Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze

# Diplomová práce

Rok vydání: 2012

Bc. Hana Kuchaříková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze

Management podnikatelské sféry

# Etika podnikání

(*Firemní etika společnosti Ge Money, a. s.*)

## Diplomová práce

Vypracovala: Hana Kuchaříková

Vedoucí diplomové práce: doc. JUDr. Dr. Jan Hejda

Praha, 2012

## Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

**„ Firemní etika společnosti Ge Money, a. s. “**

jsem vypracovala samostatně. V rámci zachování hospodářského tajemství nebudu dále šířit informace, které mi byly poskytnuty. Jsem si vědoma všech následků, které mohou vzniknout porušením tohoto prohlášení.

V Praze dne 13. 06. 2012 Podpis:

# Abstrakt

Vypracovala: Hana Kuchaříková

Název Diplomové práce: Etika podnikání

Podtitul Diplomové práce: Firemní etika společnosti Ge Money, a. s.

Diplomová práce

Název školy: Vysoká škola ekonomická v Praze,

Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze

Vedoucí práce: doc. JUDr. Dr Jan Hejda

Vydáno v Praze dne 5.6.2012

Počet stran: 93

Cíl práce: Charakterizovat společnost Ge Money Bank, a. s., seznámit se s jejím etickým kodexem. Následně popsat chování zaměstnanců této společnosti a zjistit jak dodržují pravidla etického chování v praxi. A porovnáme s etickým jednáním zaměstnanců mimo bankovní sektor. Pro komparaci byla vybrána společnost IBM.

Metoda: komparace, pozorování, neformální rozhovory, deskripce

Výsledky: V rámci práce bylo zjištěno, že ani společnost, která má velmi dobře vypracovaný etický kodex, není schopna naplnit jeho podstatu v praxi. Ačkoliv jsou zaměstnanci důkladně proškoleni, nedodržují mnohá pravidla stanovená tímto kodexem. Bylo zjištěno mnoho případů, kdy dochází k jeho porušování a následně navrhnuta opatření, která by mohla vést k jejich, alespoň částečnému odstranění. V rámci srovnání se společností IBM, bylo zjištěno, že stav firemní etiky je u obou společností velmi podobný.

Klíčová slova: etické kodexy, bankovní kodexy, zaměstnanci či pracovníci, etické jednání,

Velikosti písma: Times New Roman 12

# Obsah:

**Obsah: ..... 5**

**1 Úvod ..... 7**

**2 Etika podnikání ..... 11**

2. 1 Historie etiky ..... 11

2. 2 Co je vlastně etika podnikání? ..... 12

2. 3 Etika a podnikání ..... 13

2. 4 Principy etiky podnikání ..... 15

2. 5 Etika podnikání a právo ..... 19

2. 5. 1 Etická problematika rozhodování ..... 19

2. 6 Etické kodexy ..... 20

2. 6. 1 Mezi další kodexy řadíme ..... 21

2. 6. 2 Firemní kodexy ..... 22

2. 6. 2. 2 Uplatnění firemních etických kodexů ..... 24

2. 7 Organizační kultura ..... 24

2. 7. 1 Obsah organizační kultury ..... 25

2. 8 Vztah zaměstnavatel a zaměstnanec v rámci firemní etiky ..... 28

2. 8. 1 Etika práce ..... 30

2. 9 Etika v bankovních činnostech ..... 37

**3 Ge Money Bank ..... 39**

3. 1 General Electric Company ..... 39

3. 1. 1 Historie GE ..... 39

3. 2 GE Money Bank ..... 41

3. 2. 1 Bankovní kodexy ..... 42

3. 2. 2 Etický kodex bank ..... 44

3. 3 Integrita GE (Spirits & Letters) ..... 45

3. 4 Pracovní prostředí GE Money ..... 51

3. 5 Společnost IBM (International Business Machine Corporation) ..... 52

3. 5. 1 Historie ..... 52

3. 5. 2 IBM v České republice ..... 53

3. 5. 3 Pracovní prostředí IBM ..... 53

3. 5. 4 Hodnoty společenské odpovědnosti (CSR) ..... 54

3. 5. 5 Etický kodex zaměstnanců (IBM Business Conduct Guidelines)[37] ..... 56
3. 6 Motivy zaměstnanců vedoucí k neetickému chování ..... 57
3. 6. 1 Motivy zaměstnanců společnosti GE ..... 57
3. 6. 1. 1 Mrtvá konta ..... 57
3. 6. 1. 2 Motivace prodeje ..... 58
3. 6. 1. 3 Uvádění nepravdivých příjmů klientů ..... 61
3. 6. 1. 4 Neetické chování mezi samotnými zaměstnanci ..... 62
3. 6. 1. 5 Neetické jednání mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným ..... 64
3. 6. 2 Motivy zaměstnanců společnosti IBM ..... 70
3. 6. 2. 1 Chování zaměstnanců vůči sobě navzájem ..... 70
3. 6. 2. 2 Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými ..... 73
**4 Návrhy řešení ..... 75**
4. 1 Neetické jednání zaměstnanců ..... 75
4. 1. 1 Mrtvá konta ..... 75
4. 1. 2 Motivace prodeje ..... 79
4. 1. 3 Uvádění nepravdivých příjmů klientů ..... 82
4. 1. 4 Neetické chování mezi samotnými zaměstnanci ..... 84
4. 1. 5 Neetické jednání mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným ..... 85
**5 Závěr ..... 88**
**Literatura: ..... 93**

# 1 Úvod

S pojmem etika a etika podnikání se setkal každý z nás. Denně provádíme rozhodnutí, která souvisí jak s etikou, tak etikou podnikání, jen si to možná mnozí z nás neuvědomují. Pokud se však zamyslíme nad činnostmi, které denně provozujeme, zjistíme, že etické chování je ovlivňuje v nemalé míře, ať už jsme zaměstnanci či podnikatelé.

Součástí etiky podnikání je i etické chování pracovníků společností, etické kodexy a jejich význam. Hlavní náplní této práce bude zaměření na tu část etiky podnikání související především s problematikou etických kodexů a chováním zaměstnanců.

V tisku i médiích čteme či slýcháme o různých podvodech ze strany podnikatelů, ale také zaměstnanců. Jsou to jak aféry celosvětového charakteru, tak i místních firem. Někdy nám může připadat úsměvné, jak se společnosti předhánějí v tom, která má lepší etický kodex, která je více šetrná k životnímu prostředí a vstřícná vůči společnosti jako takové, když pak na druhé straně slýcháme či čteme v tisku o těchto firmách ve spojení s různými aférami. Přesto však lze etické chování považovat za jednu z konkurenčních výhod. Čím lépe se tyto společnosti prezentují na veřejnosti a snaží se chovat eticky, tím více mohou uspět na daném trhu.

Česká republika je malým státem Střední Evropy a dlouhou dobu patřila do komunistického bloku Východní Evropy. Od devadesátých let minulého století se řadí mezi demokratické země, a přes bolestnou transformaci z rozvojové země, se dnes řadí mezi vyspělé státy světa. S demokracií se objevuje i svoboda projevu, která se projevuje především v tisku, rozhlase a mediích. Najednou nám připadá, že s demokracií přichází obrovská míra korupce a neetického jednání společností, které tu podnikají, či neetického jednání zaměstnanců těchto firem.

Nic se však nezměnilo oproti předchozímu režimu, jen se o tom nikdy nesmělo psát, natož o ni vysílat v rozhlase či v televizi. Pravda byla vždy upravována podle idejí tehdejšího režimu. Bohužel komunistický režim byl celý prorostlý korupčním jednáním a nikdy se neohlížel na etickou stránku svého chování, důsledky tohoto jednání v minulém režimu bohužel přetrvávají dodnes.

Především v mentalitě starších lidí, kteří se i dnes bohužel drží hesel, která byla na tehdejší dobu běžná například „všechno je všech“, „kdo nekrade, okrádá rodinu“ a podobně. Tito lidé tak mohou mít problém při adaptaci v nových zaměstnáních, ale i v konkurenčním boji na českém trhu, kde pomalu dochází ke zlepšení v oblasti etiky podnikání.

Jedním z důvodů proč jsem si vybrala toto téma mé práce, je, že pracuji v oboru, kde je etické chování velmi důležitou částí pracovní náplně a kde se na firemní kultuře staví podnikatelský úspěch. Pracuji ve firmě, která má zahraniční kapitál a patří mezi společnosti, které mají dobře vypracovaný etický kodex a která patří do korporace General Eletric. Jako zaměstnanci se řídíme jak etickým kodexem této společnosti, tak její vnitřní integritou, se kterou jsme jako zaměstnanci seznámeni a svým podpisem stvrzujeme, že s ní souhlasíme.

Nejen etický kodex a integrita společnosti bude naším hlavním zájmem, ale také bankovní kodexy, jejich náplň a především jejich dodržování v praxi. Bankovní sektor je postaven na důvěře mezi klientem a bankou. Banku v tomto případě zastupují její zaměstnanci, kteří by měli být důvěryhodní, čestní, bezúhonní a kteří by se měli chovat eticky a morálně. Jak tomu je v praxi? I o tom bude tato práce. Abychom mohli porovnat chování v bankovním sektoru a mimo něj, provedeme komparaci na podnikatelský subjekt, který vykazuje podobnou charakteristiku jako můj zaměstnavatel. Jedná se především o původ, počet zaměstnanců, mezinárodní charakter a silný etický kodex. Touto společností je firma IBM.

