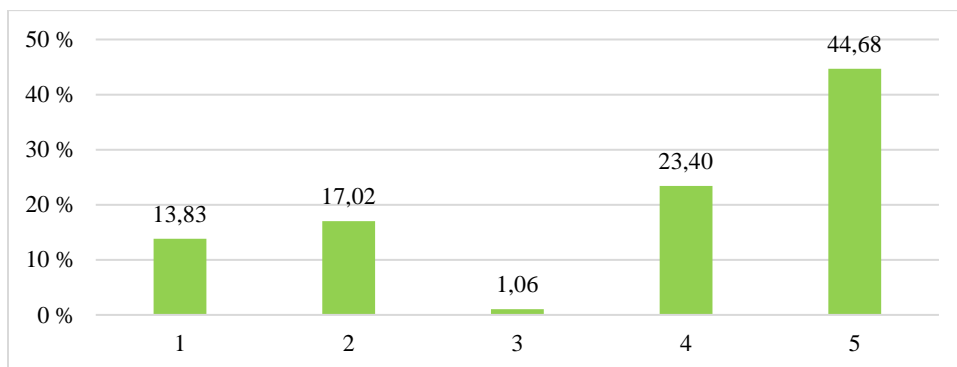
## Vstřícnost a chování pracovníků



Obrázek 8: Graf vstřícnosti pracovníků bankovního sektoru

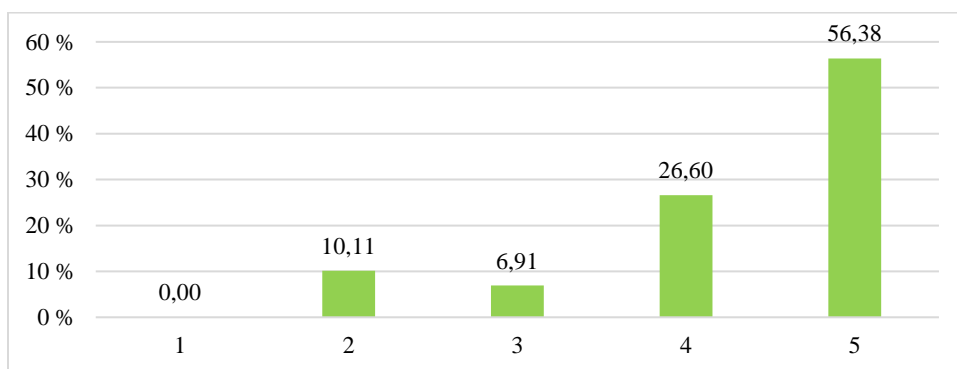
Zdroj: vlastní zpracování

I v případě otázky, zda pracovník při osobní schůzce důkladně vysvětlit veškeré podstatné náležitosti nebo srozumitelně odpovídal na otázky, vychází z provedeného výzkumu pozitivní výsledek. 129 respondentů shledává chování zaměstnanců vstřícné a dá se říci, že nabízenému produktu i smlouvě porozuměli. Z toho 63 respondentů bylo s výkladem naprosto spokojeno. 18 dotazovaných nedokázalo vstřícnost posoudit. V grafu na obrázku č. 8 lze pozorovat oproti předchozím otázkám mírný nárůst negativních odpovědí (41; 21,8 %). Lze konstatovat, že vstřícné chování pracovníků má prostor ke zlepšení. Další otázka a graf obohacují a doplňují zjištěné informace z této otázky.



Obrázek 9: Graf použití pomocných materiálů či jiných pomůcek  
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku, jestli pracovník demonstroval informace k produktu prostřednictvím pomocných materiálů nebo jiných pomůcek, přibližují důvod nárůstu negativních odpovědí na předchozí otázku. Celkem 128 respondentů (68,1 %) uvedlo, že jim pracovník nedemonstroval informace o produktu prostřednictvím pomůcek jako jsou například letáky k produktu, katalogy nebo statistiky vývoje produktu. U negativních odpovědí převažovalo tvrzení „naprosto nesouhlasím“ (84). Na otázku nedokázali odpovědět pouze 2 respondenti a 58 dotazovaných odpovědělo, že jim byl produkt nebo služba v určité míře demonstrována na pomocných materiálech. Všeobecně lze říci, že pracovníci této možnosti příliš nevyužívají, ale zákazníkům by to mohlo pomoci k pochopení všech náležitostí produktu nebo služby. V případě, kdy tyto materiály poskytnou zákazníkovi s sebou, by míra spokojenosti s poskytovanými službami dle autora diplomové práce vzrostla.

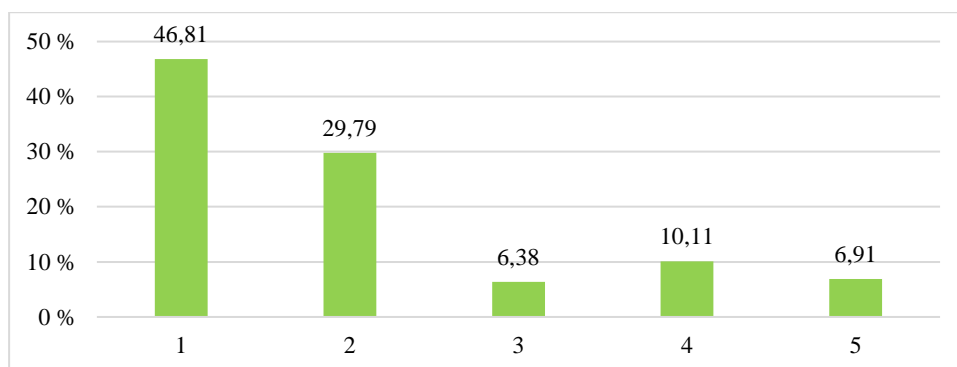


Obrázek 10: Graf vyvíjení tlaku k aktivaci produktu  
Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obrázku 10 vyjadřuje odpovědi respondentů na otázku, zda na ně byl ze strany pracovníka vyvíjen nepřiměřený tlak k aktivaci produktu (okamžité uzavření smlouvy) nebo jim nebyl poskytnut prostor k promyšlení nabídky s možností porovnání ostatních nabídek. Celkem 156 respondentů se přiklání k tomu, že na ně nebyl vyvíjen tlak k okamžité aktivaci

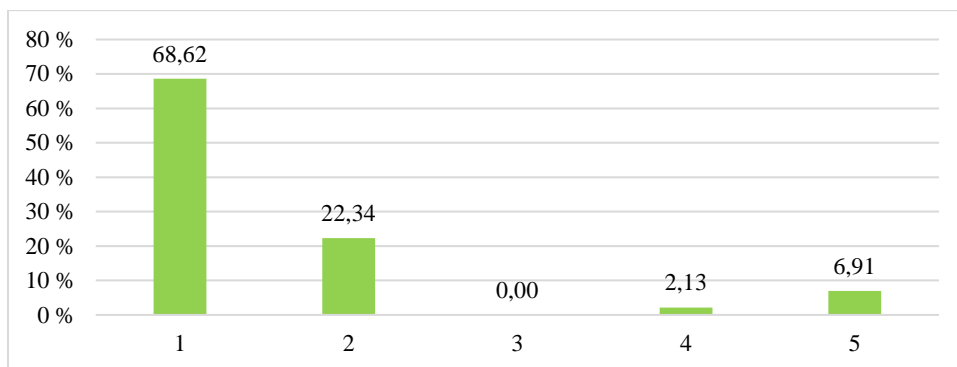
nebo měli dostatek času k promyšlení nabídky. Z toho jsou zase v převaze odpovědi, které s tvrzením naprosto nesouhlasí (106). V rámci negativních zkušeností žádná z odpovědí neobsahovala extrém (hodnota 1) a pouze 19 dotazovaných se v jisté míře setkala s nátlakem ze strany zaměstnanců banky. 13 odpovědí vyjadřovalo neutrální hodnocení a nedokázali tak toto chování přesně vyhodnotit. S úlevou tak lze konstatovat, že pracovníci nevyužívají nátlaku k aktivaci produktu.

Další graf a otázka jsou zaměřeny na chování pracovníků vůči konkurenčním subjektům. Jak již bylo v diplomové práci zmíněno několikrát dříve, bankovní sektor je v současné době plný konkurence a každý se snaží získat zákazníky na svou stranu. Banky proto volí nízkonákladové služby a poskytují tak většinu dříve zpoplatněných služeb zdarma. Někteří pracovníci bankovního sektoru však zneužívají svého postavení a velmi často porovnávají nabízený produkt s konkurenčním a poukazují na nedostatky těchto konkurenčních produktů nebo služeb. Toto chování však odporuje veškerým pravidlům etického kodexu a přesvědčením zdravého podnikání. Graf níže na tuto problematiku poukazuje.



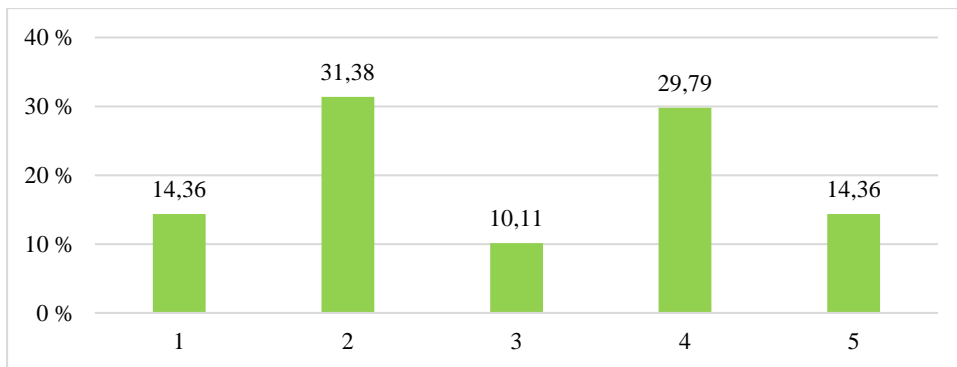
*Obrázek 11: Graf porovnávání produktu s konkurenčním*  
Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedeném grafu se potvrzuje předchozí tvrzení. Celkem 144 respondentů se již v minulosti setkala s tímto jednáním. Pouze 32 dotazovaných tuto zkušenost nemá a zbylých 12 tvrzení neohodnotilo ani pozitivně, ani negativně. Zarážející je i fakt, že celkem 88 respondentů uvedlo, že v tomto případě s tvrzením naprosto souhlasí a tvoří tak nejčetnější odpověď. Na základě dat získaných z této otázky vzniká další prostor pro zlepšení a možná i důraz na přísnější kontrolu činnosti zaměstnanců bankovního sektoru.



Obrázek 12: Graf nabízení doplňkových služeb  
Zdroj: vlastní zpracování

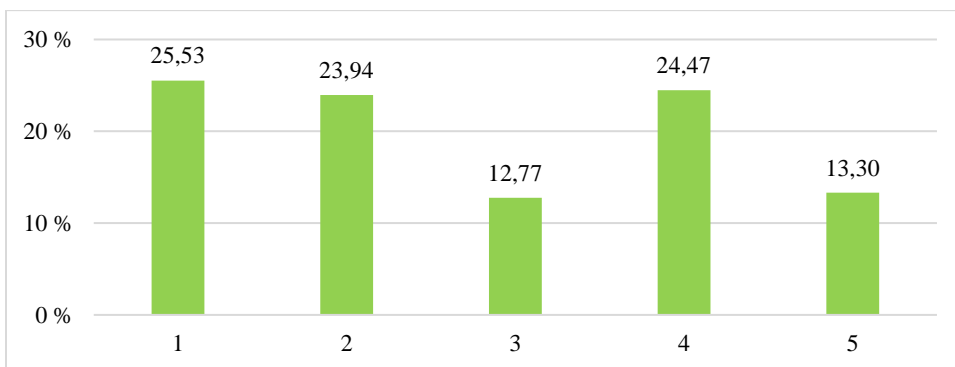
Dále respondent ohodnocoval tvrzení, zda mu pracovník nabízel doplňkové služby jako pojištění nebo zvýhodněný produkt v rámci osobní schůzky. Výsledek byl jednoznačný, kdy 129 respondentů bez výhrad souhlasilo s tvrzením a dalších 42 s tvrzením též souhlasilo. Pouze 17 dotazovaným nebyly doplňkové služby nabízeny. Naskýtá se ovšem otázka, zda je toto chování v rozporu s etickým chováním. Samozřejmě závisí na druhu doplňkového produktu, ale zpravidla zákazníci chtějí pouze produkt, který je předmětem smluvené schůzky. Není tajemstvím, že jsou bankéři osobně ohodnocováni podle prodaných produktů a služeb, a proto velmi často nabízejí produkty, které zákazník ke službě zdaleka nepotřebuje. V případě, kdy zaměstnanec produkt pouze nabídne a následně na klienta netlačí do jeho aktivace, tak je to v pořádku. Ovšem v případě, kdy zaměstnanec za dobu schůzky pravidelně stejný doplňkový produkt nabízí, může dojít až ke ztrátě potenciálního klienta. Příjemnějším jednáním je z pohledu zákazníka nabízení vhodné a výhodnější alternativy nebo přizpůsobení produktu finančním možnostem klienta.



Obrázek 13: Graf nabízení alternativ nebo přizpůsobení produktu zákazníkovi  
Zdroj: vlastní zpracování

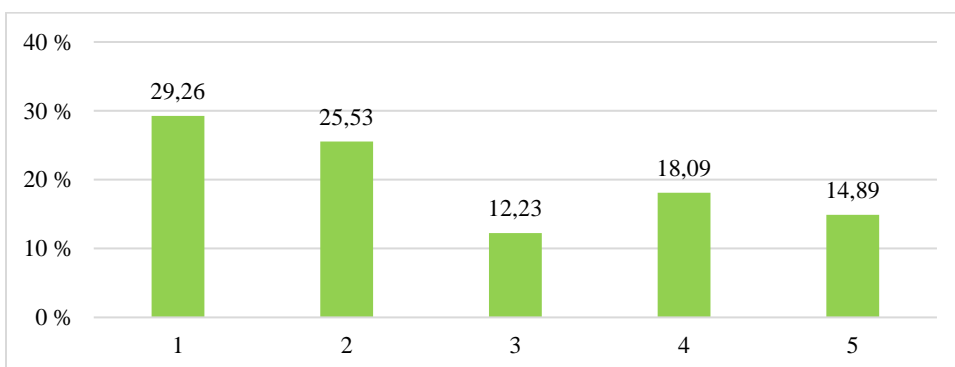
Graf výše je prvním nejednoznačným a velmi vyrovnaným výsledkem. K tvrzením, že pracovník zákazníkovi nabízený produkt přizpůsobil nebo mu nabídl vhodnou alternativu, se 86 respondentů přiklání k pozitivní odpovědi a 83 k negativní odpovědi. Krajních hodnot je shodně po 27 odpovědích a 19 dotazovaných zachovalo neutrální postoj, kdy tuto nabídku respondenti nemuseli postřehnout. V případě existence výhodnějšího produktu o něm zákazník chce vědět a pracovník banky by mu měl takový produkt představit. Pokud se o produktu spotřebitel dozví později, může to vytvořit negativní obraz o kvalitě poskytovaných služeb.

V současné digitální době a existence srovnávačů není pro zákazníky bankovních institucí složité si informace o produktech vyhledat a následně porovnat. Většina těchto srovnávačů disponuje funkcí, která v případě existence výhodnějšího produktu na takový produkt upozorní. Zaměstnanci by tak svým současným i potenciálním klientům měli informace o takových produktech poskytnout a zvýšit tak míru loajality zákazníka. V případě, kdy výhodnější produkt neexistuje, je vhodné produkt přizpůsobit zákazníkovi na míru. Individuální splátkový kalendář může být drobnou konkurenční výhodou, která úroveň vztahu zákazníka k bance dojistě podpoří.



Obrázek 14: Graf upřednostňování zájmů klienta před zájmy banky  
Zdroj: vlastní zpracování

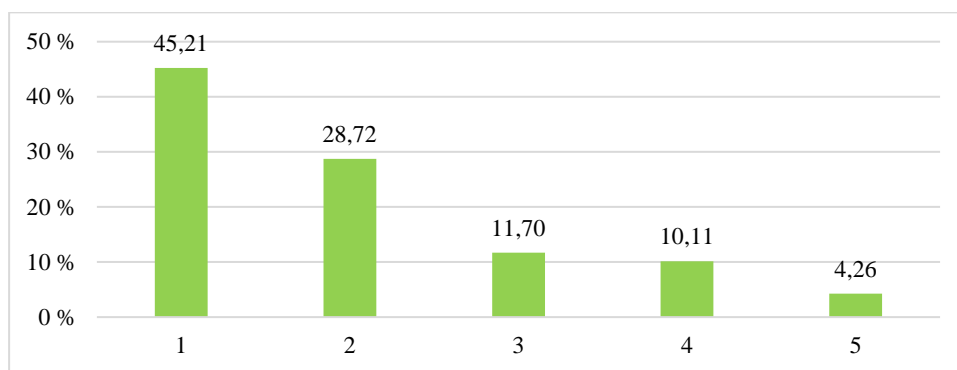
S předchozím tvrzením velmi úzce souvisejí následující dva grafy. Graf výše je zaměřený na tvrzení, zda měl respondent pocit, že pracovník banky upřednostňuje jeho zájmy před zájmy svého zaměstnavatele nebo jeho samotného. Dle údajů z grafu je patrné, že převažuje pozitivní hodnocení, tedy upřednostňování zájmů klienta. Celkem 48 dotazovaných s tvrzením naprosto souhlasilo a dalších 45 souhlasilo do jisté míry. 24 respondentů se s tímto jevem nesešlo nebo nedokázali tvrzení vyhodnotit. S tvrzením naprosto nesouhlasilo 25 respondentů.



Obrázek 15: Graf aktivního naslouchání ze strany pracovníka  
Zdroj: vlastní zpracování

S dalším tvrzením, zda měl respondent pocit, že mu pracovník aktivně naslouchá, souhlasila více než polovina respondentů. 103 respondentům připadlo, že jim pracovník aktivně naslouchá a popřípadě jim je nápomocen. Pozitivním výsledkem je i fakt, že s tvrzením naprosto souhlasilo 55 dotazovaných. 23 respondentů zachovalo neutrální postoj a 62 dotazovaným připadlo, že tu pro ně pracovník nebyl.

## Školení zaměstnanců bankovních institucí



Obrázek 16: Graf povědomí klientů o pravidelném školení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka pracovala s tvrzením, zda si respondenti myslí, že jsou pracovníci bankovních institucí pravidelně školeni ohledně chování vůči zákazníkům. Ze získaných výsledků v grafu výše je patrné, že jsou zaměstnanci podle respondentů pravidelně školeni. Celkem 85 respondentů s tvrzením naprosto souhlasila, 54 souhlasí do jisté míry, 22 nedokáže říci, 19 spíše nesouhlasí a pouze 8 dotazovaných naprosto nesouhlasí. Jak již bylo zmíněno v diplomové práci dříve, většina zaměstnanců v rámci provedených rozhovorů uvedla, že takové školení absolvují alespoň jednou ročně. V rámci těchto školení jsou zaměstnanci připravováni jednat asertivně, ač slušně, vůči nepříjemným zákazníkům.

Pro zjednodušení a přehlednost byly získané výsledky dále zpracovány pomocí základní deskriptivní statistiky do přehledné tabulky níže, která pracuje s modusem, mediánem a váženým průměrem. Modus lze zjednodušeně popsat jako hodnotu, která se ve zkoumaném souboru vyskytuje nejčastěji. Medián tvoří střední hodnotu souboru a průměr vyjadřuje typickou hodnotu souboru.

Tabulka 4: Vyhodnocení odpovědí dotazníku deskriptivní statistikou

	Otázka	Modus	Medián	Vážený průměr	Vyhodnocení
1.	Úplné a pravdivé informace	1	2	1,95	✓
2.	Nadměrné množství osobních údajů	5	5	4,34	✓
3.	Vstřícnost pracovníka při osobním kontaktu	2	2	2,21	✓
4.	Pomocné materiály	5	4	3,68	×
5.	Tlak k aktivaci produktu	5	5	4,29	✓
6.	Konkurenční produkt	1	2	2,01	×
7.	Doplňkové služby	1	1	1,56	-
8.	Výhodnější alternativy	2	3	2,98	-
9.	Zájmy klienta před bankou	1	3	2,76	✓
10.	Aktivní naslouchání	1	2	2,64	✓
11.	Školení zaměstnanců	1	2	1,99	✓

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka na předchozí stránce také obsahuje sloupec s hodnocením, které vyjadřuje subjektivní vyhodnocení otázky autorem diplomové práce, kde „√“ představuje pozitivní hodnocení, „×“ hodnocení negativní a „-“ neutrální hodnocení.

Dle tabulky se nejčastěji u první otázky objevoval naprostý souhlas s úplností a pravdivostí poskytovaných informací pracovníky bankovních institucí. Střední hodnota je hodnota souhlasu a vážený průměr je také v pozitivních hodnotách. Odpovědi na tuto otázku tak poukazují na spokojenost respondentů s poskytnutými informacemi. Druhá otázka v tomto trendu pokračuje a respondenti s tvrzením, že po nich pracovník požadoval nadměrné množství informací, nesouhlasí a veškeré statistické veličiny tomu nasvědčují. Následující třetí otázka již představuje prostor pro zlepšení. Veličiny jsou stále v pozitivních hodnotách, ovšem oproti předchozím otázkám lze pozorovat mírný propad spokojenosti se vstřícným chováním pracovníka.

Čtvrtá otázka již představuje negativní zkušenosti respondentů. Pracovníci dle respondentů nepoužívají pomocných materiálů k demonstraci produktů a zákazník tak nemusí zcela jasně pochopit jeho podmínky. S tímto tvrzením souhlasilo nejvíce respondentů a střední hodnota společně s průměrem jsou také v negativních hodnotách. Tento jev může být důvodem pozorovaného poklesu v předchozí třetí otázce. Pátá otázka byla zaměřena na tlak vyvíjený pracovníky na zákazníky. Ze získaných dat lze jednoznačně říci, že pracovníci respondenty nenutí k okamžité aktivaci produktu. Na druhé straně zaměstnanci velmi často porovnávají nabízený produkt s konkurenčním a poukazují na slabé stránky konkurence. To lze vyzorovat z dat u otázky číslo 6. Nejvíce respondentů naprosto souhlasilo s tím, že pracovník porovnával nabízený produkt s konkurenčním. V rámci etického chování je toto chování nepřijatelné a pracovník tak porušuje pravidla zdravé konkurence.

U sedmé otázky převažuje odpověď, kdy respondent s tvrzením, že mu byl nabízen doplňkový produkt nebo služby, naprosto souhlasí. Výsledek autor vyhodnotil jako neutrální, jelikož velmi záleží na síle nabízení, tedy jak často a případně jak neodbytně pracovník produkt nabízel. Osmá otázka představuje další prostor ke zlepšení. Průměrná hodnota se jeví jako neutrální, což zároveň tvoří i hodnotu střední, tedy medián. Nejčastěji respondenti odpovídali, že jim do určité míry pracovník nabízel výhodnější produkt nebo produkt přizpůsobil finančním možnostem dotazovaného.

Devátou a desátou otázkou lze vyhodnotit společně. I přestože se průměrné hodnoty blíží neutrální hodnotě 3, nejčastěji respondenti naprosto souhlasili s tím, že se jim pracovník při schůzce věnuje a zajímají ho především zájmy respondentů. Z důvodu nejčastější odpovědi lze tak tyto dvě otázky vyhodnotit pozitivně, i přestože je zde prostor pro zlepšení.

Poslední otázka zkoumala názor respondentů, zda si myslí, že jsou zaměstnanci pravidelně školeni ohledně chování vůči svým stávajícím i potenciálním klientům. Ze získaných výsledků lze tuto otázku hodnotit pozitivně, jelikož se všechny tři statistické veličiny pohybují v rámci pozitivního hodnocení. Respondenti jsou pak toho názoru, že se zaměstnanci chovají slušně a v rámci etických pravidel.

## **7.2 Mystery shopping**

Před samotným vyhodnocením mystery shoppingu je vhodné nejprve popsat jednotlivé okruhy hodnocení z předem sestaveného záznamového archu. Vyhodnocení bude vyhotoveno pro každou zkoumanou bankovní instituci zvlášť a na závěr budou výsledky vzájemně porovnány.

K vyhodnocení mystery shoppingu je použito bodové hodnocení zkoumaných okruhů. Otázky, na které bylo odpovídání ano nebo ne, jsou ohodnoceny v případě pozitivní odpovědi jedním bodem a v případě negativní odpovědi je otázka ponechána bez bodu. V případě komplexnější odpovědi je otázka hodnocena body 1 až 3 a bodové ohodnocení je okomentováno a odůvodněno. Maximální počet bodů výzkumu je 36 bodů.

### **Pobočka**

Prvním okruhem, kterým bude v rámci mystery shopping zkoumán je pobočka zkoumané banky. Okruh obsahuje tři hodnocené položky a maximální počet bodů, které lze v rámci tohoto okruhu získat, je 9 bodů.

### **Začátek schůzky**

Druhý okruh je věnován začátku schůzky, tedy spíše formálním náležitostem, které předchází samotné schůzce. V tomto okruhu je hodnoceno pět položek, z toho je jedna položka podmíněna odpovědí na jinou. Maximální počet bodů jsou tedy 4 body.

## **Chování pracovníka**

Třetí okruh je pro účely diplomové práce nejdůležitější a obsahuje tak celkem 15 hodnocených položek, ze kterých lze získat maximálně 17 bodů. Je tedy ze všech zkoumaných okruhů nejrozsáhlejší. Zkoumané položky vychází především z nedostatků zjištěných v dotazníkovém šetření. Dress code je zaměřený na úpravu a oblečení pracovníka.

## **Ukončení schůzky**

Poslední, hodnoceným okruhem je ukončení schůzky, které je hodnoceno velmi podobně jako v případě okruhu „začátek schůzky“, tedy formální náležitosti ukončení jednání s klientem. Okruh se skládá ze šesti hodnocených položek a maximální počet bodů činí 6 bodů.

### **7.2.1 Československá obchodní banka**

První navštívenou pobočkou byla pobočka ČSOB v Jablonci nad Nisou. Zkoumaná pobočka slouží i jako obchodní místo Poštovní spořitelny. Výzkum proběhl 16. dubna a návštěva trvala přibližně 15 minut.

*Tabulka 5: ČSOB MS, hodnocení pobočky*

<b>Pobočka</b>	
Přístupnost	3
Orientace	2
Prostředí	3

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním hodnoceným okruhem je pobočka a její přístupnost, prostředí a orientace v ní. Pobočka je umístěna blízko centra města a obklopuje ji velké množství parkovacích míst, které ovšem v pracovní dny bývají plná. V případě, že zákazník nenajde místo ihned u pobočky, pár metrů od ČSOB je nákupní centrum s garáží, ve které lze zaparkovat. Nejbližší autobusová zastávka je od pobočky zhruba 250 metrů vzdušnou čarou. Pobočka disponuje bezbariérovým přístupem a navigačními prvky pro nevidomé. Označení pobočky je hodnoceno velmi dobře a je těžké pobočku přehlédnout.

Orientace v budově má své mezery. Při vstupu do budovy vás přivítá ostraha pobočky, která vám zároveň velmi ráda pomůže s orientací po budově. Pobočka disponuje vyvolávacím systémem, který může být pro některé uživatele neintuitivní. Přízemí slouží především pro běžné spotřebitelské služby a orientace v přízemí je velmi snadná. V případě, kdy využíváte

služeb osobního bankéře nebo zařizujete složitější úkony, jste nuceni se vydat do vyšších pater, která jsou dle názoru autora nepřehledná a musíte využívat rad zaměstnanců pobočky, kteří vám ovšem velmi ochotně pomáhají a jsou velmi vstřícní. Prostředí pobočky se nese v duchu firemní kultury ČSOB a skládá se především z firemních barev. Pobočka je velmi dobře udržovaná a člověk se zde cítí příjemně. V případě delšího čekání se může zákazník posadit a natočit si vodu.

Tabulka 6: ČSOB MS, začátek schůzky

Začátek schůzky		
Čekání na přijetí více než 5 minut	1	NE
Omluva za čekání	-	-
Zdvorné uvítání, včetně představení	1	ANO
Nabídnutí nápoje	1	ANO
Známý důvod návštěvy	0	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Čekací doba byla maximálně dvě minuty, pracovník si pro vás přijde osobně a při této příležitosti se představí a uvítá vás na pobočce. Po usazení vám nabídne nápoj a ujistí se, že jste připraveni začít se schůzkou. I přestože se může položka „nabídnutí nápoje“ zdát zbytečná, může to být maličkost, která zákazníkovi zpříjemní celou schůzku. Jediným negativem je, že pracovník neznal důvod návštěvy, což může být způsobeno technickými nedostatky rezervačního webového systému, které blíže nespecifikuje důvod návštěvy.

Tabulka 7: ČSOB MS, chování pracovníka

Chování pracovníka		
Slušnost a spisovná mluva	1	ANO
Samostatnost	1	ANO
Oční kontakt	1	ANO
Příliš odborné termíny	1	NE
Demonstrace materiálů o produktu	1	ANO
Komplexní informace o produktu	1	ANO
Nadměrné množství osobních údajů	1	NE
Povyšování a zneužívání neznalosti klienta	1	NE
Zájem o klienta	0	NE
Nabízené alternativy a jiné produkty	0	NE
Nátlak k aktivaci produktu	1	NE
Vstřícné odpovědi na jasné otázky	0	NE
Povyšování nad konkurencí	0	ANO
Znalost produktu	1	ANO
Dress code	3	

Zdroj: vlastní zpracování

Vystupování pracovníka banky v průběhu schůzky lze hodnotit pozitivně. Choval se slušně, poskytnul úplné a pravdivé informace podle veřejně dostupných materiálů a netlačil autora mystery shoppingu do aktivace produktu. Za úpravu a vzhled byl udělen plný počet bodů, jelikož pracovník byl upravený a reprezentativně oblečený. Nedostatky lze shledávat v tom, že pracovník nereagoval příliš přívětivě na otázky, na které již odpovídal předtím nebo byly jasné z podstaty věci. V průběhu schůzky zároveň ztrácel zájem o klienta a vypadalo to, že chce mít schůzku rychle za sebou a na otázky ohledně spořicího účtu tak odpovídal velmi stručně a nenabízel jiné alternativy spoření. To ovšem může být způsobeno odlišnou „kvalifikací“ pracovníka. Za nejméně přívětivé jednání považuje autor mystery shoppingu porovnávání a nadřazování se nad konkurenčními produkty.

Tabulka 8: ČSOB MS, ukončení schůzky

Ukončení schůzky		
Dotázání, zda je vše jasné	1	ANO
Dotázání, zda jsou další otázky nebo přání	0	NE
Dotázání na další schůzku či telefonát	1	ANO
Poděkování za návštěvu	1	ANO
Poskytnutí materiálů s sebou	1	ANO
Věnování reklamních předmětů	0	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Schůzka byla ukončena v přátelském duchu, kdy se pracovník dotázal, zda autor diplomové práce chce sjednat příští schůzku ihned, či se ozve sám a věnoval mu vizitku. Zaměstnanec poděkoval autorovi za návštěvu, věnoval mu materiály použité při schůzce a doprovodil ho k východu z kanceláří. Jediným významným negativem autor označuje fakt, že v závěru pracovník neposkytl dostatek prostoru na další doplňující otázky, což lze argumentovat tím, že měl naplánovanou další schůzku a v závěru schůzky se omlouval.

Celkový počet bodů ČSOB: 28 bodů.

## 7.2.2 Komerční banka

Další návštěva proběhla tentýž den, tedy 16. dubna, na pobočce KB v Jablonci nad Nisou. Doba návštěvy byla zhruba 23 minut.