Cílem práce bude zjistit, jaké nástroje využívají obě tyto společnosti k dosažení etického jednání svých zaměstnanců. Zda jsou tyto nástroje dostatečně účinné. Budeme zjišťovat kdy, kde a proč dochází k neetickému jednání pracovníků, jak těmto projevům v praxi zabránit a navrhneme řešení, která by mohla tyto nedostatky odstranit.

Abychom lépe pochopili problematiku etiky podnikání a etiky chování zaměstnanců, budeme se v první kapitole práce zabývat teoretickým zohledněním základních pojmů, jakými jsou etika podnikání, etický kodex, organizační kultura, vztah zaměstnavatel a zaměstnanec. Krátce se zmíníme i o bankovních kodexech. U etiky podnikání se zmíníme o její historii, jejích principech, o problematice etiky versus právo, jak ovlivňuje naše každodenní rozhodování, jakým způsobem zasahuje do našich životů.

Jelikož budeme celou dobu hovořit o etice podnikání, řekneme si důvody proč se chovat eticky, jakým způsobem nám etické chování pomůže v podnikání anebo na druhou stranu proč se ji někteří podnikatelé vyhýbají a považují ji za překážku na cestě za ziskem.

Na to navážeme problematikou etických kodexů, co to etické kodexy jsou, jaké etické kodexy rozlišujeme a k čemu slouží. Řekneme si i něco málo k tomu, jak by měli být etické kodexy vypracovávány a jakým způsobem zajistit jejich dodržování. Etické kodexy jsou součástí organizační kultury společnosti. Dozvíme se, co to organizační kultura je, a jak se projevuje v organizaci, jaké jsou její prvky a jakou funkci plní v dané organizaci.

S tím souvisí i vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jak formální tak neformální. Řekneme si něco málo i o etice práce, jaké normy ji upravují a co tato norma řeší. Zahrneme do tohoto tématu i diskriminaci na pracovišti, její projevy, práva a povinnosti zaměstnanců a jejich bezpečnost na pracovišti.

A vzhledem k tomu, že se budeme zabývat především firemní etikou společnosti Ge Money Bank, je nutné zohlednit i etiku bankovního sektoru. Kdo určuje normy a kodexy, jaké jsou povinnosti zaměstnanců v bankovním sektoru a jaké by mělo být jejich chování vůči zákazníkům.

*V druhé kapitole* se seznámíme se společností General Eletric, její historií a společností Ge Money Bank, které poté budeme věnovat celou tuto kapitolu. V rámci bankovního sektoru se seznámíme s bankovními kodexy, které velmi ovlivňují etické chování zaměstnanců této společnosti a jsou součástí její firemní etiky. Budeme zjišťovat, jak jsou tyto kodexy zaimplementovány do firemních kodexů, jak jsou s nimi zaměstnanci seznámeny a jak je dodržují.

Základním etickým pilířem této společnosti je dokument Spirits and Letters, více se však používá výraz Integrita GE. Seznámíme se s obsahem tohoto dokumentu, s osobami, které jej musí dodržovat a se závazností této normy pro zaměstnance společnosti.

Na to ihned navážeme charakteristikou společnosti IBM, jejími hodnotami, společenskou odpovědností a etickými kodexy, pro porovnání se společností Ge Money Bank.

Jelikož nás bude zajímat firemní etika firmy Ge Money Bank, popíšeme si její zaměstnance, projevy organizační kultury a pracovním prostředí této firmy. S tím bude souviset i část této kapitoly věnované především neetickému jednání zaměstnanců vůči klientům, motivům, které je k tomu vedou a chováním zaměstnanců mezi sebou navzájem. Pozornost zaměřím i na neetické chování nadřízených vůči svým podřízeným, na motivy které je k tomu vedou a jaké mají podřízení možnosti se bránit vůči takovému to chování.

V rámci komparace se pokusíme charakterizovat ty samé jevy ve společnosti IBM. I u ní se zmíníme o projevech organizační kultury a jejím pracovním prostředí.

*V následující části práce* se zaměříme na řešení daných projevů neetického chování zaměstnanců, budeme hledat možnosti, jak tyto projevy omezit a naopak podpořit etické chování. Bude to však velmi obtížné, jelikož změnit lidské chování, či samotnou podstatu člověka, je v realitě velmi těžko změnitelné. Přesto však můžeme teoreticky navrhnout určité změny a opatření, a jejich uplatnění v praxi se pokusíme analyzovat.
V závěru práce shrneme zjištěné informace.

V rámci práce bude uplatněna především metoda deskripce, vyhledávání dat a informací, neformální rozhovory a částečně i komparace. Použita bude jak česká a světová literatura, tak především interní materiály společnosti Ge Money pro Českou republiku, tak interní materiály Ge Money Bank, v některých případech i internetové zdroje. Zároveň budou použity informace o společnosti IBM, a to především zdroje internetové.

Cílem celé práce bude charakteristika firemní etiky společnosti Ge Money Bank. Budeme chtít zjistit, jaké pravidla pro firemní kulturu jsou zde zavedena, jak jsou ve skutečnosti dodržována a jak se kontroluje jejich dodržování v praxi.

# 2 Etika podnikání

## 2. 1 Historie etiky

Největší vliv na vývoj evropské etiky měla Antika. Přesto však nacházíme poměrně ucelená etická učení např. ve starověkém Egyptě, v indické, čínské, japonské, íránské filozofii, ale i v některých náboženských systémech. Etickými otázkami ekonomiky a podnikání se zabývala řada autorů statí a základních knih monoteistických náboženství (Bible, Korán) po staletí. Výraz etika podnikání se používá pouze několik desetiletí. Vyskytl se šedesátých a sedmdesátých letech ve Spojených státech jako "business ethics". Byl reakcí na sílící se vlnu spotřebitelského aktivismu a tlaku především na výrobce potravin a spotřebního zboží.

Postupné posilování významu tématu etického chování firem vedlo v roce 1991 k založení Asociace manažerů pro etiku Ethics Officers Association, EOA. Tato organizace čítající více jak 800 členů, vyvíjí řadu vzdělávacích aktivit a připravuje systém mezinárodních manažerských standardů pro etiku. Jejím cílem je vytvořit obecně sdílený etalon, měřítko kvality, jenž umožní vzájemné srovnání společností v tomto těžko kvantifikovatelném a měřitelném tématu.

„Etická dimenze patří k existenci člověka po celou dobu jeho historického vývoje. Již římští právníci považovali zásadu, od které je odvozováno veškeré právo, za princip, dle něhož mají být smlouvy dodržovány (lat. Pacta sunt servanda). Proto lze i etiku zahrnout do teorie racionálního očekávání, neboli že naše dnešní očekávání do značné míry formuje příští budoucnost, tzn., že budoucnost je již obsažena v naší přítomnosti ve formě očekávání.“[1]

V České republice působí v oblasti etiky v podnikání Business Leaders Forum, organizace sdružující společnosti, které chtějí dělat něco navíc, nad rámec dosahovaní zisku a vydělávání peněz. Další organizací, která zde působí je Viva etika, pořádající konference, kde je etika diskutována v řadě profesí (lidské zdroje, audit, bankovnictví aj.).

[1] Thomson, Mel: Přehled etiky, Portál, Praha 2004, str. 11

## 2. 2 Co je vlastně etika podnikání?

Etika podnikání je formou aplikované etiky, která zkoumá etická pravidla, a principů v komerčním kontextu. Etika v podnikání postihuje komplexně ekonomicko-podnikatelské činnosti, dotýká se jak výroby, reklamy tak lidského činitele, a to v plném rozsahu. V odborné světové literatuře existuje řada definic v podnikání. O některých z nich se nyní zmíníme.

Američtí autoři O. C. Ferrell a J. Fraedrich uvádějí tuto definici: „Etika v podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo nesprávné, etické nebo neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin a podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců.“[2]

Britská autorka Elaine Sternberg konstatuje: „Etika v podnikání používá etické zdůvodnění specificky pro situace a činnosti v podnikání. Jde o snahu řešit nebo alespoň objasnit takové morální problémy, k nimž v podnikání charakteristicky dochází.“[3]

Česká autorka Marie Bohatá v pracovní definici podnikatelské etiky uvádí: „Jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnujících individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty. Tato reflexe se může týkat základních idejí, rozhodování, ale i specifických oblastí, jako např. marketing, finance, pracovní vztahy, ochrana životního prostředí, atd.“[4]

Podstatné je ale pochopení, že u podnikatelské etiky jde o aplikaci obecných etických principů na podnikání jako takové a na jeho jednotlivé aspekty. Tyto principy jsou svou povahou univerzální a mají větší hodnotu než praktické zásady, praktické směrnice nebo souhrn obecných zvyklostí.

---

[2] Ferrell, O. C. , Fraedrich, J. : Business Ethics, Boston, Houghton Mifflin Company 1991, str. 5

[3] Sternberg E.: Just business, Londýn: Little, Brown and Company Limited 1994, str. 76

[4] Bohatá M. : Etika v podnikání. Politická ekonomie, 1993, č. 1, str. 95

Etické hodnoty obvykle přesahují specifické zájmy národní, kulturní nebo ekonomické a, od podnikatelské etiky se očekává, že poskytne základ pro stanovení a usměrňování všech druhů podnikatelského jednání.“[5]

Na pojetí etiky v podnikání můžeme nahlížet z několika hledisek, a to velmi úzké nebo velmi široké pojetí. Nejužší pojetí hledá odpověď na základní etické otázky o dobru a zlu, o tom co je správné nebo nesprávné. Širší pojetí zahrnuje problematiku tzv. společenské odpovědnosti podniku s tématy jako korupce, krádeže informací, sexuální obtěžování. Nejširší přístup zahrnuje vztahy k zaměstnancům, zejména v krizových situacích, zaměstnávání tělesně postižených, zaměstnávání osob z různých sociálních skupin a etnik, apod.

## 2. 3 Etika a podnikání

Otázkou slučitelnosti etiky a podnikání se již zabývalo mnoho autorů, a jejich názory se velmi liší a vyskytují se protichůdné názory. Ve středověku a raném novověku převažoval názor, že podnikání je nemorální. Tento názor přetrvává dodnes a dost často se můžeme setkat s tvrzením, že „etika nemá nic společného s ekonomikou a ekonomika nemá nic společného s etikou“. Na druhé straně se ozývají hlasy mnohých amerických korporací, které se řídí heslem „vyplatí se chovat eticky“.

Moderní podnikání je velmi často zapojováno do řady sociálních nebo komunálních programů a svých cílů nedosahuje pouze za pomocí technologických a technických změn. Mnohé společnosti se zapojují do různých programů z toho důvodu, že chtějí vyloučit nepříznivé a negativní názory a přístupy k podnikání. Všechny tyto činnosti zahrnují do strategického řízení společnosti, aniž by představovaly základní cíl podnikání. Přesto se však stále vedou diskuse o neslučitelnosti podnikání s etikou, a jak v literatuře, tak ve veřejnosti se poukazuje na nemorálnost podnikání. Oprávněnost některých těchto argumentů je jednoznačná u činností, jako je pornografie, obchod se ženami a dětmi, drogy a praní špinavých peněz.

[5] Sternberg, E. : Just business, Londýn: Little, Brown and Company Limited 1994, str. 77

Za měřítko morálnosti podnikání je pak možné brát chování majitele společnosti při dosahování maximalizace zisku a úspěchu dané organizace. Můžeme tedy konstatovat, že podnikání je morální tehdy, kdy svých cílů dosahuje eticky.

Na druhou stranu, ne vždy ti co dosahují svých cílů, postupují eticky. Nejen v podnikání se však setkáváme s neetickým jednáním, ale totéž se děje v neziskových organizacích, v úřadech nebo v církevních organizacích.

„Etika v podnikání je obecně integrujícím prvkem, který tvoří podstatu společenské kooperace. Psychologicky postačuje vědomí, že v tržním mechanismu existují lidé, kteří se ve svých mravních soudech neohlížejí výhradně na ekonomické důsledky svých rozhodnutí a jsou schopni konat podle nepodmíněného kategorického morálního imperativu v kantovském smyslu. Víra v existenci těchto „spravedlivých“ je velice důležitá a podepírá samotný smysl podnikání“[6].

Stimuluje princip spolupráce a kooperace a posiluje etický optimismus v podnikání. Tam kde tyto předpoklady nejsou, nelze předpokládat, že jejich absenci může samostatně suplovat sám systém právní legislativy. Ten je sice schopen zamezit do jisté míry různým nelegálním postupům, ale nedokáže nahradit individuální étos účastníků trhu, který morálně usměrňuje chování jednotlivých ekonomických subjektů.

***Proč by se společnosti měly chovat eticky?***

Odpověď na tuto otázku zahrnuje několik aspektů, které si postupně uvedeme.

Především by si každá společnost měla uvědomit, že je to v jejím zájmu, chovat se eticky. Neboť pozitivní morální vnitropodnikové klima je zárukou dobrých pracovních vztahů, stimuluje výkonnost pracovníků a znamená i jistou úsporu nákladů, v rámci kontrolní činnosti a řešení etických konfliktů. V podnikatelském prostředí zvyšuje etické chování podniku jeho postavení na trhu, a zvětšuje se jeho kredit, čímž zpětně ovlivňuje chování ostatních podniků vůči jemu samotnému.

---

[6]Ševčík Stanislav: Podnikatelská etika, Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o. 2005, ISBN 80-86775-06-2

„Mravnost by měla být obecným zájmem celé společnosti a měla by mít ekonomicky pozitivní a stimulující charakter. Etika tak snižuje náklady sociálních neúspěchů. Morální společnost snižuje náklady na donucovací aparát například na policii, justici a vězeňství. Každý podnikatelský subjekt očekává etické chování ostatních subjektů v rámci podnikání. Toto očekávání je výchozím principem jakékoli legální podnikatelské činnosti. Bez etického chování ostatních, bez existence a respektování určitých pravidel a morálních konvencí v ekonomické sféře nelze legálně realizovat žádný podnikatelský záměr“[7].

Obecně je považováno za nemorální jednostranné odstoupení od vzájemných dohod a přitom očekávat, že všichni ostatní tyto dohody budou dodržovat. Pravidla podnikání vycházejí z etického kodexu všech účastníků, a tak je vstup do podnikatelského prostředí spojen i s jejich morálními závazky. To znamená, že my sami musíme zaručit takové chování, jaké vyžadujeme od ostatních.

Je mravně neúnosné se proklamativně hlásit k dodržování etických zásad a skrytě je porušovat. Jedná se především o soulad slov a činů, na které společnost citlivě reaguje. Přetvářka je dříve či později odhalena, či zveřejněna a veškeré pozitivní vazby jsou přetrhány.

Jakékoliv porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty ničí prostředí nutné pro podnikání. Není-li dodržována zásada „fair play“ stále větším počtem firem, ztrácí podnikatelské prostředí pravidla a kvalitu. Pokud je možné si v podnikatelském prostředí dovolit „vše“, mění se toto prostředí v chaos.

## 2. 4 Principy etiky podnikání

„Na etiku podnikání není nahlíženo jako na samotný druh etiky, ale pouze na aplikaci jejich principů na oblast podnikání. Podstatou etiky podnikání jsou takové zásady, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání jako takové nemohlo být uskutečnitelné. Morálka a morální chování mají přednost před vlastní podnikatelskou činností. Toto pojetí podnikání předem vylučuje lhaní, podvádění, krádeže, vraždy, nátlak, fyzické násilí a další nezákonné činnosti“[8].

---

[7]Thomson, Mel: Přehled etiky, Portál, Praha 2004, str. 14

[8] Šronek Ivan: Etiketa a etika v podnikání, Management Press 1995, ISBN 80-85865-56-4

Základem pro podnikatelskou etiku je poctivost a spravedlnost. Etické hodnoty a principy mají převyšovat specifické zájmy a mají být nadřazené zásadám podnikatelským. Principy je tedy nutno považovat za správné i tehdy, jestliže v konkrétním případě zabrání určité podnikatelské činnosti nebo zmenší či sníží hodnoty podnikatele.

Principy etiky podnikání vycházejí z několika základních předpokladů, jimiž jsou dlouhodobý přístup, důvěra a respektování vlastnických práv. Základními hodnotami jsou tedy poctivost a čestnost a distributivní spravedlnost. V rámci spravedlnosti hovoříme o slušnosti, spravedlnosti, důvěryhodnosti a věrohodnosti, spolehlivosti, nestrannosti a nezaujatosti. Ve sféře podnikání se za eticky nesprávné považuje především vedle vědomého porušení sjednaných smluv i porušení daných slibů, nepoctivé jednání s lidmi ať jde o zaměstnance, spolupracovníky, zákazníky, partnery.

Podnikatelé a lidé s rozhodovacími pravomocemi jednají v zájmu dosažení zisku, jakékoliv výhody a přínosu pro sebe či pro firmu. Současně se od nich očekává, že jejich jednání bude čestné a poctivé vůči partnerům v podnikání, vůči zákazníkům a ze strany vedoucích pracovníků vůči vlastníkům.

Distributivní spravedlnost vychází ze zásady stejného zacházení. To však neznamená, že se všem stejného zacházení dostává. Princip distributivní spravedlnosti se vztahuje k odměně za práci nebo k plnění vykonanému pro konkrétní organizaci. Odměna ze strany organizace by měla být úměrná přínosu k dosažení jejich cílů. Přínos však nemusí být pouze hmotný (zisk), ale i takový, který přispívá k jiným výsledkům nebo k vyšší úrovni nebo pověsti instituce.

Přístupy k vymezení etických zásad podnikání mohou být různé. Londýnský institut Institute of Business Ethics sestavil seznam těch oblastí, v nichž se mohou u firem objevit vážnější etické problémy [9].