Tabulka 9: KB MS, hodnocení pobočky

Pobočka	
Přístupnost	3
Orientace	1
Prostředí	2

Zdroj: vlastní zpracování

Pobočka se nachází v nákupním středisku velmi blízko centra města. Pobočka je nová a velmi moderně zařízená a na malém prostoru disponuje vším, co je k chodu bankovní pobočky potřeba. Malý prostor však zapříčinil, že jednotlivé „kanceláře“ jsou rozděleny do úzkých prostorů, ve kterých se člověk necítí příliš příjemně. Pobočka, respektive obchodní centrum, je vybavena bezbariérovým přístupem a nabízejí zde služby a pomoc v případě zrakového i sluchového postižení. Parkování je možné v garážích nákupního centra, ve kterém pobočka sídlí a nejbližší autobusová zastávka je vzdálená zhruba 100 metrů. Pobočka je dvoupatrová, kde první patro slouží pro „běžné“ spotřebitele a druhé patro je věnována firemním klientům. Každé patro má vlastní vchod, které ovšem nejsou dostatečně odlišené a autor nejdříve vešel do firemní sekce. Pobočka nedisponuje vyvolávacím systémem a klienti jsou tak vítáni samotnými pracovníky, kteří nenechají nikoho čekat déle, než je nutné. V případě delšího čekání se může zákazník posadit.

Tabulka 10: KB MS, začátek schůzky

Začátek schůzky		
Čekání na přijetí více než 5 minut	1	NE
Omluva za čekání	-	-
Zdvořilé uvítání, včetně představení	1	ANO
Nabídnutí nápoje	0	NE
Známý důvod návštěvy	1	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Doba čekání byla menší než jedna minuta, pracovník si pro zákazníka přišel téměř v okamžiku, kdy vstoupil do dveří. Na úvod se pracovník zeptal, jaké má mystery shopper přání a při představení okamžitě věděl, že má sjednanou schůzku i za jakým cílem byla návštěva pobočky provedena. Po usazení a představení, pracovník zájemce o studentský účet informoval o přibližné délce schůzky.

Tabulka 11: KB MS, chování pracovníka

Chování pracovníka		
Slušnost a spisovná mluva	1	ANO
Samostatnost	1	ANO
Oční kontakt	1	ANO
Příliš odborné termíny	1	NE
Demonstrace materiálů o produktu	0	NE
Komplexní informace o produktu	1	ANO
Nadměrné množství osobních údajů	1	NE
Povyšování a zneužívání neznalosti klienta	1	NE
Zájem o klienta	1	ANO
Nabízené alternativy a jiné produkty	1	ANO
Nátlak k aktivaci produktu	1	NE
Vstřícné odpovědi na jasné otázky	1	ANO
Povyšování nad konkurencí	0	ANO
Znalost produktu	1	ANO
Dress code	2	

Zdroj: vlastní pracování

Tabulka na výše přibližuje chování pracovníka KB. Pracovník byl upravený, vystupoval velmi přátelsky a ochotně odpovídal na pokládané otázky autora. Průběžně se ujišťoval, zda všemu rozumí a zda má otázky o nabízeném produktu. V průběhu schůzky nabízel i jiné produkty a doplňkové služby, ale pouze po vyjádření zájmu o jiný produkt shopperem. O všech nabízených produktech měl zaměstnanec skvělý přehled a bez váhání tak odpovídal i na otázky ohledně investičních produktů. Ke službám, které nebyly hlavním předmětem schůzky, nabízel možné alternativy, ke kterým banka v té době nabízela zvýhodněné podmínky a jiné bonusy. Bohužel i na této pobočce zaměstnanec porovnával produkt s konkurenčním a představoval produkt svého zaměstnavatele jako nejlepší na trhu. Pracovník nevyužíval pomocných materiálů a na otázku, zda by autor diplomové práce mohl dostat s sebou nějaké materiály ohledně studentského účtu, odpověděl, že bohužel žádné takové materiály nemají a že je vše dostupné na webových stránkách.

Tabulka 12: KB MS, ukončení schůzky

Ukončení schůzky		
Dotázání, zda je vše jasné	1	ANO
Dotázání, zda jsou další otázky nebo přání	1	ANO
Dotázání na další schůzku či telefonát	1	ANO
Poděkování za návštěvu	1	ANO
Poskytnutí materiálů s sebou	0	NE
Věnování reklamních předmětů	0	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Ukončení schůzky bylo velmi podobné jako její samotný průběh. Pracovník se o shoppera velmi zajímal a netlačil na něj. Pro další schůzku nabízel ihned možné termíny dle možností zájemce o služby, daroval vizitku a popřál hodně štěstí v životě. Autor však oproti předchozí návštěvě odcházel bez materiálů nebo dárkových předmětů. Dárkové předměty mohou zákazníkovi zpříjemnit schůzku, jelikož později může zájemci banku připomenout a slouží tak jako účinný marketingový nástroj.

Celkový počet bodů KB: 27 bodů.



### 7.2.3 Moneta Money Bank

Poslední návštěva proběhla o týden později, 23. dubna, na pobočce Moneta Money Bank v Jablonci nad Nisou.

Tabulka 13: Moneta MS, hodnocení pobočky

Pobočka	
Přístupnost	3
Orientace	3
Prostředí	2

Zdroj: vlastní zpracování

Pobočka Moneta Money Bank se nachází velmi blízko centra města a v okolí je spousta parkovacích míst a stejně jako u předchozích bank je možné využít garáž nákupního centra, která je vzdálena od pobočky zhruba minutu chůze. Nejbližší autobusová zastávka je zhruba 150 metrů od pobočky. Pobočka disponuje minimálně dvěma patry a stejně jako u KB první patro slouží „běžným“ zákazníkům a druhé je věnováno firemní klientele. Na rozdíl od KB má pobočka pouze jeden vchod a samotné označení rozdělení služeb je mnohem lépe provedené. Pobočka disponuje bezbariérovým přístupem a pobočka je dobře viditelná a rozeznatelná od ostatních obchodů v okolí. Prostředí pobočky je moderní a působí příjemným dojmem. Jediným negativem je umístění pracovních míst velmi blízko sebe a zákazník tak může mít pocit, že nemá dostatek soukromí.

Tabulka 14: Moneta MS, začátek schůzky

Začátek schůzky		
Čekání na přijetí více než 5 minut	0	ANO
Omluva za čekání	1	ANO
Zdvořilé uvítání, včetně představení	1	ANO
Nabídnutí nápoje	0	NE
Známý důvod návštěvy	1	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Autor na přijetí pracovníkem čekal 8 minut, za což se mu pracovník omluvil. Čekání bylo pochopitelné, jelikož v době návštěvy byli všichni pracovníci zaneprázdněni s ostatními klienty. Při čekání byla možnost se posadit ke stolečku s tabletem, který obsahoval základní informace o nabízených produktech banky. Pracovník se zdvořile představil a po nahlédnutí do systému věděl, jaké je důvod návštěvy zákazníka.

Tabulka 15: Moneta MS, chování pracovníka

Chování pracovníka		
Slušnost a spisovná mluva	1	ANO
Samostatnost	0	NE
Oční kontakt	1	ANO
Příliš odborné termíny	1	NE
Demonstrace materiálů o produktu	1	ANO
Komplexní informace o produktu	1	ANO
Nadměrné množství osobních údajů	0	ANO
Povyšování a zneužívání neznalosti klienta	1	NE
Zájem o klienta	1	ANO
Nabízené alternativy a jiné produkty	1	ANO
Nátlak k aktivaci produktu	0	ANO
Vstřícné odpovědi na jasné otázky	1	ANO
Povyšování nad konkurencí	0	ANO
Znalost produktu	1	ANO
Dress code	2	

Zdroj: vlastní zpracování

Ihned na začátku schůzky pracovník po zájemci požadoval občanský průkaz a vypytoval se na informace, které dle názoru shoppera nebyly nutné. Mezi takové informace lze zařadit současný příjem, bydlení (nájem, u rodičů) nebo u jaké banky je nyní klientem. Jinak pracovník vystupoval přátelsky a vstřícně, kdy odpovídal na všechny položené otázky. Průběžně jevil zájem o názor ohledně nabízeného produktu a jeho součástí. Při nabízení alternativních produktů však nedokázal poskytnout dostatečné informace a nabízel tak služby kolegů. Ohledně hlavního produktu však informace poskytl úplně a bylo znát, že produkt velmi dobře zná a k vysvětlení náležitostí použil doplňující materiály. Stejně jako v předchozích případech, pracovník nabízený produkt stavěl do popředí a konkrétně jej porovnával s konkurenčními. V průběhu schůzky se pravidelně dotazoval, zda má mystery shopper o produkt zájem a zda si u něj může poznamenat, že je to víceméně hotová záležitost, což bylo velmi nepříjemné.

Tabulka 16: Moneta MS, ukončení schůzky

Ukončení schůzky		
Dotázání, zda je vše jasné	1	ANO
Dotázání, zda jsou další otázky nebo přání	1	ANO
Dotázání na další schůzku či telefonát	0	ANO
Poděkování za návštěvu	1	ANO
Poskytnutí materiálů s sebou	0	NE
Věnování reklamních předmětů	1	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

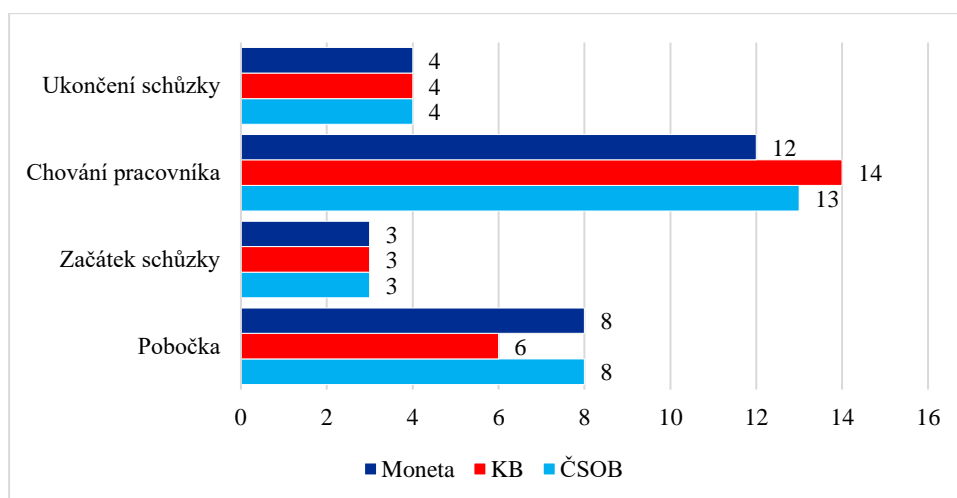
Ukončení schůzky provázelo tlak k aktivaci produktu, kdy se pracovník neustále dotazoval, zda má autor o produkt zájem a při samotném závěru si vzal telefonní kontakt a dotázal se, jestli může během dvou týdnů zavolat, jak se shopper rozhodl. Zaměstnanec si tak další kontakt vynutil, proto je v tabulce tato položka hodnocena jako ANO, ale s nulovým počtem bodů. Mimo tohoto jednání se pracovník rozloučil přátelsky a jako omluvu za čekání věnoval autorovi firemní blok s tužkou.

Celkový počet bodů Moneta: 27 bodů.

### 7.3 Porovnání výsledků a doporučení

Dle provedeného dotazníkové šetření, který je uspořádaný v tabulce č. 4 (viz 90), respondenti všeobecně vnímají nedostatky u bankovních subjektů v nepoužívání pomocných materiálů, pomocí kterých by mohli zákazníci lépe pochopit informace k produktu. Prostor ke zlepšení poté respondenti sledovali především v nabízení doplňkových služeb a ostatních produktů, které by představovaly výhodnější alternativu. Negativně dotazovaní hodnotili především porovnávání produktu a služeb s konkurencí a v jisté míře povyšování nad konkurencí.

Mystery shopping se tedy zaměřil především na zjištěné nedostatky, které vzešly z odpovědí respondentů dotazníku. Všechny tři zkoumané pobočky získaly přibližně stejný počet bodů. Výsledky jsou zpracovány do přehledných grafů podle celkového počtu získaných bodů z jednotlivých okruhů hodnocení, kde lze lépe rozeznat případné rozdíly v porovnání.



Obrázek 17: Graf bodového srovnání hodnocených okruhů v rámci zkoumaných poboček  
Zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled je patrné, že se hodnocené banky bodově příliš neliší a největší bodový rozdíl představuje dva body. Okruhy „ukončení schůzky“ a „začátek schůzky“ jsou dokonce bodově shodné. Pobočky v těchto kategoriích získaly téměř plný počet bodů, na který jim chyběl pouze jeden bod a lze tak říci, že se zaměstnanci k zákazníkovi chovají před a po schůzce velmi vstřícně. V případě hodnocení pobočky je hodnocení velmi podobné. Moneta a ČSOB získaly 8 bodů z 9 možných a pobočky tak tvoří příjemný prostor k jednání. KB dosáhla šesti bodů především kvůli špatné orientaci na pobočce, která celkový dojem z pobočky kazí. Nejdůležitějším hodnotícím kritériem bylo chování pracovníka. V tomto ohledu se nejlépe umístila KB se 14 body ze 17 možných. Z pohledu na graf není rozdíl tolik patrný, ovšem návštěvu pobočky Moneta Money Bank lze označit jako nejméně příjemnou.

Odpovědi a body jsou zpracovány do tabulky v **Příloha I**. Tabulka obsahuje hodnocení všech zkoumaných poboček a pouze odkazuje na graf výše a jednotlivé tabulky z kapitoly 7.2. V tabulce je možné pozorovat rozdíly v rámci uskutečněných návštěv poboček a rozdílného chování pracovníků zkoumaných bankovních institucí. Zajímavým údajem v tabulce je celkový počet bodů, který je prakticky totožný i přes fakt, že pocity z návštěvy jsou rozdílné.

Na základě informací získaných výzkumem lze konstatovat, že se zaměstnanci chovají v rámci pravidel etického chování. Svým zákazníkům poskytují zpravidla vždy úplné a pravdivé informace, což většina respondentů dotazníkového šetření považuje za základní kámen dlouhodobého a důvěryhodného vztahu. Výjimečně pravidla etického chování porušují, což je zřejmé z návštěvy pobočky Moneta Money Bank, která byla provedena

v rámci mystery shoppingu. Nejčastěji však zaměstnanci porušují etické chování a pravidla zdravé konkurenční soutěže svým porovnáváním produktů a povyšováním vůči konkurenci – to bylo případem všech zkoumaných poboček. Získávání klientely však může probíhat mnohem příjemněji i v souladu s etickými pravidly.

Dle provedených hloubkových rozhovorů bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci poměrně pravidelně školeni a vedeni k etickému chování vůči svým klientům, kde jsou rozebírané konkrétní situace na příkladech z praxe. Zaměstnanci absolvují školení alespoň jednou ročně nebo přinejmenším při svém nástupu do práce. Větší důraz je ovšem kladen na znalost nabízených produktů a služeb, což lze na základě mystery shoppingu potvrdit. Pracovníci jsou zároveň vedeni k nediskriminačnímu jednání a vstřícnějšímu chování ke starším osobám.

### **7.3.1 Doporučení pro ČSOB**

ČSOB získala v rámci provedeného mystery shoppingu nejvíce bodů. Přesto se autor diplomové práce setkal s pár nedostatky, jejichž náprava může vést ke zvýšení klientské spokojenosti.

Největším nedostatkem autor diplomové práce shledává technické podmínky, respektive webový rezervační systém. Přestože se to nevztahuje na pobočku, je nutné tento nedostatek zmínit. Při rezervaci termínu schůzky si může zájemce zvolit pouze z předem připravených okruhů a nemůže blíže upřesnit důvod návštěvy. Pracovník poté přesně neví, za jakým účelem zákazník do banky přichází, jelikož v případě výzkumu bylo možné zvolit pouze okruh „správa účtu“, což zároveň může být velmi zavádějící. Správa účtu je zpravidla chápána jako správa již existujícího účtu, nikoli žádost o založení nového. Autor diplomové práce by tak doporučil zapracovat na rezervačním systému banky. Stačilo by pouze upřesnit okruh zájmů nebo přidat další pole, ve kterém by sám zákazník mohl blíže specifikovat účel požadované schůzky.

Z provedené návštěvy bylo zjištěno, že pracovník si na zájemce nevyčlenil dostatek času pro vyřízení jeho žádosti. I přestože schůzku byla domluvená předem, pracovníkovi schůzka kolidovala se schůzkou jinou a ke konci schůzky již bylo cítit, že mystery shoppera odbývá.

Nejspíše se jednalo o ojedinělý stav, ale bylo by vhodné lépe rozvrhnout časy schůzek i s přihlédnutím k tomu, že návštěva trvala přibližně 15 minut, tedy zdaleka ne tak dlouho.

Nejzásadnějším doporučením je pro všechny banky stejné. Pracovníci by za žádných okolností neměli poukazovat na rozdíly konkurenčních produktů a porovnávat tak dva nebo více produktů. V žádném případě by pak neměli konkurenční produkt shazovat a nabízený vlastní produkt hodnotit pouze superlativy. Na většinu zákazníků bude lépe působit, pokud jim pracovníci poskytnou dostatek času k individuálnímu srovnání produktů a případně se je budou snažit získat na svou stranu výhodnějšími podmínkami nebo věnováním reklamních předmětů.

Všeobecně lze návštěvu a chování pracovníka ČSOB hodnotit kladně a v rámci etických pravidel.

### **7.3.2 Doporučení pro KB**

KB se společně s Monetou umístila na děleném druhém místě pouze o bod za prvním místem. Návštěva byla pro autora diplomové práce ze všech návštěv nejpříjemnější, ale i přesto se zde najdou nedostatky.

V rámci pobočky by bylo vhodné lépe označit jednotlivá patra pobočky a jejich vchody. Při vstupu do prvního patra jsou na levé straně umístěny schody, které vedou do firemní části pobočky, ovšem pokud vstoupíte druhým vchodem, schody jsou umístěny v zadní části pobočky a návštěvník tak nemusí vědět, že může tyto schody sejít dolů, aby se dostal do oblasti běžných spotřebitelských produktů.

Autor by doporučil využívání názorných ukázek, tedy pomocných materiálů, které zákazníkovi lépe a více do hloubky přiblíží produkt. V případě, že si zájemce o služby bude moci tyto materiály odnést s sebou domů k prostudování, bude zákazník více přemýšlet o této konkrétní bance – především za předpokladu, že pro něj další potenciální banky tyto materiály neposkytnou.

Jak již bylo zmíněno v předchozím doporučení pro ČSOB, pracovník by v žádném případě neměl srovnávat a poukazovat na slabé stránky konkurenčních produktů a více se soustředit na konkrétní zájmy potenciálního klienta. Zlepšit podmínky produktu, poskytnou bonusy

k založení a další bonusy spojené s vedením účtu nebo věnovat dárkové předměty je mnohem efektivnější než shazovat konkurenci.

Hodnocení chování pracovníka KB vyšlo z grafu na obrázku č. 17 (viz 101) nejlépe a získal největší počet bodů mezi zkoumanými bankami. Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly doporučení pro KB, autor diplomové práce hodnotí návštěvu této pobočky jako nejpříjemnější. Jediným nedostatkem z tohoto okruhu byla slečna na přepážce, která nebyla v porovnání s ostatními pracovníky tolik upravená a vypadala, že jí práce příliš nebaví.

### **7.3.3 Doporučení pro Monetu**

Moneta se umístila společně s KB na děleném druhém místě pouze o bod za prvním místem. I přestože se bodově umístila na stejném místě jako KB, která byla pro autora diplomové práce nejpříjemnější, Moneta disponovala zásadními nedostatky etického chování zaměstnanců.

První dojmy a názory si zákazník tvoří již při vstupu na pobočku. Z hlediska vzhledu pobočky nelze nic podstatného vytknout. Ovšem v případě, kdy zákazník musí na přijetí zaměstnancem čekat více než 5 minut i v případě, kdy má dohodnutou schůzku na určitou hodinu, je tento prvotní pozitivní dojem z pobočky negativně ovlivněn. Stejně jako u ČSOB by tak autor diplomové práce doporučil lépe rozvrhnout času sjednaných schůzek. I v tomto případě se však mohlo jednat o ojedinělou záležitost a s přihlédnutím obsazenosti pobočky lze toto očekávání odpustit. Na pobočce byli všichni pracovníci upraveni, ale nejednotný styl oblékání působil rušivě. Z pohledu zaměstnavatele to však může být vstřícný krok vůči svým zaměstnancům, kteří se mohou v rámci určitých hranic individuálně vyjádřit.

V hodnocení chování pracovníka pobočka Monety obdržela pouze o jeden bod méně než ČSOB nebo pouze o dva body méně než KB. Ovšem samotná návštěva byla velmi nepříjemná, kdy pracovník na zákazníka neustále tlačil a nutil ho do okamžitého rozhodnutí. Stejně vystupování se opakovalo i v rámci ukončení schůzky, kdy si pracovník pobočky až agresivně donutil vynutil další kontakt. Všemmu však předcházelo chování, při kterém pracovník požadoval nadměrné množství osobních údajů, které nebyly pro vyřízení žádosti nutné. Pracovník se vyptával především na současnou banku, typ bydlení nebo zaměstnání. Logickým doporučením je zaměstnance pravidelně školit o etickém chování vůči

zákazníkům, aby především na zájemce netlačili a nenutili je k okamžité akci a nepožadovali příliš osobních informací.

Stejně jako u ostatních doporučení by pracovník neměl srovnávat své produkty s konkurenčními a spíše se zaměřit na zvýšení návratnosti a loajality zákazníků.

Z provedených návštěv byla návštěva pobočky Monety bezkonkurenčně nejméně příjemná. I přestože dle získaných dat v kapitole 6.1.1 nabízí Moneta nejvýhodnější podmínky běžných účtů, v blízké době autor provedeného výzkumu neplánuje využívat žádné poskytované služby ani produkty této banky.



## Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku etického chování zaměstnanců bankovních institucí v ČR. Cílem diplomové práce bylo pomocí výzkumu zjistit, zda zaměstnanci bankovního sektoru vystupují v rámci základních pravidel etického chování a na základě získaných informací navrhnout případné řešení zjištěných nedostatků. K výzkumu bylo využito dotazníkového šetření, mystery shoppingu a hloubkových rozhovorů se zaměstnanci bankovních subjektů, které zároveň sloužily jako důležitý zdroj informací diplomové práce.

Diplomová práce se nejdříve zabývala vymezením základních pojmů jako je etika a morálka. Tyto dva pojmy může každý vnímat rozdílně a každý si tak pod pojmem etika nebo morálka představí něco jiného. Někteří označují oba pojmy jako synonymum. Práce nadále etiku rozvíjela a popisovala etiku především v návaznosti na podnikatelskou a manažerskou činnost. Etické podnikání je velmi úzce spjato se společenskou odpovědností firem, kterou práce také velmi důkladně rozebírá. Pro diplomovou práci byla ovšem nejdůležitější etika bankovníctví a charakteristika bankovního systému ČR. Součástí zkoumané problematiky tak bylo vymezení bankovního tajemství a definice práv spotřebitele v bankovním styku.

Aplikační část se nejprve zabývala charakteristikou vybraných bankovních subjektů (ČSOB, KB, Moneta) a rozborem jejich etických kodexů, ze kterých byl nejlépe ohodnocen kodex ČSOB. Dále byla provedena rešerše již hotových výzkumů na téma etického chování a také byly porovnány vybrané bankovní produkty výše zmíněných bankovních subjektů. Vybraným produktem byl studentský nebo bezplatný běžný účet. Rozbor etických kodexů, rešerše výzkumů a porovnání produktů tvořily nedílnou část sběru sekundárních informací, na základě kterých byla stanovena hlavní výzkumná otázka primárního výzkumu společně s doplňujícími otázkami. Zdrojem primárních dat bylo dotazníkové šetření, autorem diplomové práce provedený mystery shopping a hloubkové rozhovory se zaměstnanci bankovního sektoru. Primární výzkum tak byl rozdělen na kvalitativní a kvantitativní část.

Hloubkové rozhovory a zúčastnění zaměstnanci diplomové práci nabídli individuální pohled na problematiku etického chování „zevnitř“. Odpovědi zaměstnanců v drtivé většině korespondovaly s výsledky dotazníkového šetření i mystery shoppingu. Individuální pohled dotazovaných zaměstnanců byl pro zpracování práce velmi obohacující a autor diplomové práce by rád všem poděkoval za poskytnuté informace i čas, který rozhovorům věnovali.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 206 respondentů, ze kterých byl vybrán reprezentativní vzorek 188 dotazovaných. Dotazník se skládal ze tří filtračních otázek, jedenácti tvrzení, jedné otevřené otázky a čtyř nepovinných demografických údajů. Dotazník zkoumal míru souhlasu respondentů s předloženými tvrzeními ohledně etického chování pracovníků bankovního sektoru a otevřená otázka byla věnována požadavkům respondentů na etické zásady těchto pracovníků. Vyhodnocená data byla zpracována do série grafů a jedné tabulky, která zjištěná data vyhodnocuje pomocí deskriptivní statistiky. Výsledek dotazníkového šetření byl poměrně uspokojivý a zjištěním byl fakt, že dle respondentů zaměstnanci bankovních institucí vystupují v rámci etických zásad chování, ale existují mezery a nedostatky. Odstranění těchto nedostatků by efektivně zvýšilo míru spokojenosti a loajality respondentů i ostatních zákazníků. Zjištěné nedostatky tak byly předmětem dalšího nástroje, mystery shoppingu.

Mystery shopping byl proveden autorem diplomové práce vždy podle stanovených pravidel. Návštěvy poboček probíhaly výhradně v pátek mezi 12 až 15 hodinou, rezervace probíhaly formou rezervačního systému na webových stránkách jednotlivých bankovních institucí, k hodnocení byl použit předem připravený záznamový arch a shopper, tedy autor, jednal vždy slušně. Návštěva každé z poboček proběhla pouze jednou, a tak zjištěné výsledky nemají příliš vysokou vypovídající hodnotu. Mystery shopper tak přišel do kontaktu pouze s jedním pracovníkem a pro vyšší vypovídající hodnotu by bylo vhodné návštěvu v rámci stejné pobočky zopakovat víckrát. Hodnocení poboček probíhalo na základě čtyř základních okruhů hodnocení, které byly složeny z několika hodnotících kritérií. Hodnocení bylo nejprve provedeno pro každou pobočku zvlášť a následně bylo vypracováno vzájemné porovnání. Výzkum prokázal, že všechny hodnocené pobočky dopadly pozitivně. V každé z poboček se však vyskytly nedostatky a prostor ke zlepšení. Všeobecně však autor dospěl k názoru, že zaměstnanci analyzovaných poboček vystupují v etických mezích až na určité výjimky. Nejlépe se bodově umístila ČSOB a na druhém děleném místě KB s Monetou.

Na závěr výzkumu byla analyzovaným institucím navržena řešení a doporučení zjištěných nedostatků. Výsledkem celého výzkumu však bylo pozitivní mínění respondentů dotazníku i autora diplomové práce o zaměstnancích bankovního sektoru.

Autor diplomové práce při zpracování využil znalostí, které získal za dobu svého studia. Zároveň mu práce poskytla důležité zkušenosti pro osobní i profesní rozvoj.

## Seznam použitých zdrojů

### Citace

- ANZENBACHER, Arno a Karel ŠPRUNK. 2001. *Úvod do etiky*. Kostelní Vydří: Academia. ISBN 80-200-0953-1.
- BABBIT, Irving. 2003. *Demokracie a vůdcovství*. Praha: Občanský institut. ISBN 80-86228-07-X.
- Banking Newslink. 2008. *Investicni a Postovni Banka compensation case finally settled* [online]. Velká Británie, Farnham: Shillito Market Intelligence Ltd., 13. června [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/wire-feeds/investicni-postovni-banka-compensation-case/docview/1477225072/>.
- Banking Newslink. 2006. *Nomura wins compensation for Investicni a Postovni Banka administration* [online]. Velká Británie, Farnham: Shillito Market Intelligence Ltd., 20. března [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/wire-feeds/nomura-wins-compensation-investicni-postovni/docview/1460241155/>.
- Banky. 2021. *Studentské účty: srovnání podle vedení účtu vzestupně* [online]. Praha: Banky.cz, Top-in.cz [cit. 2021-04-28]. ISSN 2464-4579. Dostupné z: <https://www.banky.cz/prehled-a-porovnaní/bezny-ucet/studentsky-ucet/>.
- BLÁHA Jiří a Zdeněk DYTRT. 2003. *Manažerská etika*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-084-8.
- BOHATÁ, Marie. 1997. *Základy hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 8070794283.
- BÖHM, Jiří. 2020. *Hlavní poslání centrální banky* [online]. Praha: Česká národní banka. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/vzdelavani/mp\\_prezentace/02\\_hlavni\\_poslani\\_centralni\\_banky.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/vzdelavani/mp_prezentace/02_hlavni_poslani_centralni_banky.pdf).
- COLLINS, Denis. 2019. *Business Ethics: Best Practices for Designing and Managing Ethical Organizations*. 2. vyd. Spojené státy americké: SAGE Publishing. ISBN 978-1-5063-8805-2.

- ČBA. 2019. *Image bankovního sektoru 2019* [online]. Praha: Česká bankovní asociace. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/image-bankovniho-sektoru-2019>.
- ČBA. 2021a. *Bankovníctví* [online]. Praha: Česká bankovní asociace. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/bankovnictvi>.
- ČBA. 2021b. *Kodexy a standardy* [online]. Praha: Česká bankovní asociace. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/kodexy-a-standardy>.
- ČNB. 2021. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- ČSOB. 2020. *O ČSOB a skupině* [online]. Praha: Československá obchodní banka. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>.
- ČSOB. 2021. *Etický kodex zaměstnanců skupiny ČSOB, člena skupiny KBC* [online]. Praha: Československá obchodní banka. [cit. 2021-04-26]. Ke stažení z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/594543/csob-csr-eticky-kodex.pdf>.
- ČSÚ. 2021. *Vzdělávání – celkový přehled* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=4f9e0684>.
- ČTK. 2012. *HSBC se jako první banka v historii přiznala k praní špinavých peněz*. In: E15.cz [online]. Praha: Czech News Center a.s., 11. prosince [cit. 2021-04-01]. ISSN 1803-4543. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/hsbc-se-jako-prvni-banka-v-historii-priznala-k-prani-spinavych-penez-939375>.
- ČTK. 2020. *BBC: Únik dokumentů odhalil spoluúčast bank na praní peněz. Některé se týkají i institucí v Česku*. In: iRozhlas.cz [online]. Praha: News Media s.r.o., 20. září [cit. 2021-04-01]. ISSN 1804-7238. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/bbc-prani-spinavych-penez-laundromat-banky-cesko-unik-dokumentu\\_2009202017\\_gak](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/bbc-prani-spinavych-penez-laundromat-banky-cesko-unik-dokumentu_2009202017_gak).
- ČTK. 2021. *Deutsche Bank v USA zaplatí téměř 125 milionů USD kvůli korupci*. In: Českénoviny.cz [online]. Praha: ČTK, 8. ledna [cit. 2021-04-01]. ISSN 1213-5003. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/deutsche-bank-v-usa-zaplati-temer-125-milionu-usd-kvuli-korupci/1980106>.