[9] Šronek Ivan: Etiketa a etika v podnikání, Management Press 1995, ISBN 80-85865-56-4

Jedná se o tyto zásady:

*Vztahy vůči spotřebitelům*

- Odpovědnost za výrobek (jakost, bezpečnost, dodržování předpisů a norem),
- reklama,
- záruky, servis,
- zákaz dávat úplatky potencionálním zákazníkům.

*Vztahy vůči majitelům a investorům*

- Zájmy majitelů a investorů;
- pravdivost údajů v podnikové rozvaze a výkazu zisků a ztrát.

*Vtahy k zaměstnancům*

- Respektování práv osobnosti;
- nediskriminace při zaměstnávání osob;
- pracovní prostředí (bezpečnost, pracovní podmínky);
- spravedlnost při stanovení mezd a odměn;
- právo na informace a spoluúčasti na rozhodování.

*Vztahy k obchodním partnerům*

- Společné zájmy, důvěra;
- dodržování platebních a jiných závazků.

*Vztahy vůči státu*

- Včasné a správné placení daní;
- vedení účetnictví a dodržování předpisů.

*Vztahy vůči konkurenci*

- Dodržování pravidel poctivé soutěže;
- nepoškozování dobrého jména konkurence;
- obstarávání informací o konkurenci pouze legálními prostředky.

*Vztahy vůči společnosti*

- Zajištění a rozšiřování pracovních příležitostí;
- podpora společnosti sponzorstvím a dary.

*Vztahy k životnímu prostředí*

- ochrana životního prostředí;
- nepoužívání zvířat k experimentům.

Velmi zajímavý náhled na etiku v podnikání je její konfrontace s pravdou. V podnikání se bere za mezní pozici úplná pravda a úplná lež. Mezi nimi leží mnoho dalších pozic např. polopravda, směs pravdy a lži, neúplná pravda a jiné. Co je, však důležité je to, že jak autoři píšící o etice v podnikání, tak lidé z praxe, se shodují na jedné věci a to je, že podnikání je prakticky nemožné bez klamání.

Jeden z českých odborníků problematiky zahraničně obchodního jednání profesor Jaroslav Nykryn uvedl ve své knize Taktika a technika obchodního jednání, že „zkušenosti z praxe potvrzují, že ne vždy jsou prvky použité taktiky obchodních partnerů v souladu s etickými principy, ale je nutné si uvědomit, že hranice mezi tím co je a co není etické, může být velmi relativní a často záleží na subjektivním výkladu. Je nutné si připustit, že je racionální a přirozené, že obchodní partneři využívají své silnější pozice k prosazování svých vlastních zájmů“[10].

Podnikání se pohybuje v rámci přijatých a přijatelných norem. Každý z podnikatelů má tendenci být méně morální než jeho konkurent, nikoliv však do také míry, aby se pohyboval mimo rámec morálního kodexu podnikání, ale aby získal konkurenční výhodu.

[10]Nykryn, J. , Haas, M. , Svoboda, G. : Taktika a technika obchodního jednání, Praha, ČSOPK 1986

## 2. 5 Etika podnikání a právo

Je nutné si nejdříve vyjasnit rozdíl mezi tím co je etika podnikání a co je právo. Právní normy jsou formálně publikovány a stát jejich plnění vynucuje. Morální normy nejsou oficiální a jejich dodržování není možné vynucovat, pouze na základě veřejného mínění apelovat na morální hodnoty. Právo působí na člověka zvenčí, zatímco morálka je autonomní záležitostí každého člověka. V právu se setkáváme s pojmem „dobré mravy“, která jsou měřítkem etického hodnocení konkrétních situací, odpovídajících obecně uznávaným pravidlům slušnosti.

Tato pravidla jsou převzata od našich předků. Dobré mravy jsou souhrnem etických, obecně zachovávaných a uznávaných zásad, jejichž dodržování je mnohdy zajišťováno i právními normami.

V některých případech se právo a etika překrývají, ale nedoplňují se. Právo je spíše negativní, jelikož spíše zakazuje, etika se naopak spíše vyjadřuje pozitivně. Můžeme říci, že právo nereaguje tak rychle, jako etika. Zákony se sice mění, ale mění se i morální chování a právo tak musí reagovat například na problematiku vnikající ve stále se rozvíjející se společnosti.

Pokud člověk jedná v souladu se zákonem, považuje se to ve většině případů za eticky správné. Ten kdo jedná v souladu se zákonem, nemusí však jednat vždy eticky. V některých případech je etika v rozporu se zákonem [11].

### 2. 5. 1 Etická problematika rozhodování

Etický podtext můžeme nalézt v každém větším rozhodování v lidském životě. Vždy je nutná volba mezi několika možnostmi. Problémy etického charakteru vznikají na základě konfliktu mezi osobní morálkou a hodnotami jednotlivce a hodnotami organizace, v níž jednotlivec pracuje a také společnosti, v níž žije.

[11] Ševčík Stanislav: Podnikatelská etika, Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o. 2005, ISBN 80-86775-06-2

V rámci podnikání se řeší jak aspekty ekonomické a právní, ale také etické. Na každého, kdo v podnikání rozhoduje, se tlačí, aby plnil ekonomické cíle firmy především zisk, obrat atd., ale zároveň, aby přihlížel ke společenským aspektům a důsledkům. Jde o složitou rovnováhu mezi ekonomickými výsledky, možnými společenskými škodami a firemní kulturou.

Nikdo vám však návod na etické rozhodování nedá. Nakonec je vždy nutné vyřešit dilema mezi osobními etickými hodnotami a hodnotami zastávanými firmou, ve které pracujeme. Etické rozhodování vychází z konkrétních elementů, jež hrají při podnikání základní úlohu, zejména z ekonomického prostředí, v němž je podnikání uskutečňováno.

Rozhodování je centrem, v němž se koncentrují všechny dílčí etické problémy. Být etický znamená, že musíme etiku zahrnout do rozhodovacího procesu, jako něco samozřejmého a minimálně rovnoprávného s ostatními elementy. Je tedy nutný soulad mezi osobní morálkou s rozhodnutím, které činíme mimo osobní sféru.

## 2. 6 Etické kodexy

Kodexem etiky jsou označeny dokumenty, které mají za cíl formulovat etické zásady firem, institucí, organizací či sdružení. Na základě těchto dokumentů pak zpracovatelé či vydavatelé kodexů proklamují etické cíle své organizace a jejich dodržování.

Kodexy etiky můžeme najít i pod jinými označeními, například kodexy praxe, kodexy postupů, souhrny pravidel, modelové postupy a jiné. Ty mají jako hlavní náplň řešení, úpravu, regulaci etických otázek. Kodexy můžeme členit do několika skupin, a to na základě jejich zpracovatele.

O některých skupinách kodexů se zmíníme a něco málo si k nim řekneme.

1) Profesní kodexy upravují etickou stránku činností svých členů, tento dokument je závazný pro všechny členy a k dodržování jistých etických pravidel, která mají vliv na možnost provozovat profesní činnost. Míra závaznosti u těchto dokumentů je velmi vysoká.

2) Odvětvové kodexy jsou zpracovávány odvětvovou nebo zájmovou asociací či sdružením. Na rozdíl od profesních kodexů uplatňují odvětvové kodexy pouze členové, kteří jsou v organizaci sdruženi dobrovolně.
3) Monotematické kodexy jsou zpracovávány různými mezinárodními organizacemi a institucemi, jak vládními, tak nevládními. Kodexy postihují problémy jako úplatkářství, reklamu a podobně. Představují návod nebo směrnici, jak bychom měli postupovat v určitých situacích. V případech, kdy jsou tyto směrnice vydávány nevládní organizací, jsou dobrovolné a jejich dodržování není vynutitelné.
4) Kodexy jednání jsou obdobou kodexů odvětvových a monotematických a jsou též vypracovávány mezinárodními organizacemi, institucemi, asociacemi, sdruženími a komorami. Tyto kodexy zjednodušují a sjednocují věcné podmínky určité činnosti.

Tyto kodexy a mnoho dalších upravují určité věcné podmínky, které se týkají působení státu, státních orgánů, zájmových organizací, institucí, jejích členů, kteří jsou ochotni se těmito podmínkami dobrovolně řídit. Dále se vztahují na jednání subjektů, spojených určitými společnými, zejména profesními zájmy a reguluje postupy členů určité skupiny vůči nečlenům, ať již subjektům ze stejné oblasti nebo k zákazníkům [12].

### 2. 6. 1 Mezi další kodexy řadíme

- Kodex mezinárodních nebo národních orgánů - jedná se o souhrny etických zásad vypracovaných mezinárodně uznávanými orgány
- Firemní kodexy - jedná se o kodexy, které začaly masově vznikat v osmdesátých letech 20. století ve velkých firmách ve Spojených státech amerických a později se rozšířily do Evropy. Těmito kodexy se budeme převážné zabývat v této práci.
- Kodexy jiných institucí

[12] Šroněk Ivan: Etiketa a etika v podnikání, Management Press 1995, ISBN 80-85865-56-4

Vztah mezi kodexy a zákonem můžeme popsat tak, že zákon upravuje závazně určité činnosti v rámci veřejného života a dává státu pravomoc k jejich dodržování a vymáhání. Naproti tomu kodexy ve většině případů navazují na zákony v těch oblastech, kde není zákonná úprava nutná, a to na základě toho, že obvykle zavazují ty, na něž se vztahují, že budou dodržovat příslušné zákony.