- DICHTL, Erwin a Otmar ISSING. 1994. *Kompetenz in Wirtschaft – Vahlens grosses Wirtschaftslexikon*. 2. vyd. Německo, Mnichov: dtv Verlagsgesellschaft. ISBN 978-3423590068.
- DOLEŽÁLEK, Vít. 2011. IPB: neslavný konec lva ve světě financí. *Měšec.cz* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. 30. května 2011 [cit. 2021-01-03]. ISSN 1213-4414. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/ipb-neslavny-konec-lva-ve-svete-financi/>.
- DVOŘÁK, Petr. 2005. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Linde. ISBN 80-7201-515-X.
- Eurostat. 2020. *Employment* [online]. Lucembursko, Lucemburk: Eurostat. [cit. 2021-05-04]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics).
- FORIŠKOVÁ, Dana. 2008. *Základy komerčního bankovníctví* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita. Pedagogická fakulta. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://projekty.osu.cz/pvsos/doc/bankovnictvi.pdf>.
- HERCÍK, Pavel. 2010. *Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace*. Disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky. Školitel prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.
- HOVORKA, Jiří. 2019. *mBank dostala milionovou pokutu za porušení bankovního tajemství* [online]. Praha: Peníze.cz, 15. července [cit. 2021-04-01]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <https://www.penize.cz/bezne-ucty/408477-mbank-dostala-milionovou-pokutu-za-poruseni-bankovniho-tajemstvi>.
- HOVORKA, Jiří. 2021. *Největší banky v Česku. Nový žebříček podle počtu klientů i peněz* [online]. Praha: Peníze.cz, 25. března [cit. 2021-04-26]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <https://www.penize.cz/bezne-ucty/425357-nejvetsi-banky-v-cesku-zebricek-podle-poctu-klientu-i-penez>.
- HUBBARD, E. Edward. 2004. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Spojené státy americké, Amherst: HRD Press. ISBN 978-08-7425-761-8.
- HURT, Karel. 2012. *Etika ve finančním sektoru*. Bakalářská práce. Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha. Bankovníctví a pojišťovnictví. Vedoucí práce doc. Ing. Eduard Mazák, CSc.

- HURYCHOVÁ, Klára a Michal SÝKORA. 2018. *Compliance programy (nejen) v České republice*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-667-0.
- ILYASOVA, Viktoriya. 2011. *Analýza konkurenceschopnosti bankovních sektorů v Rusku a České republice*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Forišková Dana, Ph. D.
- JANOTOVÁ, Helena. 2005. *Profesní etika*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86861-42-2.
- JAŠMINSKÝ, Martin a Olga SKALKOVÁ. 1997. Nečekaná výměna auditorské firmy může prodloužit privatizaci IPB. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a.s. 5. března 1997 [cit. 2021-01-03]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-909518-necekana-vymena-auditorske-firmy-muze-prodlouzit-privatizaci-ipb>.
- KB. 2020. *Historie Komerční banky* [online]. Praha: Komerční banka a.s., člen skupiny Société Générale. [cit 2020-12-21]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/historie-kb>.
- KB. 2021. *Kodex chování skupiny Société Générale* [online]. Praha: Komerční banka, a.s., člen skupiny Société Générale. [cit. 2020-04-26]. Ke stažení z: <https://www.kb.cz/getmedia/c71685e5-f46d-412c-90c0-ae0e8faf058c/SG-Kodex-Chovani-Skupiny.pdf.aspx>.
- KREJČÍ, Jaroslav. 2019. Příchod mobilního bankovníctví zvýšil loajalitu klientů. Když najdou banku s dobrou aplikací, zůstanou u ní. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a.s. 29. října 2019 [cit. 2021-05-02]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66665850-prichod-mobilniho-bankovnictvi-zvysil-loajalitu-klientu-kdyz-najdou-banku-s-dobrou-aplikaci-zustanou-u-ni>.
- KULDOVÁ, Lucie. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA. ISBN 978-80-7211-408-5.
- KUNZ, Vilém a Jitka SRPOVÁ. 2007. *Společenská odpovědnost a její vliv na rozvoj kvality života*. Praha: Vysoká škola ekonomická (VŠE). ISBN 978-80-245-1207-5.
- LINHARTOVÁ, Veronika. 2013. *Etika v bankovníctví*. Diplomová práce. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce doc. JUDr. Ing. Otakar Schlossberger, Ph.D.
- MAŠEK, Jaroslav. 2020. Forbes Money: Nejlepší mobilní bankovníctví má Air Bank, Komerčka a Moneta. *Forbes* [online]. Praha: MediaRey, SE. 4. února 2020

- [cit. 2020-05-02]. ISSN 0015-6914. Dostupné z: <https://forbes.cz/forbes-money-nejlepsi-mobilni-bankovnictvi-ma-air-bank-komercka-a-moneta/>.
- MAŽÁK, Eduard a Václav SOLDÁT. 2010. *Etika a etiketa podnikání v pojišťovnictví, bankovnictví a finančních službách*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-187-0.
- MFČR. 2021. *Ochrana spotřebitele* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky. [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://financnigramotnost.mfcr.cz/cs/ochrana-spotrebitele>
- Moneta. 2020. *O nás* [online]. Praha: MONETA Money Bank, a.s. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas>.
- Moneta. 2021. *Etický kodex skupiny MONETA* [online]. Praha: MONETA Money Bank, a.s. [cit. 2021-04-26]. Ke stažení z: <https://www.moneta.cz/documents/20143/11740692/mmb-eticky-kodex.pdf>.
- MUSA, Hussam, Lenka DEBNÁROVÁ, Zdenka MUSOVÁ a Peter KRIŠTOFÍK. 2017. Gender equality and corporate governance in Slovakia. *E+M. Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 20(1), 98-110. ISSN 1212-3609.
- MVČR. 2021. *Co je korupce* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/co-je-korupce.aspx>.
- NOVOTNÁ, Tereza. 2011. *Etika v podnikání*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Vedoucí práce Mgr. MUDr. Radvan Bahbouh, Ph.D.
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK a kol. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. České Budějovice: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ. ISBN 978-80-02-02099-8.
- RPR. 2010. *Rozhodnutí arbitrážní komise RPR: čj. 035/2010/STÍŽ* [online]. Praha: Rada pro reklamu. [cit. 2021-04-16]. Ke stažení z: [https://rpr.cz/download/kauzy/2010/035-2010\\_UNI\\_CREDIT\\_rozhodnuti.doc](https://rpr.cz/download/kauzy/2010/035-2010_UNI_CREDIT_rozhodnuti.doc).

- RPR. 2013. *Kodex reklamy* [online]. Praha: Rada pro reklamu. [cit. 2021-04-16].  
Ke stažení z: <https://www.rpr.cz/download/rpr/kodex.doc>.
- PTATSCHEKOVÁ, Jitka a Jaroslava DITTRICHOVÁ. 2013. *Dvacet let české koruny na pozadí vývoje obchodního bankovníctví v České republice*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4681-4.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1621-3.
- RAITH, Dirk. 2018. *Business Ethics: A Critical Companion*. Německo, Weimar: Metropolis Verlag. ISBN 978-37-316-1289-6.
- RAŠNEROVÁ, Helena. 2016. *Etický kodex: základní nástroj etického řízení*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova. Právnická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Mgr. Pavel Seknička, Ph.D.
- REMIŠOVÁ, Anna. 2011. *Etika a ekonomie*. Bratislava: Kalligram. ISBN 978-80-8101-402-4.
- REVENDA, Zbyněk. 2011. *Centrální bankovníctví*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-230-7.
- ROLNÝ, Ivo. 1998. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-53-7.
- ROLNÝ, Ivo. 2008. *Globalizace, etika, ekonomika*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-62-5.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SIMOVÁ, Jozefína. 2010. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-662-1.
- SLÁMEČKA, Vladimír. 2012. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-05005-7.
- STEM. 2021. *CAWI; CASI* [online]. Praha: STEM/MARK. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/encyklopedie-cawi-casi/>.
- ŠEBESTA, Karel. 1998. Reklama jako funkční styl? *Čeština doma a ve světě*. Praha: Filozofická fakulta, Univerzita Karlova, **3-4**(6). ISSN 1210-9339.



- ŠRONĚK, Ivan. 1995. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8085603756.
- TESAŘÍKOVÁ, Barbora. 2013. *Etika ve finančním sektoru*. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Finančnictví a ekonomické disciplíny. Vedoucí práce doc. Ing. Eduard Mazák, CSc.
- THOMPSON, Mel. 2004. *Přehled etiky*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-806-6.
- TRAN, Quan N. 2017. *Perception of Bank Customers towards Banking Corporate Social Responsibility in Vietnam* [online]. Seychely: International Research Journal of Finance and Economics. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: [http://www.internationalresearchjournaloffinanceandconomics.com/ISSUES/IRJFE\\_161-06.pdf](http://www.internationalresearchjournaloffinanceandconomics.com/ISSUES/IRJFE_161-06.pdf).
- TUČEK, Miroslav. 2006. Proč zanikla IPB? *Revue Politika* [online]. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 4(17) [cit. 2021-01-03]. ISSN 1214-0899. Dostupné z: <https://www.cdk.cz/proc-zanikla-ipb>.
- VOLEJNÍKOVÁ, Jolana. 1999. Etický rozměr ekonomické teorie. *E+M. Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2(2), 17-20. ISSN 1212-3609.
- VLČKOVÁ, Kateřina. 2006. *Škálování* [online]. Brno: Masarykova Univerzita. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1441/podzim2006/SZ2BP\\_ZPM/um/um/skalovani.pdf](https://is.muni.cz/el/1441/podzim2006/SZ2BP_ZPM/um/um/skalovani.pdf).
- ZAJÍČKOVÁ, Barbora. 2019. *Profesní etika* [online]. Praha: VOV ČR. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/portal/single/?objectId=425>.
- Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách.
- Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance.
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu.
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

## Bibliografie

BARTOŠOVÁ, Pavla. 2018. *Současné úkoly a budoucnost ČNB*. Bakalářská práce. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS. Katedra financí a ekonomie. Vedoucí práce Ing. Vladimír Kolman, Ph.D., MBA.

BASL, Josef a kol. 2013. *Zavádění Green ICT: podpora udržitelného rozvoje podniků inovacemi v ICT*. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-133-8.

ČTK. 2020. *Den, kdy vzali Češi pobočky IPB útokem. Před 20 lety zkolabovala dosud největší banka* [online]. Praha: Česká tisková kancelář. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pred-20-lety-otrasla-bankovnim-sektorem-v-cr-nucena-sprava-i/r~b80ffe92aaec11ea25cac1f6b220ee8/>.

DYTRT Zdeněk a kol. 2011. *Manažerská etika: v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3344-6.

KAČERAUSKAS, Tomas. 2019. Ethics in business and communication: common ground or incommensurable? E+M. *Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, **22**(1), 72-81. ISSN 1212-3609.

*Liberec Economic Forum 2019: proceedings of the 14th international conference*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009–. ISBN 978-80-7494-482-6.

NEKUDA, Jaroslav. 2017. *Dotazníková šetření* [online]. Brno: Masarykova Univerzita. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/econ/podzim2017/BDX\\_AKAP/um/18/3628910.pdf](https://is.muni.cz/el/econ/podzim2017/BDX_AKAP/um/18/3628910.pdf).

*Právo: časopis pro právní teorii a praxi*. 2011. Praha: Ústav práva a vědní vědy, **1**(2011), 2010–. ISSN 1802-9116.

REMIŠOVÁ, Anna. 2010. *Etika médií*. Bratislava: Kalligram. ISBN 978-80-8101-376-8.

SPONEROVÁ, Martina. 2018. *Banky a bankovní systémy* [online]. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/podzim2018/BKF\\_CZAF/um/4.\\_Banky\\_a\\_bankovni\\_syste-my.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/podzim2018/BKF_CZAF/um/4._Banky_a_bankovni_syste-my.pdf).



## **Hesla**

Etika. In: *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2005, s.218.  
ISBN 978-80-200-1351-4.

Morálka. In: *Etický slovník*. Bratislava Pravda, 1978, s. 143. ISBN neuvedeno.

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Případová studie – Záchrana z jeskyně .....</b>	<b>120</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Seznam měnových finančních institucí v ČR .....</b>	<b>121</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Prohřešky vůči bankovní etice .....</b>	<b>122</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Investiční a poštovní banka.....</b>	<b>128</b>
<b>Příloha E</b>	<b>Mystery shopping záznamový arch .....</b>	<b>131</b>
<b>Příloha F</b>	<b>Okruhy otázek k rozhovorům a příklady .....</b>	<b>133</b>
<b>Příloha G</b>	<b>Dotazník „Průzkum etického chování pracovníků bankovních institucí vůči klientům“ .....</b>	<b>134</b>
<b>Příloha H</b>	<b>Základní etické zásady chování podle respondentů dotazníku .....</b>	<b>139</b>
<b>Příloha I</b>	<b>Souhrné hodnocení poboček v rámci mystery shoppingu.....</b>	<b>145</b>

## Příloha A Případová studie – Záchrana z jeskyně

Případová studie je zpracována v knize Dirka Raitha (2018) „*Business Ethics? A Critical Companion*“.

Případová studie představuje skupinu turistů, která se vydala do turisticky známé jeskyně. V jeskyně však dojde k částečnému kolapsu jeskyně a zablokuje tak vchod. Skupina turistů je tak v jeskyni uvězněna a na místo je přivolán záchranný tým, který zjistil, že je v jeskyni celkem 5 lidí (4 turisté a 1 průvodce). Uvězněná skupina má přístup k telefonu, kterým komunikuje se záchranáři. Skupina nahlásila, že jedna osoba je těžce poraněna a jeskyně se rychle naplňuje vodou. Záchranáři zajistili přístup ke staré úzké šachtě, přes kterou budou moci vytáhnout postupně uvězněné osoby.

Situace se ovšem zhoršila a dostala se do kritické fáze, kdy je pravděpodobné, že budou moci zachránit pouze jednu osobu. Scénář, kdy zachrání všechny je velmi nepravděpodobný a záchranáři tak čelí etickému dilematu: koho zachránit jako první?

- **Dvanáctiletou holčičku**, která byla zraněna sesuvem a má nejspíše zlomenou nohu, která bude komplikovat záchranu. Její záchrana bude trvat dvakrát déle než v případě ostatních.
- **Matku zraněné holčičky**, na kterou doma čeká manžel a další tři děti.
- **Lékaře a vědeckého pracovníka**, jenž je velmi blízko dokončení léku proti rakovině, ale na léku pracoval sám a je tak jediný, kdo k němu má přístup.
- **Člověka**, který je velmi aktivní v charitativních činnostech a zachránil již několik životů.
- **Průvodce**, který je dobrým kamarádem záchranářů a bratrem jednoho z nich.

Koho by měli záchranáři zachránit jako prvního, když jsou si jistí tím, že zachrání alespoň jednoho z uvězněné skupiny? Jak záchranáři mohou odůvodnit své rozhodnutí a může být eticky ospravedlněno?

## Příloha B Seznam měnových finančních institucí v ČR

Tabulka B1: Seznam měnových finančních institucí v ČR

NÁZEV	KATEGORIE	ZEMĚ CENTRÁLY
Air Bank a.s.	Úvěrová instituce	
Artesa, spořitelní družstvo	Úvěrová instituce	
Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika	Úvěrová instituce	AT
Bank of Communications Co., Ltd., Prague Branch odštěpný závod	Úvěrová instituce	CN
Bank of China (CEE) Ltd. Prague Branch	Úvěrová instituce	HU
Banka CREDITAS a.s.	Úvěrová instituce	
BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod	Úvěrová instituce	FR
BNP Paribas S.A., pobočka Česká republika	Úvěrová instituce	FR
Citfin, spořitelní družstvo	Úvěrová instituce	
Citibank Europe plc, organizační složka	Úvěrová instituce	IE
COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	Úvěrová instituce	DE
Česká exportní banka, a.s.	Úvěrová instituce	
Česká národní banka	Centrální banka	
Česká spořitelna, a.s.	Úvěrová instituce	
České spořitelní družstvo	Úvěrová instituce	
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.	Úvěrová instituce	
Československá obchodní banka, a. s.	Úvěrová instituce	
ČSOB Stavební spořitelna, a.s.	Úvěrová instituce	
Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka	Úvěrová instituce	DE
Družstevní záložna Kredit	Úvěrová instituce	
Equa bank a.s.	Úvěrová instituce	
Expobank CZ a.s.	Úvěrová instituce	
Fio banka, a.s.	Úvěrová instituce	
HSBC Continental Europe, Czech Republic	Úvěrová instituce	FR
Hypoteční banka, a.s.	Úvěrová instituce	
Industrial and Commercial Bank of China Limited, Prague Branch, odštěpný závod	Úvěrová instituce	CN
ING Bank N.V.	Úvěrová instituce	NL
J&T BANKA, a.s.	Úvěrová instituce	
Komerční banka, a.s.	Úvěrová instituce	
mBank S.A., organizační složka	Úvěrová instituce	PL
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.	Úvěrová instituce	
MONETA Money Bank, a.s.	Úvěrová instituce	
MONETA Stavební Spořitelna, a.s.	Úvěrová instituce	
MUFG Bank (Europe) N.V. Prague Branch	Úvěrová instituce	NL
NEY spořitelní družstvo	Úvěrová instituce	
Oberbank AG pobočka Česká republika	Úvěrová instituce	AT
PARTNER BANK AKTIENGESELLSCHAFT, odštěpný závod	Úvěrová instituce	AT
Peněžní dům, spořitelní družstvo	Úvěrová instituce	
PKO BP S.A., Czech Branch	Úvěrová instituce	PL
Podnikatelská družstevní záložna	Úvěrová instituce	
Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika	Úvěrová instituce	SK
PPF banka a.s.	Úvěrová instituce	
PRIVAT BANK der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika	Úvěrová instituce	AT
Privatbanka, a.s., pobočka Česká republika	Úvěrová instituce	SK
Raiffeisen stavební spořitelna a.s.	Úvěrová instituce	
Raiffeisenbank a.s.	Úvěrová instituce	
Saxo Bank A/S, organizační složka	Úvěrová instituce	DK
Sberbank CZ, a.s.	Úvěrová instituce	
SMBC Bank EU AG Prague Branch	Úvěrová instituce	DE
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.	Úvěrová instituce	
TRINITY BANK a.s.	Úvěrová instituce	
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.	Úvěrová instituce	
Volksbank Raiffeisenbank Nordoberpfalz eG pobočka Cheb	Úvěrová instituce	DE
Všeobecná úvěrová banka a.s., pobočka Praha; zkráceně: VUB, a.s., pobočka Praha	Úvěrová instituce	SK
Waldviertler Sparkasse Bank AG	Úvěrová instituce	
Western Union International Bank GmbH, organizační složka	Úvěrová instituce	AT

Zdroj: vlastní zpracování (dle ČNB, 2021)

## **Příloha C Prohřešky vůči bankovní etice**

Příloha popisuje vybrané prohřešky vůči bankovní etice a v některých případech uvádí příklady z praxe v bankovníctví. Zároveň je popsána právní úprava a jiná opatření, která tyto prohřešky sledují, regulují a snaží se jim předejít.

### **1. Porušení bankovního tajemství**

Jak již bylo zmíněno dříve, bankovní tajemství je nedílnou součástí zákona o bankách a patří mezi základní povinnosti každé bankovní instituce. Bankovní tajemství znamená především ochranu osobních údajů klienta banky před zneužitím. Zároveň slouží jako nástroj pro budování důvěry mezi bankou a klientem a budování si tak dobrého jména a image. Bankovní tajemství hraje velmi důležitou roli v praktice praní špinavých peněz, která je popsána na další stránce. V případě, že má kontrolní orgán podezření o praní špinavých peněz či jiné nekalé ilegální praktice, mají finanční instituce výjimku a povinnost poskytnout potřebné údaje příslušnému orgánu. Veškeré povinnosti a výjimky jsou uvedeny v zákoně č. 21/1992 Sb., o bankách.

#### **Příklad**

V roce 2019 ČNB potrestala mBank milionovou pokutou za porušení bankovního tajemství. mBank měla v letech 2015 až 2018 poskytnout partnerské firmě osobní údaje více než 46 tisíců klientů. Jednalo se především o údaje zájemců o založení účtu, ke kterému mBank poskytovala prémii ve výši 1 000 Kč. Štěpán Dlouhý, mluvčí mBank, uvedl, že banka rozhodnutí ČNB respektuje a pokutu zaplatí i přesto, že mají na situaci odlišný právní názor. ČNB ovšem později zjistila, že za zprostředkovávání osobních údajů dostávala mBank provizi. I přestože klienti podepsali souhlas se zpracováním osobních údajů, banka poskytovala informace, ke kterým se tento souhlas nevztahoval. Banka předávala informace o jménech klientů, aktivitě na účtu nebo informace o využívání služeb včetně výše úvěru. (Hovorka, 2019)

Existují samozřejmě i příklady, které nemají veřejnou povahu a jedná se o chování pracovníků bankovních institucí. Bankovní pracovníci nemohou vědomě vynášet důvěrné informace o klientech na veřejnost. Veřejností se v tomto případě rozumí i rodina nebo přátelé.



## Regulace a právní úprava

Ochrana osobních údajů patří mezi základní lidská práva, které lze označit jako moderní generaci lidských práv. Problematika ochrany osobních údajů však sahá „už“ do roku 1980, kdy byla poprvé detailněji zpracována v dokumentu OECD – **Pravidla ochrany soukromí a přeshraničních toků osobních údajů**, který představil mechanismy ochrany osobních údajů společně se základní definicí pojmů jako *osobní údaj* nebo *subjekt údajů*. O rok později Evropská rada vydává dokument s názvem **Úmluva 108**, jenž se zaměřuje na automatizaci zpracování osobních údajů. V České republice je Úmluva 108 závazná a v posledních letech ji doplnila nová evropská regulace obecného nařízení o ochraně osobních údajů **GDPR**. (Hurychová, 2018)

## 2. Praní špinavých peněz

Praní špinavých peněz je celosvětově etablovaný termín pro legalizaci výnosů z nelegální činnosti. Dle Hurychové (2018) je tento pojem odvozen z praxe americké mafie, která využívala samoobslužné prádelny ke svým trestným činnostem. Své „špinavé“ peníze poté uváděla do legálního oběhu společně s výdělkem z těchto prádelen.

Jedná se tedy o výnosy z nelegálních činností a řadí se sem například výnosy z obchodu s drogami nebo zbraněmi, pašování, prostituce nebo loupeže. Peníze získané z těchto činností však nemohou být použity v běžném životě a musí tak být tzv. „očistěny“. Princip praní špinavých peněz funguje dle Rolného (2008) jako souhrn pravidel, kde:

- je nutné utajit skutečné vlastnictví a zdroj peněžních prostředků,
- se podoba peněz musí co nejvíce měnit (směnky, akcie, šeky, hotovost, ...),
- stopy zanechané operacemi spojenými s praním špinavých peněz musí být pečlivě odstraněny a
- tok prostředků musí být pečlivě sledován a kontrolován.

Rolný (2008) dále rozděluje praní špinavých peněz na tři fáze:

- **Namáčení** je první fází a spočívá v shromáždění nelegálních prostředků a jejich postupná dislokace do bankovního systému (šeky, bankovní účet, ...).
- **Rozvrstvení** je procesem, kdy tzv. propírač, tedy člověk, který finanční prostředky „čistí“, odděluje výnosy od nelegálních zdrojů. Nejčastější metodou je založení tzv. papírových firem, které jsou zřízeny právě za tímto účelem a často bývají rozvětveny

do různých zemí. Na základě bankovního tajemství tak může podvodník ukrýt svou totožnost.

- Třetí fází je nazývána **ždímáním**, kdy se z nelegálních peněz stávají prostředky legální a vracejí se zpět do oběhu ve formě zdanitelných příjmů.

V současném globalizovaném světě a éře internetového bankovníctví se podvodníkům otevírají nové možnosti v rámci praní špinavých peněz.

### **Příklad**

Roku 2012 se v té době největší evropská banka HSBC přiznala k praní špinavých peněz a stala se tak vůbec první bankou na světě, která se k něčemu podobnému odhodlala. Americké ministerstvo spravedlnosti a banka se vzájemně dohodli, že banka zaplatí rekordní pokutu ve výši 1,92 mld. USD, což v té době bylo zhruba 37,5 mld. Kč. Stuart Gulliver, generální ředitel, se nechal slyšet, že odpovědnost za chyby z minulosti přijímají a velmi toho litují. (ČTK, 2012)

ČTK dále uvádí, že další americká banka Wachovia byla v roce 2010 pokutována za umožnění výběru více než 100 mil. USD kolumbijským a mexickým obchodníkům s drogami. Dalším hříšníkem byla například britská banka Lloyds za skrývání obchodů se Súdánem, Íránem a Libyí. Stejným prohřeškem se další britské banky Barclays nebo Standard Chartered.

Podle novějších informací a úniku dokumentů z roku 2020 bylo odhaleno další praní špinavých peněz. Uniklo více než 2 500 dokumentů, které obsahují údaje z let 2000 až 2017. Mezi zachycenými transakcemi vystupují banky JP Morgan, Barclays Bank nebo Deutsche Bank, které pomáhaly přesouvat miliony až miliardy dolarů. Mezi bankami se však objevily i známa česká jména. Podezřelé peníze obdržela nebo vyplatila například Česká spořitelna, Československá obchodní banka nebo PPF Banka. (ČTK, 2020)

### **Regulace a právní úprava**

První zákon regulující tuto praktiku **CFTRA** (Currency and Foreign Transactions Reporting Act) nebo **BSA** (Bank Secrecy Act) vznikl v 70. letech 20. století a zavedl procesy, které pomáhají finančním institucím detekovat nelegální peněžní toky. Klíčový zákon, který zahrnul podstatu praní špinavých peněz jako federální zločin, nese název **MLCA** (Money Laundering Control Act). V roce 1989 země G7 založili mezivládní orgán **FATF** (Financial

Action Task Force), který vytváří celosvětově uznávané standardy v oblasti špinavých peněz. Zároveň tyto standardy implementuje, kontroluje a hodnotí jejich aplikaci. Přestože Česká republika není FATF členem výboru tohoto orgánu, doporučení vydávaná FATF se vztahují i na Českou republiku, především díky participaci ve Výboru expertů pro hodnocení opatření proti praní špinavých peněz a financování terorismu (Moneyval), jenž je regionálním uskupením řídicí se dle FATF. (Hurychová, 2018)

V České republice je praní špinavých peněz ošetřeno především zákonem č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, v platném znění a navazujícími předpisy.

### **3. Korupce**

Korupce samozřejmě není problémem pouze bankovníctví, což lze říci i v rámci problematiky trendu praní špinavých peněz. Praní špinavých peněz však v současné době velmi často využívá služeb bankovních institucí.

*„Korupci je možno charakterizovat jako zneužití postavení, které je spojeno s porušením principu nestrannosti při rozhodování. Je motivováno snahou po materiálním zisku nebo získání jiných výhod. Korupce je projevem chyby v rozhodovacím a řídicím procesu. Součástí korupčního vztahu je vždy ten, kdo rozhoduje, jeho moc odchylovat se od stanovených pravidel, výměna takto vychýleného rozhodnutí za výhodu a nesprávnost, protiprávnost nebo amorálnost takového vztahu výměny. V širším smyslu je účast v korupčním vztahu etickým a mravním selháním jednotlivců. Schopnost instituce korupci potlačovat a bránit se jí je indikátorem kvality vnitřní kultury celého institucionálního systému jako takového a z ní vyplývajících norem chování v příslušných institucích. Výskyt korupce může ohrozit životaschopnost demokratických institucí a tržních ekonomik a zároveň bezpečnost státu, a to jak z hlediska vnitřní, tak i vnější bezpečnosti.“*  
(MVČR, 2021)

#### **Příklad**

Již zmiňována německá Deutsche Bank čelí obvinění z korupce, kdy měla porušit protikorupční zákon Spojených států v zahraničí. Zároveň je obviněná z podvodů, které se týkají aktivit banky v Saúdské Arábii i jiných zemích. Německá bankovní společnost se dohodla s americkými úřady, že zaplatí téměř 125 mil. USD, což činí přibližně 2,7 mld. Kč. 80 mil. USD má zaplatit americkému ministerstvu spravedlnosti a dalších 43 mil. USD

americké Komisi pro cenné papíry a burzy kvůli pochybným obchodním praktikám, které se týkají jejich aktivit v Číně. (ČTK, 2021)

### **Regulace a právní úprava**

Regulace a prevence korupce je velmi složitým tématem. Každá země reguluje korupční taktiky vlastním způsobem a existuje tak velké množství dokumentů, úmluv a doporučení na mezinárodní úrovni. Základní kámen boje proti korupci položil v USA roku 1977 zákon o zahraničních korupčních praktikách **FCPA** (Foreign Corrupt Practices Act), který stále patří mezi nejvíce celosvětově vynucované předpisy v boji proti korupci. V roce 2008 byla na základě tohoto zákona udělena dosud největší pokuta německému Siemens AG ve výši 800 mil. USD nebo roku 2014 francouzské společnosti Alstom S.A. 772 mil. USD. (Hurychová, 2018)

Dalšími mezinárodními úmluvami či zákony jsou:

- **Úmluva o boji proti podplácení veřejných činitelů v mezinárodních obchodních transakcích** organizace OECD (Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions),
- Doporučení Mezinárodní obchodní komory ICC (Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery a Rules on Combating Corruption),
- **Trestně právní úmluva o korupci a Občanskoprávní úmluva o korupci**, které byly vydány Evropskou radou a na základě kterých vzniklo sdružení států **GRECO** (Group of States Against Corruption) s cílem zlepšení schopnosti a monitoringu členských států v oblasti protikorupční legislativy,
- Úmluva Organizace spojených národů (United Nations Conventions Against Corruption), která ukládá zúčastněným stranám povinnost trestat korupční praktiky a spolupracovat na mezinárodní úrovni. (Hurychová, 2018)

V České republice je korupce ošetřena v části druhé hlavy X trestního zákoníku (zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. I přestože trestní zákoník nepoužívá pojem „korupce“ je tento negativní společenský jev definován jako přijetí úplatku, podplácení nebo nepřímé úplatkářství.

#### 4. Neetická reklama

I přestože je rok 2021, RPR označila poslední reklamu bankovní instituce jako závadnou v roce 2010. Jednalo se o televizní reklamu banky UniCredit Bank Czech Republic, a.s. V dokumentu si stěžovatel stěžoval na vyjádření pracovníka banky, kdy požadoval zúročení vkladu u jednoho z produktů přesně podle televizní reklamy, tedy ve výši 3,5 %. Pracovník stěžovateli ovšem sdělil, že pouze první polovina vkladu je úročena 3,5 % a druhá polovina pouze 1 %. Dle stěžovatele se jedná o klamavou reklamu, jelikož mu bylo řečeno, že nabídka na 3,5% úročení neexistuje.