### 2. 6. 2 Firemní kodexy

Firemní kodexy vyjadřují navenek i uvnitř základní principy firemní politiky neboli firemní filozofii. Proklamují vztah k obchodním partnerům, ke konkurenci, vztahům ke svým zaměstnancům, ale týká se i takových oblastí jako je ekologie, lidská práva a obecných etických principů. V současné době se mnoho firem prokazuje firemními kodexy, ale otázkou zůstává, zda se jimi zaměstnanci a vedení společnosti ve skutečnosti řídí. Etické kodexy mohou být účinné, ale jen v případech, kdy jsou jejich pravidla reálná a uskutečnitelná, a zda je možno sáhnout po mechanizmu, který umožní vynutit jejich plnění.

Otázku, kterou si asi každý český podnikatel pokládá, je, zda má vytváření a dodržování etických kodexů nějaký smysl. V českém podnikatelském prostředí nejsou etické kodexy běžnou záležitostí a jejich dodržování je na velmi nízké úrovni. Není pak naopak takovýto podnikatel znevýhodněn v konkurenčním boji?

#### *2. 6. 2. 1 Význam a úloha firemních kodexů etiky*

„Kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které přesně vymezují a upravují vztahy mezi členy určité skupiny a vymezují obecný požadavek na jeho mravnost“[13]. V průběhu 20. století se objevují v souvislosti s podnikatelskou etikou, etické kodexy u jednotlivých podniků, organizací a institucí jako praktický prvek podnikové kultury. Podnikové etické kodexy jsou rozšířeným nástrojem podnikové kultury převážně v USA.

Klíčové etické hodnoty firmy jsou sice základním morálním rámcem pro činnosti firmy, ale jsou příliš obecné, aby mohly řešit konkrétní etické problémy. Etický kodex tak poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v praxi.

[13]Ševčík Stanislav: Podnikatelská etika, Vysoká škola aplikovaného práva 2005, str. 107, ISBN 80-86775-06-2

V rámci různých průzkumů se potvrdilo, že etické kodexy mají praktický význam a přínos. Ukázalo se, že pokud s etickými kodexy pracujeme dlouhodobě systematicky, tak mají přímý vliv i na ziskovost organizace.

Dle relevantních zdrojů používají téměř dvě třetiny amerických firem vlastní etické kodexy, které jsou součástí jejich firemní kultury. Kodexy existují ve všech oblastech podnikání. Vláda Spojených států amerických dokonce vypracovala nezávazný kodex podnikatelské etiky, který stanovuje celosvětové standardy pro chování amerických firem v zahraničí.

***Z hlediska vedení podniku pomáhá kodex zejména***[14]

- V eliminaci nežádoucích praktik, které by mohly způsobit pokles přízně zákazníků, investorů či veřejnosti, a tím vést k ekonomickým ztrátám společnosti,
- v objasnění politiky společnosti v otázkách morálně problematických např. zacházení s důvěrnými informacemi, přijímaní darů a jiné,
- ve zjednodušení zavádění inovací, pomáhání s restrukturalizací a při hledání nových obchodních partnerů,
- v zamezení zneužívání postavení nadřízených,
- v motivaci zaměstnanců tím, že posílíme jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, která platí pro všechny bez rozdílu,
- v posílení vnitropodnikové disciplíny, a tím snížení potřeby donucovacích a restriktivních opatření.

***Z hlediska managementu pomáhá kodex zejména***[15]

- V oblasti řešení morálních problémů a dilemat,
- v možnostech lépe čelit neetickým požadavkům zákazníků, dodavatelů, ale i v rámci firmy jak nadřízených, tak podřízených,
- v obhajobě rozhodnutí jak vně, tak uvnitř podniku,
- ve zjednodušení vnitropodnikové komunikace,
- k urychlení identifikace problémových praktik a odhalení problémů.

[14]Ševčík Stanislav: Podnikatelská etika, Vysoká škola aplikovaného práva 2005, str. 108, ISBN 80-86775-06-2

[15]Ševčík Stanislav: Podnikatelská etika, Vysoká škola aplikovaného práva 2005, str. 108, ISBN 80-86775-06-2

### 2. 6. 2. 2 Uplatnění firemních etických kodexů

Etické kodexy představují hodnoty společnosti, a tak by měly být vnitřně konzistentní a měly by souviset s posláním, cíli, strategií a politikou podniku. Etický kodex musí obsahovat jasně formulované konkrétní priority, závazky a požadavky a vymezení etických rolí. Etický kodex nemůže samozřejmě zahrnovat úplně vše. Je však potřeba dát pozor, aby nebyl až příliš obecný. Proto je nutné zajistit jeho určitou přiměřenost a vyváženost práv a povinností, požadavků na chování zaměstnanců jak uvnitř, tak mimo ni.

Etický kodex musí vždy obsahovat mechanismus, na základě kterého se řeší problémy, jeho interpretaci a aplikaci. Vše musí být jasné, srozumitelné, snadné a pro firmu nenákladné. Přesto i etický kodex by měl v sobě zahrnovat určité výjimky, a to zejména pro důvody morálního charakteru.

S problematikou etických kodexů souvisí i organizační kultura společnosti, kterou si blíže představíme a zároveň v příloze č. 1 uvedeme etický kodex společnosti Ge Money, která přísluší k mezinárodní a celosvětově uznávané společnosti General Electric. Etický kodex je součástí organizační kultury společnosti a proto se seznámíme s jeho vlivem na firemní kulturu.

## 2. 7 Organizační kultura

Definovat původně antropologický pojem kultura se snaží mnoho různých vědních oborů, takže existuje mnoho rozličných definic, které vycházejí z různého pojetí tohoto pojmu. Valná většina z nich se shoduje v tom, že na kulturu lze nahlížet jako na soubor sdílených norem, hodnot, postojů a přesvědčení, které vedou k relativně stálým vzorcům chování a umožňují členům skupiny odlišit vhodné chování od nežádoucího.

Existují však další definice, které různě vysvětlují podnikovou kulturu

- G.W. Dyer: „Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace“[16].

[16]Dyer, G. W.: The cycle of Cultural Evolution in Organisation. San Francisco 1985, str. 205

- E. H. Scheim: „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“[17].
- W. Pattigren: „Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury“.

Pojetí kultury je postaveno především na skutečnosti, že kulturu samu o sobě nelze přímo pozorovat. To, co lze pozorovat a z čeho můžeme vyvodit poznatky o kultuře, jsou konkrétní odlišnosti v chování (zvycích, tradicích, rituálech i specifickém způsobu konání různých činností). Proto velmi záleží na tom, jak různé přístupy vymezují obsah kultury. My se seznámíme s obsahem podnikové kultury podle R. Lukášové a I. Nového, 2004[18].

### 2. 7. 1 Obsah organizační kultury

- *Základní přesvědčení* jsou zafixované představy o světě a organizačním prostředí, povaze člověka a mezilidských vztahů, o tom, co je pravdivé a správné a co nikoliv. Základní přesvědčení někdy bývají označována jako filosofie společnosti a jsou východiskem pro formulování mise a vize organizace.
- *Hodnoty* jsou zdrojem preferencí, které ovlivňují rozhodování jednotlivce či organizace. Vyjadřují to, čemu organizace jako celek přikládá význam, co považuje za správné či nesprávné. Nejdůležitější hodnoty bývají vyjádřeny v misi organizace či v jejím etickém kodexu. Nejzávaznějším problémem v této oblasti může být rozpor mezi hodnotami deklarovanými a těmi, které se v chování organizace skutečně projevují. Příčinou tohoto poměrně častého jevu bývá sociální desirabilita, racionalizace či aspirace na straně vedení organizace či nedostatečná identifikace členů organizace s hodnotami prosazovanými vedením.