UniCredit Bank se však odvolalo na rozhodnutí Vrchního soudu v Praze, že smyslem a účelem reklamy je upoutat a přesvědčit kupujícího. Jedná se tedy o jistou nadsázku, kdy se případný zájemce může (a má na to právo) podrobnosti o cenovém základu dozvědět poptávkou na nejbližší pobočce bankovní instituce, nikoli však z reklamy samotné. Zároveň používali odvolání na prvorepublikovou judikaturu, kdy reklamě nelze ukládat takové meze, aby se stala nemožnou a je tak nutné připustit určité příkrasy a nadsázky, jinak by reklama nebyla působivou. Vyjádření k úrokové sazbě znělo tak, že sazba není pevná, maximální ani garantovaná a v reklamě byla použita ve spojení s „až“, které tuto skutečnost vyjadřuje zcela srozumitelně. Členové nezávislé Arbitrážní komise se v mnoha ohledech ztotožňují s obecným účelem reklamy a připouští určitou nadsázku s předpokladem informovaného a odpovědného spotřebitele. Na druhé straně je však komise přesvědčena o dezinformaci, které bylo v předmětné reklamě obsaženo. Dospěla tak k závěru, že došlo k porušení ustanovení článku o pravdivosti reklamy a všeobecných zásad reklamní praxe. Stížnosti se tedy vyhovělo a reklama byla označena jako neetická. (RPR, 2010)

## **Příloha D Investiční a poštovní banka**

Před vznikem IPB existovala samostatná Investiční banka a Poštovní banka. Investiční banka byla založena roku 1948 jako národní podnik. Vznikla sloučením vícero státních bank a jejím úkolem bylo financování investic a později i stavebních podniků v tehdejší Československu. To však o 10 let později přebírá Státní banka československá a Investiční banka se tak věnovala správou cenných papírů a vším okolo nich, včetně evidencí československých cenných papírů. I to se však roku 1990 změnilo a Investiční banka se změnila v peněžní ústav, univerzální banku. Tento přechod byl však komplikovaný, jelikož na trhu již existovala například silná Komerční banka, které bylo nemožné konkurovat. Investiční banka neměla ani dostatečně kvalifikovaný personál nebo nutnou výpočetní techniku. I přes nevýhodné postavení však banka prosperovala nejrychleji ze všech tehdejších československých bank a veškeré nedostatky vymazala a vybudovala si velmi silnou pozici na trhu. V roce 1992 se při příležitosti rozdělení Československa začala postupně připravovat na privatizaci, která byla roku 1994 umocněna sloučením s Poštovní bankou. Od té doby se mluví o Investiční a Poštovní bance jako jedné instituci. (Tuček, 2006)

IPB byla předmětem privatizace již od svého vzniku s tím, že si český stát plánoval ponechat majoritní podíl, aby mohl chod banky kontrolovat a regulovat. To však český stát při sloučení Poštovní a Investiční banky podcenil a ztratil tak většinový podíl. Privatizaci roku 1997 však ještě zkomplikovala výměna dlouholetého auditora Coopers & Lybrand, který byl vystřídán Ernst & Young pouze necelý měsíc před zveřejněním loňských výsledků. Tento odvážný krok byl pro experty neobvyklý, jelikož mohl vyvolat řadu spekulací, které by negativně ovlivnily průběh prodeje státního podílu v IPB. S tímto názorem souhlasili i někteří členové bankovní rady ČNB. Jiří Tesař, tehdejší generální ředitel IPB, však oponoval tím, že před prodejem IPB jsou žádoucí nové informace, které nebudou ovlivňovány minulostí a budou tak 100% objektivní pro nové investory. Řada důvěryhodných zdrojů uvádí, že společnost Coopers & Lybrand se auditorských prací vzdala záměrně. Tyto informace však Tesař odmítl a dodal, že ačkoliv společnost Coopers & Lybrand provedla většinu predauditních prací, smlouva o auditu nikdy podepsána nebyla. (Jašminský, 1997)

To však nebyl jediný sporný akt, kterého se Tesař účastnil. Již od roku 1996 probíhalo jednání mezi IPB a londýnskou pobočkou japonské skupiny Nomura o vstupu do IPB, kdy

si koncem roku obstarala 5 % akcií IPB. Nomura však o rok později podala žádost o odkup státního podílu, který byl následován zatčením dvou členů představenstva banky, včetně Tesaře. Nastalo zde podezření o zneužití pravomocí při investičních obchodech. Tentýž rok byl do představenstva banky zvolen český zástupce společnosti Nomura a rok později český stát schválil prodej státního podílu Nomuře za vidinou, že se Nomura upíše jako strategický investor, což Nomura odmítla. (Tuček, 2006)

Od té doby se situace IPB pouze zhoršovala. IPB měla velmi silnou pozici na trhu a poskytovala tak úvěry i nebonitním klientům. To mělo za následek nesplacení těchto úvěrů, což vedlo k potížím. Tyto potíže však měl vyřešit prodej dalšího podílu českého státu ve výši 36,29 % za bezmála 3 mld. korun právě japonské skupině Nomura. Banka i přesto byla v problémech a byla potřeba provést sanace IPB, která ovšem nebyla reálná, jelikož stát vlastnil pouze minoritu akcií. Vláda ČR rozhodla, že před samotnou privatizací IPB bylo nutné nesplacené úvěry přesunout mimo IPB. K tomuto účelu byla využita Konsolidační banka, která takto problémové úvěry v následujících letech postupně likvidovala. ČNB se rozhodla zakročit a hledala nové, potenciální strategické investory, kteří by IPB mohli pomoci. Jedním z investorů byla belgická skupina KBC, která již v té době vlastnila ČSOB. Tyto problémy však neunikly široké veřejnosti a klientům IPB. (Doležálek, 2011)

Roku 2000 tíživá situace vygradovala a znepokojení klienti vzali přepážky IPB útokem. To mělo za následek několikamiliardové výběry klientů, které byly likvidační, jelikož IPB svými úvěry v té době držela většinu české ekonomiky. Pád IPB tehdy znamenal ohrožení stability finančního sektoru. IPB tak byla nucena přejít do nucené správy. Situace byla komplikovaná a restrukturalizace byla řešením. Některé zdroje však uvádí, že toto řešení bylo blokováno minoritními držiteli akcií, a proto byla česká vláda nucena konat. Došlo tedy k očekávanému prodeji IPB společnosti KBC, resp. ČSOB, která za IPB zaplatila 1 Kč za záruku státu až do výše 180 mld. Kč. Rozhodčí soud ve Švýcarsku však rozhodl, že česká vláda porušila mezinárodní dohodu, kdy rozhodla o prodeji a nucené správě IPB bez poskytnutí jakýchkoli kompenzací akcionářům, včetně Saluka Investments, člen skupiny Nomura, kteří vlastnili 46 % akcií IPB. Největším problémem tak byla kompenzace akcionářům. Nezávislý auditor však prohlásil, že v čase auditu byla IPB insolventní a z tohoto důvodu tedy nebylo možné akcionářům vyplatit jakékoli kompenzace.

Nomura tak podala žádost o nejednu arbitráž vůči českému státu a domáhala se tak kompenzace za poškození a újmu na investicích. Arbitráž však převzetí IPB ČSOB nezpochybnila a požádala Nomuru o prokázání skutečné výše škod, které si měla připravit do druhého kola arbitráže. (Banking Newslink, 2006)





Výsledkem jedné z mnoha arbitráží byl nakonec fakt, že český stát pochybil a byl tak nucen vyplatit Nomuru, výše částky však stanovena nebyla i přestože Nomura původně požadovala 40 mld. korun. ČR však v jiné arbitráži požadovala po Nomuře přes 100 mld. Korun, jelikož se Nomura podílela na krachu IPB. Český stát nakonec inicioval kompenzace sám a snažil se tím urovnat vzájemné vztahy s Nomurou ale i ČSOB. K dohodě a smíru došlo roku 2006, kdy česká vláda schválila kompenzaci firmě Nomura ve výši 113 mil. euro, v té době v přepočtu zhruba 3,6 mld. Kč. Tuto částku vyplatila o dva roky později. (Banking Newslink, 2008)

I přestože se jednalo o jeden z největších finančních krachů v Evropě, pád IPB položil základ novému a stabilnějšímu bankovnímu systému v ČR.



## Příloha E Mystery shopping záznamový arch

Tabulka E1: Záznamový arch k mystery shoppingu

Tomáš Novák		<b>Československá obchodní banka</b>	<b>Komerční banka</b>	<b>Moneta Money Bank</b>
				
<b>Adresa</b>	Komenského 802/17, 466 01 Jablonec nad Nisou	Komenského 5320/18, 466 01 Jablonec nad Nisou	Poštovní 25/9, 466 01 Jablonec nad Nisou	
<b>Scénář</b>	Založení studentského účtu			
<b>Doba návštěvy</b>				
<b>Datum návštěvy</b>				
<b>Začátek schůzky</b>				
<b>Čekání na přijetí více než 5 minut</b>				
<b>Omluva za čekání</b>				
<b>Zdvořilé uvítání, včetně představení</b>				
<b>Nabídnutí nápoje</b>				
<b>Známy důvod návštěvy</b>				
<b>Chování pracovníka</b>				
<b>Slušnost a spisovná mluva</b>				
<b>Samostatnost</b>				
<b>Oční kontakt</b>				
<b>Příliš odborné termíny</b>				
<b>Demonstrace materiálů o produktu</b>				
<b>Komplexní informace o produktu</b>				
<b>Nadměrné množství osobních údajů</b>				
<b>Povyšování a zneužívání neznalosti klienta</b>				
<b>Zájem o klienta</b>				
<b>Nabízené alternativy a jiné produkty</b>				
<b>Nátlak k aktivaci produktu</b>				
<b>Vstřícné odpovědi na jasné otázky</b>				

<b>Povyšování nad konkurencí</b>			
<b>Schopnost porovnání alternativních produktů</b>			
<b>Dress code (oblečení, úprava)</b>			
<b>Ukončení schůzky</b>			
<b>Dotázání, zda je vše jasné</b>			
<b>Dotázání, zda jsou další otázky nebo přání</b>			
<b>Dotázání na další schůzku či telefonát</b>			
<b>Poděkování za návštěvu</b>			
<b>Poskytnutí materiálů s sebou</b>			
<b>Věnování reklamních předmětů</b>			
<b>Pobočka</b>			
<b>Prostředí</b>			
<b>Přístupnost (parkování, označení)</b>			
<b>Orientace</b>			
<b>Poznámky</b>			

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha F Okruhy otázek k rozhovorům a příklady**

### **Chování zaměstnanců**

1. Probíhá školení zaměstnanců ohledně etického kodexu či celkově chování vůči zákazníkům? Pravidelně, jak často?
2. Máte rozdílné přístupy chování vůči mladším zákazníkům a řekněme zákazníkům v důchodovém věku? Ve smyslu, zda jsou zaměstnanci připraveni a například školeni k chování vůči jiné věkové skupině.
3. Jsou zaměstnanci školeni a připraveni jednat s jinou bankovní klientelou? Tím mám na mysli, zda jsou zaměstnanci specializováni na „obyčejné“ zákazníky a na korporátní klientelu.
4. V rámci osobních schůzek, ale i telefonického či písemného styku, jistě zaměstnanci přichází do styku s často až agresivními lidmi. Jsou i na tyto situace zaměstnanci připraveni?
5. Probíhá například i pravidelné školení zaměstnanců ohledně nabízených produktů? Nadneseně řečeno, učíte své zaměstnance prodávat Vaše produkty?

### **Pracoviště, pohovory, konflikty**

1. Mají zaměstnanci daný dress code? Formální? Neformální? Je tento dress code odlišný u zaměstnanců na přepážce a například v call centru či v kancelářích?
2. V případě sporu mezi zaměstnanci, mají tito lidé možnost se obrátit na někoho, kdo by jim pomohl spor vyřešit? Je pro to vyčleněný specializovaný pracovník, oddělení či je to „pouze“ jejich vedoucí?
3. Špatná otázka, ale v dnešní době dle mého názoru důležitá. Představte si situaci pracovního pohovoru. Jak na vás působí například potetovaný člověk nebo člověk s plnovousem? Je pro vás například tento člověk „nepoužitelný“ na místech, kde je tzv. vidět?
4. Rozlišujete a rozdělujete pracovní příležitosti s přihlédnutím k pohlaví?

### **Bankovní tajemství a mlčenlivost**

1. Existuje u Vás kromě bankovního tajemství i nějaká forma smlouvy o mlčenlivosti?
2. V případě, že člověk pracuje pro Vaši banku a ukončí s Vámi pracovní poměr. Je stále vázán bankovním tajemstvím, popřípadě jiným omezujícím způsobem?
3. Pokud tento zaměstnanec bude pokračovat v kariéře v bankovním sektoru, má volnost se „připojit“ ke konkurenční bance nebo existuje nějaká doložka, která toto jednání omezuje?

# Příloha G Dotazník „Průzkum etického chování pracovníků bankovních institucí vůči klientům“

## Průzkum etického chování pracovníků bankovních institucí vůči klientům

Dobrý den,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku ke své diplomové práci, který se týká etického chování pracovníků bank vůči klientům, tedy Vám. Otázky čtete prosím pozorně a odpovídejte dle vlastních zkušeností a úsudku. Dotazník je anonymní a zabere vám maximálně 5 minut.

Výsledky dotazníku by měly přispět ke zlepšení současné práce bankéřů.

Předem děkuji za Vaše odpovědi a čas, který jste strávil/-a vyplňováním dotazníku,  
Tomáš Novák

**\*Povinné pole**

1. Jste studentem/-kou střední nebo vysoké školy\* a nejste starší 26 let včetně? \*

\*mezi vysoké školy patří i vyšší odborné školy (VOŠ)

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

2. Jste zaměstnán/-a na některé z pozic v bankovním sektoru? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

3. Máte osobní zkušenost s prodejem finančního produktu nebo služby na pobočce? \*

Uzavíral/-a jste někdy smlouvu nebo Vám byl nabízen finanční produkt přímo na pobočce?

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

**Osobní  
zkušenosti**

Tato část dotazníku je věnována Vaším osobním zkušenostem s pracovníky banky na pobočkách.

4. Dle mého názoru mi pracovník o nabízeném produktu poskytl úplné a pravdivé informace. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

*Označte jen jednu elipsu.*

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

5. Pracovník po mně požadoval nadměrné množství osobních informací, které dle mého názoru nebyly nutné. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

*Označte jen jednu elipsu.*

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

6. Pracovník mi při osobní schůzce důkladně vysvětlil veškeré náležitosti smlouvy a podmínky produktu, popřípadě srozumitelně odpovídal na mé otázky. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

*Označte jen jednu elipsu.*

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

7. Pracovník mi demonstroval informace k produktu prostřednictvím pomocných materiálů či jiných pomůcek (leták produktu apod.). \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

*Označte jen jednu elipsu.*

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

8. Pracovník na mě vyvíjel tlak (okamžité uzavření smlouvy) nebo mi nedával prostor k porovnání nabídky s konkurencí. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

9. Pracovník nabízený produkt porovnával s konkurenčním a upozorňoval na jeho slabé stránky. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

10. Pracovník mi nabízel výhodnější alternativy nebo produkt přizpůsobil mým finančním možnostem. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

11. Pracovník mi nabízel doplňkové služby k produktu (pojištění, zvýhodněný produkt apod.). \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

12. Měl/-a jsem pocit, že pracovník upřednostňuje mé zájmy před zájmy banky. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

13. Měl/-a jsem pocit, že mi pracovník aktivně naslouchá. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

14. Pracovníci jsou dle mého názoru pravidelně školeni, jak se mají chovat k zákazníkům. \*

Ohodnoťte následující tvrzení na škále 1 (naprosto souhlasím) až 5 (naprosto nesouhlasím).

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto nesouhlasím

Vaše  
doporučení

Tato část dotazníku je věnována Vašemu doporučení, co by mohli pracovníci z etického hlediska a svého chování změnit.

15. Jaké etické zásady chování by podle Vás měl každý z pracovníků bankovních institucí respektovat? \*

Uveďte prosím, jaká jsou pro Vás důležitá etická pravidla chování a případně uveďte své doporučení.

---

---

---

---

---

Osobní údaje

Údaje jsou nepovinné. Prosím, vyplňte pouze v případě, že sami chcete.

16. Jaké je Vaše pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

- žena  
 muž  
 ostatní

17. Kolik je Vám let?

---

18. Jaké je Vaše současné studium?

střední škola (SŠ), vyšší odborná škola (VOŠ), vysoká škola (VŠ)

*Označte jen jednu elipsu.*

SŠ bez maturity

SŠ s maturitou

VOŠ

VŠ

19. Jaké banky jste klientem?

---

Děkuji za vyplnění dotazníku. Odpovědi jsou odeslány!



## Příloha H Základní etické zásady chování podle respondentů dotazníku

*Tabulka H1: Odpovědi respondentů na otevřenou otázku dotazníku*

Informovat o VŠECH údajích ve smlouvě, včetně "malého písma"
slušné chování, náš zákazník náš pán, neprodávat produkt, který okrádá lidi a ten člověk to ví nelhat
Nabízet klientům výhodnější produkty (spořicí účet x investice)
nelhat, nekrást, být upřímný
Budovat dlouhodobý a důvěrný vztah bez lží
Být vstřícný, jednat jako profesionál a mít dostatek trpělivosti
Věnovat se pouze zákazníkovi a ne osobním záležitostem na schůzce
Nepožadovat po klientovi takové informace, které nejsou potřebné k uzavření smlouvy
nevnucovat služby, které klient nechce
Poskytovat klientům potřebné a pravdivé informace, nepodávat zavádějící informace
Vždy mluvit pravdu, chovat se slušně a starat se zákazníka jako o vlastního potomka
slušné vychování
Nelhat, působit důvěryhodně, hlídat si svou image
Být společensky oblečený, nabídnout zákazníkovi vodu, nelhat, nebrat úplatky a nekrást, klient je nedotknutelný
Poskytovat úplné informace, nelhat zákazníkům
Nevnucovat nepotřební a nevhodné služby za účelem osobního ohodnocení
poctivost, diskrétnost a odpovědnost
Neposkytovat osobní údaje klientů třetím stranám
netlačit takzvaně na pilu a nenutit tím zákazníka k okamžitému rozhodnutí
Být vstřícný a nápomocný
Ujistit se, že klient všemu 100% rozumí
Nezamlčet důležité informace o produktech
Respektovat soukromí svých klientů, nenavazovat intimní vztahy se svými klienty a celkově si zachovat neutrální postoj ve vztahu s klienty, aby nedošlo k ovlivnění poskytovaných služeb vůči konkrétním osobám
mluvit pravdu
Nešpinit dobré jméno banky nevhodným chováním
Poskytovat pouze relevantní informace a nezahlcovat tak klienty informacemi zbytečnými
nelhat, nezneužívat svého postavení, nebrat úplatky a jiné "dárky"
profesionalita a poskytování pravdivých informací

Mlčenlivost ohledně citlivých údajů
Dle mých zkušeností se zaměstnanci chovají slušně, pouze by mohli více využívat materiály k přiblížení produktu (jak navrhuje jedna z otázek)
Všechno je dle mého názoru v pořádku a nemám co vytknout
Poskytovat materiály klientovi domů
brát NE jako odpověď a nesnažit se zákazníky přemlouvat k podpisu nebo jinému produktu
informovat klienty o připravovaných změnách ve smlouvách a podávat nezavádějící informace o službách
Neztrácet svou profesionalitu v případě arogantních zákazníků
Dodržovat všechny bankovní zákony, nezamlčovat informace
nepoužívat příliš odborné termíny, kterým klienti nerozumí
Být korektní a slušný. Poskytnout úplné informace a nebýt arogantní ke starším či mladším
dodržovat zákony a předpisy
Měl by dodržovat zákony a jiné předpisy
Zohlednit finanční situaci zákazníka, nelhat, chovat se s respektem a pokorou
Věnovat část schůzky i možným rizikům produktu
upřednostnit zájmy klientů nad zájmy banky, držet se pravidla náš zákazník = náš pán
nenabízet služby, které zákazník nepotřebuje nebo nejsou v jeho finančních možnostech
Být slušný k zákazníkům, kteří toho o produktech tolik neví a být jim nápomocný
nevnucovat jiné služby a pomoci vybrat "správnou" službu
Informovat zákazníka o možném riziku hlavně u investičního produktu
nenutit k podpisu smlouvy bez potřebné doby k promyšlení
nejednat v rozporu s příkazy od nařízených
Poskytovat vždy pravdivé informace
Být k zákazníkům milý a být nápomocný
Více využívat tištěné materiály, být přátelský a poskytovat jenom pravdivé informace
nezatajit důležité informace o produktech a službách
NELHAT!
Mít v práci dobrou náladu
Nikdy by neměl lhát a neovlivňovat klienta svými názory a postoji
nabízet služby ve finančních možnostech klientů
vystupovat profesionálně, s úctou a respektem
Dát zákazníkovi dostatek času na promyšlení, objektivně informovat a nezneužívat neznalosti hlavně mladších klientů
Upřednostnit zájmy klientů a být jejich rádcem
vzdělávat sám sebe i své klienty o finanční gramotnosti (nenásilně)
Nezneužívat informace, které jsou veřejně nepřístupné

být seriózní
Věnovat se svému zevnějšku, být profesionální a ochotný pomoci méně informovaným zákazníkům
Chovat se slušně, nelhat a být upřímný
Nepřenášet odpovědnost na někoho jiného. Když se zákazníkem začnou jednat, musí s ním "obchod" dotáhnout až k podpisu. Zákazník nechce každou schůzku absolvovat s někým jiným.
Pomáhat svým klientům vybrat ten nejlepší produkt
jednat uctivě a nebýt povýšený vůči konkurenci ani zákazníkovi
nemanipulovat zákazníky svými názory
být slušný a vstřícný (hlavně ke starším osobám)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pravdivé informace</li> <li>2. dobrovolně se vzdělávat</li> <li>3. nediskriminovat zákazníky na základě rasy nebo finanční situace</li> <li>4. budovat důvěryhodný vztah se zákazníky</li> <li>5. klást důraz na otázky, zda zákazník produktu rozumí a je si vědom případného rizika</li> <li>6. komunikovat pouze přes pracovní email nebo telefon</li> <li>7. informovat zákazníky při telefonickém kontaktu o tom, že je hovor nahráván (pokud je)</li> <li>8. nemotivovat k uzavření smlouvy finanční odměnou (přijde mi to barbarské)</li> <li>9. upřednostnit zájmy klientů (naš zákazník, náš pán)</li> <li>10. nebrat úplatky</li> </ol>
Účastnit se školení jak se chovat k lidem v důchodovém věku (mladí si v dnešní době vše zařídí online)
nespamovat zákazníky nabídkami
naš zákazník, náš pán; poskytovat pravdivé informace především o úrokových sazbách
Nevyužívat kontaktní údaje k marketingovým účelům (vím, že za to zaměstnanci nemohou, ale je to otravné)
Nevnucovat klientům služby, které nepotřebují
Měl by se chovat tak, aby pomohl klientovi. Osobně jsem radši, když mi pracovník sám doporučí produkt ale jen za předpokladu, že odůvodní svou volbu. Neměl by tajit informace, které by mohly ovlivnit mé rozhodnutí.
vzdělávat se a rozvíjet se, neposkytovat lživé informace
upřednostnit klientovi zájmy před svými a nelhat o službách
Podrobně vysvětlit poskytovanou službu nebo produkt a podávat pouze pravdivé a nezkreslené informace, aby se zákazník nenachytil
Usmívat se a chovat se slušně
neklamat zákazníky
Zachovat si svou neutralitu a nevynášet soukromé informace o klientech
nenabízet a nenutit klienty do obchodů, které jim nejsou příjemné či je nepotřebují
Respektovat soukromí každého zákazníka a nesdělovat tyto informace ostatním
Nebýt agresivní a naopak se s agresivními lidmi vypořádat v klidu bez urážek a jiných agresivit
Nelhat, neklamat, mluvit pravdu a nebýt arogantní
V době pandemie mít nasazenou roušku správně

nelhat, pomoci klientům najít vhodný produkt, neptat se na příliš důvěrné informace a neposkytovat osobní údaje třetím stranám
chovat se s respektem a úctou
Odpovídat vždy s úsměvem, být pozitivní
nabízet více alternativ a jiných podobných produktů
Oblékat se formálně a vytvářet tak pozitivní image o společnosti, ve které pracuje
neobírat své klienty o jejich vydělané peníze
Emocionální vytríbenost
Nebrat úplatky a postupovat podle zákonů a interních předpisů
Nechovat se nadřazeně nad neznalými klienty
Být transparentní a nic tak nezamlčet nebo si upravit dle svého
Nespoléhat na informace klientů a všechny informace jim pro jistotu zopakovat
pomáhat klientům porozumět, jak fungují finanční služby a posílit důvěru v rámci finančních služeb
Věnovat se aktivně potřebám svého klienta
profesionální přístup, vstřícnost, jednat v pohodě a přátelsky, nebýt agresivní
nebýt příliš sebevědomí a věnovat se zájmům klienta
Více se zaměřit na zájmy a možnosti klientů
Zájem klienta > zájem banky a bankéře
Náš zákazník, náš pán
Poskytovat pouze pravdivé informace, které jsou schopni nabídnout
Nenabízet nepotřebné služby
každý pracovník by se měl chovat podle etického kodexu svého zaměstnavatele, ať už v něm stojí cokoliv, banky mají většinou svou tradici úspěšného podnikání na zahraničních trzích
Nebýt arogantní a sebestředný
Respektování druhé osoby
být profesionálem a nechovat se tak povýšeně
Nezkrášlovat si informace o produktech a dělat je tak atraktivnější
Poskytovat materiály k produktům, poskytovat pouze pravdivé informace, projevovat zájem o zákazníka
Neflirtovat se zákazníky
Neposkytovat osobní údaje třetím stranám a ani je neprobírat se svými kolegy, kamarády, rodinou
Nelhat a neklamat klientelu
nezneužívat postavení v bance
Být slušný a vstřícný vůči klientovi (nelhat, pomáhat mu, věnovat se mu a neodbývat ho)
být slušný, upravený, vstřícný, informovat o všech náležitostech smlouvy
Dávat si pozor na spisovnou mluvu, účastnit se školení, dbát na svou i firemní image, neprojevovat se příliš expresivně a dávat si pozor na neverbální komunikaci

Netahat osobní problémy na pracoviště a neobtěžovat s tím své kolegy ani klienty
Férovost a pečlivost
poskytnout pravdivé informace
Podávat pravdivé a aktualizované informace, neobtěžovat klienta zbytečnými informacemi, nevystavovat ho tlaku, neklamát a nepodvádět klienty, být diskrétní a chránit soukromí svých klientů
být upřímný a poskytovat jenom pravdivé informace o produktech
Vystupovat jako školený profesionál a dělat tak dobrou image bance
nezneužívat osobních informací, být upravený, vyjadřovat se slušně a nevyužívat hovorových výrazů
nebýt arogantní
nezamlčovat informace
Nezamotat klienta do změní odborných výrazů
Profesionalita, diskrétnost, vstřícnost, upřímnost
Být v práci upravený, nekonzumovat alkohol a jiné návykové látky v práci, chovat se slušně, nelhat, pomáhat klientům, poskytnout jim potřebné informace ...
Nežvýkat žvýkačku nebo zbytek oběda v průběhu schůzky
respektovat finanční možnosti klientů, podávat pravdivé informace
nebrat úplatky
Pravdivé informace, nelhat, netlačit na zákazníky, jednat slušně, být nápomocný
Nabízet pouze ty služby, o které má zákazník zájem
Nezneužívat finanční negramotnosti svých klientů
Nevynášet interní informace a nezneužívat svých znalostí a pozice v bance
Nelhat a nenaléhat
nevím
Nepovyšovat se nad zákazníkem (asi ani konkurencí) a ujistit se, že zákazník všemu rozumí
Nenabízet produkty, které zákazník nechce
Mluvit pravdu, být slušný, upřednostňovat mé zájmy, nepomlouvat konkurenci
Netlačit na pilu, podávat pravdivé informace
dodržovat interní předpisy, zákony a ostatní nařízení, chovat se slušně, nezneužívat svého postavení, vysvětlit všechny náležitosti, být "kamarádem"
nenaléhat na klienty, chovat se jako profesionál a nelhat o podmínkách
Slyšet na slovo "ne"
korektnost, slušnost, profesionalita
nešířit osobní údaje, být vůči klientům slušný
nabízet, co chce klient, ne za co má pracovník body
být pro zákazníka průvodcem finančním světem a nelhat mu
přestat lhát a podávat pouze pravdivé informace

utvářet důvěrný vztah mezi klientem a bankou, poskytovat pravdivé informace, být nápomocen
Neslibovat, co nemůže banka dodržet a poskytnout
vysvětlit všechny podstatné informace
brát v úvahu zpětnou vazbu, kterou zákazník vyplní na internetu nebo ji sdělí osobně
Chovat se profesionálně, čestně a transparentně (poskytovat všechny informace)
nepovyšovat se nad klientem ani konkurencí
ujistit se, že klient produktu opravdu rozumí a nelhat
Nenutit klienty a nevyvíjet na ně nátlak
Náš zákazník, náš pán
Pomáhat svým klientům zvolit nejlepší řešení, poskytovat pravdivé informace, být zcela transparentní
Nenabízet zákazníkům produkty, které nepotřebují nebo nechtějí
nelhat slušným lidem
Nabízet pouze služby, které zákazník chce
Neaplikovat nátlak, nepovyšovat se nad konkurencí, nešťourat do osobních věcí klienta, pochopit slovo NE
nebýt sebestředný a nenahánět skóre na nic netušících lidech
Netlačít na zákazníka a neovlivňovat ho lživými informacemi
nevyvíjet příliš velký tlak na podepsání smlouvy
informovat o možných alternativách nabízeného produktu
Poskytnout klientovi dostatek času na rozhodnutí
klient má poslední a rozhodující slovo
důkladně vysvětlit náležitosti smlouvy, mluvit pravdu
Nelhat o podmínkách a neslibovat nemožné
Být slušný vůči klientům a nezneužívat je
Nelhat a poskytovat pouze pravdivé informace o službách
Dělat dobré jméno bance, kde je zaměstnaný (nelhat, být ke službám klientům)
přestat vykládat lži a říkat pouze pravdivé informace o účtech a hlavně úroku
Vysvětlit výhody, ale i nevýhody nabízeného produktu
Dbát více na zájmy klientů než těch svých nebo banky
Nekrást a být neúplatný
Vyvíjet zbytečně velký tlak na klienty je nepřípustné!
přestat slibovat podmínky a výhody, které nemohou být poskytnuty
Chovat se podle „pokynů“ ze shora a dbát na svůj vzhled (lidé, co jsou vidět, tvoří image celé společnosti/pobočky)
Nabízet pouze služby, které klient opravdu potřebuje a chce

# Příloha I Souhrnné hodnocení poboček v rámci mystery shoppingu

Tabulka 11: Souhrnné hodnocení poboček

	ČSOB	KB	Moneta
<b>Pobočka</b>			
Přístupnost	3	3	3
Orientace	2	1	3
Prostředí	3	2	2
<b>Začátek schůzky</b>			
Čekání delší než 5 minut	NE	NE	ANO
Omluva za čekání	-	-	ANO
Zdvořilé uvítání, včetně představení	ANO	ANO	ANO
Nabídnutí nápoje	ANO	NE	NE
Znamý důvod návštěvy	NE	ANO	ANO
<b>Chování pracovníka</b>			
Slušnost a spisovná mluva	ANO	ANO	ANO
Samostatnost	ANO	ANO	NE
Oční kontakt	ANO	ANO	ANO
Příliš odborné termíny	NE	NE	NE
Demonstrace materiálů o produktu	ANO	NE	ANO
Komplexní informace o produktu	ANO	ANO	ANO
Nadměrné množství osobních údajů	NE	NE	ANO
Povyšování a zneužívání neznalosti klienta	NE	NE	NE
Zájem o klienta	NE	ANO	ANO
Nabízené alternativy a jiné produkty	NE	ANO	ANO
Nátlak k aktivaci produktu	NE	NE	ANO
Vstřícné odpovědi na jasné otázky	NE	ANO	ANO
Povyšování nad konkurencí	ANO	ANO	ANO
Schopnost porovnání alternativních produktů	ANO	ANO	ANO
Dress code (oblečení, úprava)	3	2	2
<b>Ukončení schůzky</b>			
Dotázání, zda je vše jasné	ANO	ANO	ANO
Dotázání, zda jsou další otázky nebo přání	NE	ANO	ANO
Dotázání na další schůzku či telefonát	ANO	ANO	ANO
Poděkování za návštěvu	ANO	ANO	ANO
Poskytnutí materiálů s sebou	ANO	NE	NE
Věnování reklamních předmětů	NE	NE	ANO
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

Zdroj: vlastní zpracování