---

[17]Schein, E. H. : Coming to a new awareness of organizational culture, Sloan Management Review, 1984,. ISSN 0019-848X

[18]Bedrnová E., Nový I.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press 1998

- *Postoje* vycházejí většinou z hodnotového systému a kromě poznávacích a emotivních složek psychiky obsahují i složky snahové. Vytvářejí tak určitou pohotovost k činnostem a zjednodušeně lze říci, že často slouží jako zprostředkující článek mezi hodnotami a chováním. Uplatnění akční připravenosti, tedy spuštění konkrétního chování, však závisí na podmínkách situace.
- *Normy* jsou členy organizace akceptované zásady a pravidla chování, které usnadňují vzájemnou komunikaci a interakci, napomáhají dosažení organizačních cílů a snižují míru sociální nejistoty. Tyto zásady a pravidla bývají nepsané a jejich vymahatelnost je zajišťována systémem odměn a sankcí, formálních i neformálních.
- *Jazyk* slouží v organizaci nejen k vzájemnému porozumění a koordinaci, odráží i základní přesvědčení a hodnoty, míru formálnosti vztahů a jejich emocionální kvalitu. Může sloužit i jako symbol identifikace s organizací (odborný žargon, slang aj.).
- *Historky* a mýty představují verbální zpracování situací, v nichž se odrážejí základní přesvědčení, hodnoty a normy. Mají silný emocionální náboj, jsou lehce zapamatovatelné, a proto slouží jednak jako důležitý prostředek poznávání organizační kultury, jednak i jako jeden z hlavních prostředků jejího předávání.
- *Zvyky* bývají definovány jako ustálené vzorce chování udržované a předávané v organizaci. Snižují sociální nejistotu a usnadňují fungování organizace. Zároveň jsou i významným prostředkem integrace organizace a podílejí se na vytváření identity jejích členů.
- *Rituály* jsou zvyky, které mají navíc určitou symbolickou hodnotu. Jsou vázány na konkrétní čas, místo a situaci, kde jsou očekávány. Jejich funkcí je mimo jiné vymezení pozic v organizaci, posílení mocenských struktur a udržení „zavedených pořádků“.
- *Ceremoniály* jsou předem připravené slavnostní události vázané na konkrétní příležitosti. Slouží k oslavě a posilování organizačních hodnot a tím i k posilování motivace a identifikace s organizací.

- *Hrdinové* představují zosobnění nejdůležitějších hodnot v organizaci a opět tak plní funkce spojené s udržením a posilováním organizační kultury a motivováním členů organizace. Hrdinové se mohou objevit spontánně a náhodně zásluhou svých schopností a činů, jiní jsou vytvářeni záměrně, právě za účelem posílení organizační kultury a vytvoření vhodného modelu chování.
- *Architektura, vybavení a další artefakty materiální povahy* odrážejí základní prvky organizační kultury. Zároveň jsou i zdrojem identity organizace, nejen ve vztahu k okolí, ale i vně organizace a mohou tak plnit úlohu sjednocujících symbolů.
- *Organizační klima* bývá někdy považováno na synonymum organizační kultury, někdy za samostatný fenomén s ní spojený. Dle M. Nakonečného (2005) se jedná o „celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace, jíž je členem, její mentální image“. Organizační klima se vztahuje především k vědomě vnímaným aspektům organizace a má vliv na řadu psychologických proměnných například na motivaci, spokojenost, adaptaci, výkon a podobně [19].

### 2. 7. 1. 1 Funkce organizační kultury:

- Redukce konfliktů uvnitř organizace, dostatečně silná organizační kultura podporuje soudržnost, konzistentnost vnímání problémů,
- zabezpečení kontinuity, usnadnění koordinace a kontroly, shodné vnímání hodnot a norem chování zjišťuje žádoucí chování a disciplínu,
- redukce nejistoty, vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu – soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou,
- motivace, pocit smysluplnosti práce, dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace,
- konkurenční výhoda – pokud je organizační kultura silná[20].

---

[19]Bedrnová E., Nový I.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press 1998

[20]Bedrnová E., Nový I.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press 1998

#### *2. 7. 1. 2 Silná organizační kultura:*

- Je součástí každodenního jednání spolupracovníků,
- pregnantnost – jasně, přehledně, srozumitelně všem pracovníkům sděluje, co je žádoucí, co se po nich požaduje a co ne,
- rozšířenost – seznámit s organizační kulturou všechny pracovníky a všude připomínat její existenci,
- zakotvenost – míra identifikace a internalizace,
- klady: stabilita sociálního systému, motivace a týmový duch, rychlé rozhodování, přímá a jednoznačná komunikace, identifikace s podnikem a loajalita, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, přehlednost a snadná pochopitelnost,
- zápory: tendence k uzavřenosti, fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility, kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům, vynucuje si konformitu, horší zapojení nových spolupracovníků[21].

## 2. 8 Vztah zaměstnavatel a zaměstnanec v rámci firemní etiky

Dodržování určitých formálních a neformálních pravidel ve firmách je nezbytné. Tato pravidla by měla být respektována a měla by ovlivňovat postupy provádění všech manažerských funkcí. Současný management firem ve stále větší míře zdůrazňuje sociální zodpovědnost vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich jednání.

Etické chování pracovníka ve společnosti předpokládá dodržovat určité, v dané komunitě obecně uznávané normy jednání. Tyto normy mohou mít jak písemnou tak ústní podobu. Písemnou formou pravidel mohou být některé zákony, ústava, základní lidská práva, přípustné či nepřípustné postupy konkurenčního soutěžení. Mezi nepsaná pravidla můžeme zařadit morálku, takt, slušnost vůči společnosti, starším lidem aj.

---

[21]Bedrnová E., Nový I.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press 1998

Psané etické normy jsou pevně dané a firma by se jimi měla řídit. Nepsaná pravidla však mohou být chápána v některých případech rozporuplně a tak je vždy nutné zohlednit několik hledisek. Mezi tato hlediska patří [22]

- utilitarita rozhodování[23] (nebo-li zda, proč, kdy a jak uvažovaný postup hospodárně aplikovat v rámci ekonomických a nákladových důsledků na chod společnosti),
- dále práva a osobní svoboda (zjišťujeme, zda nebyla narušena svoboda projevu, ochrana zdraví či náboženská svoboda),
- a posledním hlediskem je svoboda (posuzujeme, zda nebyla porušena práva při jednání se zaměstnanci, objektivita hodnocení či nestrannost).

Jelikož je posuzování práv a osobní svobody velmi subjektivní záležitostí vytvářejí některé společnosti svá vlastní pravidla chování svých zaměstnanců, mezi něž patří například Johnson & Johnson, Whirlpool aj.

V rámci každé společnosti mají vedoucí pracovníci obvykle za povinnost věnovat stálou pozornost dodržování specifických etických pravidel kolektivem svých spolupracovníků. Jelikož však sami čelí mnohem vyšším nárokům, než jejich kolegové, rozhodně by měli provádět neformální kontroly a využívat informace svých důvěryhodných spolupracovníků. Například v Německu považují za nejúčinnější způsob jak zajistit dodržování firemní etiky, stálý dohled nadřízených vedoucích pracovníků nad manažery na nižších stupních.

[22] Šroněk Ivan: Etiketa a etika v podnikání, Management Press 1995, ISBN 80-85865-56-4

[23] Schumpeter, J. A..: The History of economic Analysis, New York : Oxford University Press, 1994, ISBN 978-0-19-510559-9

### 2. 8. 1 Etika práce

Pojem etika práce a vše co se jí týká, zaměstnávalo mnohé náboženské myslitele a filozofy již od starověku a i dnes tomu není jinak. Pro současný přístup k postavení práce mělo rozhodující význam přijetí Všeobecné deklarace lidských práv (1948). Ta deklaruje: „Každý má právo na práci, svobodnou volbu zaměstnání, na spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky a na ochranu proti nezaměstnanosti“.

Ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec se etická problematika projevuje v několika oblastech. S těmito oblastmi se krátce seznámíme.

***Zaměstnávání a propuštění***

Každý z nás má sice právo na práci, ale není povinností zaměstnavatele zaměstnat každého. Je pouze na osobní vůli zaměstnavatele kolik lidí přijme do pracovního poměru a zároveň kolik lidí propustí. Každý zaměstnavatel je vázán určitými povinnostmi, které mu ukládá Zákoník práce, ale přesto je pouze na něm, jaké zaměstnance si vybere a které propustí, v těchto případech se asi nejvíce projevuje etické chování, a to jak pozitivní, tak negativní.

**Diskriminace v zaměstnání**

Zacházení se zaměstnanci z hlediska jejich diskriminace je upraveno v řadě zemí zákony. V České republice je to Zákoník práce. Mezi hlavní problémy diskriminace zaměstnanců patří [24]:

- Diskriminace ras a národností,
- diskriminace určitých věkových skupin, jak diskriminace mladých či starších lidí,
- diskriminace osob se změněnou pracovní schopností,
- platová diskriminace jednak mezi muži a ženami, tak diskriminace související s platovou náročností (zdravotnický personál, hasiči),
- diskriminace žen.

[24] Zákoník Práce ČR

Mezi diskriminaci na pracovišti můžeme zahrnout pojmy bossing a mobbing.

**Mobbing**

Šikanování na pracovišti zdánlivě inteligentních a kultivovaných lidí se označuje jako mobbing. Od běžné šikany se odlišuje tím, že se jedná především o útok na psychickou stránku oběti, nikoli jako u šikany o fyzický útok, dochází k různým intrikám, donášení nadřízeným, k neustálé kritice a kárání pracovníka, který je terčem mobbingu. Mobbing má psychologické, psychosomatické a sociální následky.

Mobbing označuje nejrůznější formy znepříjemňování života na pracovišti. Základ tohoto slova je z anglického slova mob (hromadně napadnout.). Pro označení šikany se u nás používá i pojem teror na pracovišti či psychoteror. Charakteristické pro mobbing je jeho skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Dle posledního výzkumu agentury Gfk z roku 2002 je obětí mobbingu 4-8% pracujících [25].

Mobbing má racionální základ, v dnešní době, kdy dochází z důvodu finanční krize k reorganizaci společností, mnoho zaměstnanců žije v obavě, že budou propuštěni právě oni. Pokud však v rámci mobbingu učiní z jiného člověka problémového pracovníka a učiní jej terčem kritiky, odvrátí tak hrozbu propuštění od své osoby. Pracovník, který je terčem mobbingu bude první, koho společnost propustí .

***Fáze mobbingu***

1) první konflikty, schválnosti, pomluvy, zadržování informací – nejedná se v tomto případě o plánované chování,

2) přechod k systematickému psychoteroru, činnosti jsou plánovány a vykonávány se záměrem poškodit druhého,

3) zde již dochází ke konkrétnímu napadání a útokům, obviňování, pracovnímu přetěžování, člověk, který je obětí mobbingu se stává před vedením společnosti „černou ovcí“, což dále vede k dalším křivdám a mobbing dostává požehnání od vedení společnosti,

[25] http://wapedia.mobi/cs/Mobbing

4) postižený je zlomen v celé své struktuře osobnosti a ve většině případů dochází k tomu, že se tento člověk v tomto stavu dopouští chování, které mu předtím bylo neoprávněně přisuzováno, v konečné fázi dochází k propuštění mobbovaného ze zaměstnání.

***Cíle mobbingu***

Ve velké většině případů je cílem mobbingu poškození druhého za účelem jeho následného propuštění ze zaměstnání. Příčin mobbingu však může být několik například: pocit sociálního ohrožení, strach z nezaměstnanosti; nízká firemní kultura; závist a konkurenční vztahy; struktura osobnosti mobbovaného.

***Nebezpečí mobbingu***

Následky mobbingu mohou sahat od četných psychosomatických symptomů a potíží až k sebepoškozování a sebevraždě, dle statistik se jedná až o 20% případů sebevražd. Skrytost a zákeřnost mobbingu mnohdy v mobbovaném vyvolává dojem, že trpí stihomamem, a ten o sobě začne vážně pochybovat. Mobbing připravuje své oběti o sebevědomí a stopy v nich zůstávají dlouho. Podle posledního průzkumu, který prováděla agentura Gfk v roce 2001, zažilo šikanu na pracovišti přibližně 16% lidí, západní země uvádějí poloviční hodnoty 8-10% [26].

Podle odborníků se do osobní filosofie některých lidí i firemních vztahů v Česku začíná promítat názor: „Být agresivní se vyplácí“. Na pracovišti, kde funguje psychoteror však dochází postupně ke ztrátám. Klesá míra motivace, sounáležitost se společností, dochází k tomu, že zaměstnanci přestávají být aktivní a mnozí z nich odcházejí jinam. Mobbing má v Česku mnoho forem a je velmi obtížné ho odhalit, především v případech, kdy dochází k mobbingu ze strany zaměstnavatele (tzv. bossing).

Za mobbing je vždy zodpovědný zaměstnavatel. Nový Zákoník práce zakazuje na pracovišti jakoukoliv diskriminaci, obtěžování a pronásledování. Povinností firmy je vytvářet dobré pracovní prostředí, dovolat se však svých práv je v těchto případech velmi obtížné.

[26] http://wapedia.mobi/cs/Mobbing

**Bossing**

Bossing je pravým opakem mobbingu, nejedná se o šikanu mezi samotnými zaměstnanci, ale o šikanu ze strany nadřízeného. Vedoucí má jiné motivy pro šikanování a využívá i jiných strategií. Hlavní příčinou bossingu je strach nadřízeného o vlastní pozici a žárlivost na schopného pracovníka. Podřízený, který je vzdělaný, inteligentní a tvůrčí, může představovat reálnou hrozbu pro nadřízeného. Mnoha nadřízených se v těchto situacích uchýlí k pokusům, jak udržet svoje postavení.

Ne vždy je to však pouze strach ze schopného pracovníka, mnoho vedoucích pracovníků se bojí ztráty kontroly, toho, že se vytvoří opozice a podřízení se proti němu spiknou. Cítí se izolovaný a osamělý, to pak vede k tomu, že preventivně zaútočí a vytvoří na pracovišti atmosféru strachu. Někdy je však motivem i tlak shora a hněv na danou organizaci. V případech, kdy ve firmě dochází k chaosu a reorganizaci, přenáší vedoucí pracovník své frustrace na své zaměstnance, či jednoho z nich. Není však výjimkou, že k bossingu vedou i vlastnosti nadřízeného. Touha po moci a úspěchu se projeví v okamžiku, kdy získá moc, což může vést k tomu, že si bude vyřizovat osobní účty s některými ze zaměstnanců.

*Strategie uplatňování bossingu*

- Přidělování sisyfovských úkolů, kdy je podřízenému přidělována jednotvárná práce a úkoly, které nemají žádný smysl a jsou bezúčelné,
- úmyslné přidělování nevhodných úkolů, tyto úkoly mají smysl, ale jsou buď hluboce pod úrovní zaměstnance, nebo jsou naopak pro daného zaměstnance nezvládnutelné, jelikož na ně nedosahuje jeho kvalifikace, patří sem i přidělování úkolů, které mohou pracovníka zdravotně poškodit,
- trvalá kontrola, je asi nejrozsáhlejší a nejvíce využívanou strategií bossingu, postižený pracovník je kontrolován nad rámec běžný na daném pracovišti,
- příprava nečekaných překvapení, jedná se o takové situace, kdy se pracovník vrátí po delší době do práce, je přestěhován do jiné kanceláře, chybí mu základní pomůcky pro jeho práci, například počítač,

- oklešťování pravomocí se projevuje tím, že jsou pracovníkovi odebrány úkoly, na kterých dlouhodobě úspěšně pracoval, a předají se jinému pracovníkovi, postižený pak dostane úkoly, které jsou pod jeho úrovní,
- pracovní vytěsnění, patří také mezi nejvíce používané formy bossingu, zaměstnance není zván na porady, není informován o důležitých rozhodnutích a je mu dáváno najevo, že se s ním již dále nepočítá,
- zpochybňování psychického stavu oběti je velmi tvrdou metodou, ale naštěstí ne tolik využívanou. Jakákoliv reakce oběti se dá proti němu využít, energická nebo nervózní reakce se interpretuje jako patologická agresivita, opak pak patologická pasivita.

V roce 2007 uskutečnil server Job3000 anketu na téma bossingu v zaměstnání. Pouze 20% dotázaných se s ním nesetkalo [27]. Což nevypovídá o dobrém stavu pracovního prostředí v České republice.

**Ochrana bezpečnosti a zdraví zaměstnanců**

S rozvojem výroby, využívání strojů a zařízení se zvýšil počet pracovních úrazů a to včetně těch smrtelných. Proto již v 19. století docházelo ke snahám o větší bezpečnost práce. To později vedlo k tomu, že ochrana bezpečnosti a zdraví zaměstnanců byla ukotvena do zákonů. V České republice je tato ochrana zakotvena v Zákoníku práce.

Nyní budeme citovat některé velmi důležité části tohoto zákoníku. „Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Povinnost zaměstnavatele zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci se vztahuje na všechny fyzické osoby, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích. Náklady spojené se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci hradí zaměstnavatel; tyto náklady nesmějí být přenášeny přímo ani nepřímo na zaměstnance.

[27] http://www.hrportal.cz/mobbing-a-bossing-v-organizacich-cid80159/

Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k rizikům. Prevencí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik. Tato rizika je zaměstnavatel povinen vyhledávat soustavně.“

Na druhé straně má dle zákoníku svá práva a povinnosti i zaměstnanec. Opět krátká citace zákoníku: „Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, popřípadě život nebo zdraví jiných fyzických osob; takové odmítnutí není možné posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance. Zaměstnanec má právo a povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci. Znalost základních povinností vyplývajících z právních a ostatních předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance.“[28]

Jedná se pouze o velmi krátkou citaci Zákoníku práce a jeho části týkající se Ochrany bezpečnosti a zdraví při práci. Veškeré informace nalezneme v Zákoníku práce v části V.

[28]Zákoník práce

**Soukromí zaměstnanců**

Zaměstnavatelé potřebují znát alespoň základní informace o svých zaměstnancích. Otázkou zůstává, kde se nachází hranice, za kterou může zaměstnavatel jít v rámci informací o svých zaměstnancích a zacházení s těmito informacemi. Soukromým zaměstnance chápeme jeho náboženské, politické a společenské postoje, jeho soukromý život a zdraví. Zdraví jako jediné nepovažuje pouze za soukromou věc zaměstnance, jelikož může ovlivňovat jeho pracovní výkonnost a nasazení.

Informace o zaměstnancích ve většině případů ukládá zaměstnavatel buď v papírové formě ve složkách či v elektronické podobě v počítačích. Zaměstnavatel je povinen tyto informace o zaměstnancích zabezpečit a určit pravidla, zda a za jakých okolností s nimi mohou být seznámeny třetí osoby. Zaměstnanci by měli mít možnost seznámit se s informacemi, které o nich nashromáždil jejich zaměstnavatel.

V mnoha případech se za porušování soukromí zaměstnanců považuje namontování sledovacích zařízení v šatnách a na toaletách. Zaměstnavatelé se brání tím, že chrání zaměstnance před krádežemi, na druhou stranu může být takovéto opatření považováno za porušování soukromí. V současné době je i velmi diskutabilním tématem monitorovací zařízení GPS montované do služebních vozidel, které sleduje zaměstnance i v jejich volném čase.

Mezi práva zaměstnavatele patří možnost podrobit své zaměstnance zkoušky přítomnosti alkoholu, omamných látek a drog v těle, neboť účinky těchto látek mohou mít velmi negativní vliv na práci. Před nástupem do zaměstnání není ničím výjimečným, kdy se musí zaměstnanci podrobit různým psychickým a fyzickým testům, v některých oborech se dokonce musí podrobit zkoušce na polygrafu. Na základě těchto testů vyhodnotí zaměstnavatel vhodnost daného uchazeče o zaměstnání.

Otázky týkající se soukromí zaměstnanců řeší ve většině zemí zákonné normy či rozhodnutí soudů. Je však pochopitelné, že zaměstnavatelé budou chtít vědět o svých zaměstnancích co nejvíce a zaměstnanci budou chtít naopak své soukromí střežit.

## 2. 9 Etika v bankovních činnostech

Bankovnictví je jednou z nejdůležitějších oblastí našeho hospodářství, která zasahuje do všech činností hospodářských subjektů ale taky do činností samotného obyvatelstva. V bankovní sféře se denně setkáváme s problémy týkající se důvěry, poctivosti a odpovědnosti. Banky hospodaří se svěřenými prostředky a očekává se od nich ochrana zájmu klientů, respektování diskrétnosti a uchování bankovního tajemství. Klasické etické normy podnikatelského prostředí jsou zde rozšířeny o specifické normy týkající se bankovního sektoru. Jedná se jak o zákonné normy, tak různé bankovní kodexy. Nyní se zmíníme o některých specifikách týkajících se bankovního sektoru. Vybíráme však pouze ty nejdůležitější z nich. O některých bankovních kodexech se zmíníme v části věnované společnosti GE Money.

**Bankovní tajemství [29]**

Každá banka je povinna respektovat zásadu důvěrnosti finančních záležitostí svých klientů. Jedná se především o zákaz sdělování a zveřejňování informací třetím stranám o účtech klientů a zavazuje pracovníky banky k mlčenlivosti. Respektování bankovního tajemství je v zájmu každé banky, jelikož jen tak může prokázat svou spolehlivost. Přesto existují případy, kdy je banka povinna porušit bankovní tajemství. Děje se tak v případech stanovených zákonem, které mají zabránit daňovým únikům a také v souvislosti s tzv. praním špinavých peněz.

**Konflikt zájmů [30]**

Tento etický problém se netýká pouze bankovního sektoru, Přesto však dle zákona o bankách platného v České republice nesmí provádět banky bankovní operace s osobami, které k ní mají zvláštní vztah, jež by neuskutečnila s jinými svými klienty.

**Vztahy pracovníka banky ke klientele [31]**

V tomto vztahu se prolíná jak etika, tak etiketa chování. V tomto vztahu je nutná zdvořilost, slušnost, korektnost, nestrannost a rozhodně sem nepatří jakákoliv předpojatost. Klient má právo na úplné, nezkreslené, pravdivé a srozumitelné informace.

[29] Zákon o bankách č. 21/1992 Sb. § 38

[30] Česká bankovní asociace: http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_172.pdf

[31] Česká bankovní asociace: http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_172.pdf

**Tak zvané praní špinavých peněz**

Tato tématika spadá spíše do oblasti práva, ale v rámci bankovních transakcí se s ní setkáváme velmi často. Za špinavé peníze považujeme finanční prostředky získané z kriminálních činností. Za jejich praní pak považujeme jejich uvedení do legálního oběhu. Kriminálními aktivitami jsou zejména obchod s drogami, nezákonné provozování hazardních her, prostituce, nelegální obchod se zbraněmi, jaderným materiálem, uměleckými předměty, obchod se ženami a dětmi, finanční podvody a padělání peněz.

Podle v současnosti platného tzv. zákona proti praní špinavých peněz (č.253/2008 Sb.)[32], mají finanční instituce povinnost zaznamenávat informace o transakcích převyšujících sto tisíc korun. Novela tohoto zákona nově ukládá povinnost identifikovat se při každé obchodní transakci převyšující tisíc eur. Údaje o klientech budou banky uchovávat pro případ, že by se o podezřelou transakci začala zajímat policie.

Podle nového zákona se bude dohled vztahovat také na politicky exponované osoby, mezi něž lze zařadit ministry, poslance, senátory, soudce či vysoce postavené diplomaty a vojáky. Platí to však pouze pro zahraniční osoby, nikoliv české.

[32]Zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu

# 3 Ge Money Bank

## 3. 1 General Electric Company

General Electric (dále jen GE) je diverzifikovanou společností, která se zabývá činnostmi v oblasti technologií, médií a finančních služeb. Jejím cílem je vytvářet produkty zvyšující kvalitu života. Typický konglomerát, továrna na všechno od výroby leteckých motorů, větrných turbín, přes zařízení elektráren, výrobu plastů, lékařských skenerů a televizního vysílání až po poskytování finančních služeb občanům a spotřebitelům. Společnost působí ve více než 100 zemí světa a zaměstnává celkem přes 300 000 lidí. Hlavním sídlem společnosti je město Fairfield ve Spojených Státech Amerických. Je to společnost, která je zaměřená především na technologie a know-how. Trhy čekají na její výsledky a podle nich odhadují vývoj světové ekonomiky.

### 3. 1. 1 Historie GE

GE byla založena před více než sto lety v roce 1892. U kolébky společnosti stál geniální vynálezce Thomas Alva Edison. Ten si v tomto roce otevřel velmi dobře vybavenou laboratoř v Menlo Park ve státě New Jersey, kde představil svůj první model žárovky. Během roku 1890 uspořádal Edison své rozmanité podnikání do společnosti Edison General Electric Company. Vznikla sloučením společnosti Thomson-Houston Company a různých dalších společností, které řídil Charles A. Coffin, bývalý výrobce bot z Lynn ve státě Massachusetts. Tyto fúze s konkurenčními společnostmi a patentová práva, která každá z těchto společností vlastnila, zajistily dominantní postavení v elektrotechnickém průmyslu. Jak se podnikání rozvíjelo, stala se výroba kompletních elektrických instalací pro všechny společnosti mnohem obtížnější zejména tehdy, pokud by se měly spoléhat pouze na vlastní technologie. V roce 1892 se tyto dvě hlavní společnosti sloučily a vytvořily společnost General Electric Company.

Některé z raných Edisonových podniků jsou dnes prakticky stále součástí společnosti GE, včetně osvětlovacích, dopravních a průmyslových zařízení, rozvodu energie a zdravotních přístrojů.

První elektrické ventilátory společnosti GE Appliances byly vyrobeny v elektrotechnickém závodu ve Ft. Wayne již v roce 1890, i když úplná řada vytápěcích a kuchyňských přístrojů byla vyvinuta až v roce 1907. Divize GE Aircraft Engines, která má tento název jen od roku 1987, vznikla ve skutečnosti v roce 1917, kdy vláda Spojených států zahájila vyhledávání společnosti, která by vyvinula první letecký motor, prototyp pro začínající letecký průmysl v USA. Pokusy Thomase Edisona s plastovými vlákny pro žárovky v roce 1893 vedly k založení prvního oddělení GE Plastics, které bylo vytvořeno v roce 1930.

Vedoucí představitelé společnosti GE vytvořili během těchto let různorodé portfolio uznávaných výrobních a obchodních činností; tok účinných iniciativ v celé společnosti, které podporují růst a snižují náklady; finanční odolnost a dozor, které umožňují využívat příležitostí během četných cyklů; a řadu běžných hodnot, které společnosti dovolují spolehlivě se vyrovnat s každou oblastí.

Nejen Thomas Alva Edison, ale i jiní vedoucí manažeři se zapsali do celosvětového podvědomí. Mezi celosvětově uznávané managery patří bezpochyby John F. Welch, Jr., který zde působil v letech 1981 až 2001, v roce 1999 byl magazínem Fortune zvolen managerem století. Za jeho vedení se společnost GE stala jednou z nejuznávanějších společností světa. V současné době je na pozici Chairman & CEO Jeffrey R. Immelt. [33]

Po celou dobu své existence je společnost GE synonymem kvality a špičkových technologií. Po několik let za sebou získala prestižní ocenění nejobdivovanější společnost na světě. Vysvědčením kvality je a na zdraví firmy ukazuje její ratingové ohodnocení nejvyšším stupněm AAA. Bohužel v roce 2008 společnost přišla o toto prestižní ocenění a již má pouze rating AA+. Přesto však společnost neočekává, že by ji tato ztráta nějak vážně uškodila před investory.

Mezi hodnoty společnosti GE patří zvídavost, nadšení, vynalézavost, zodpovědnost, týmová práce, zaujetí, otevřenost a inspirace.

Logo společnosti

Obrázek č.1

GE Money
ČESKÁ REPUBLIKA

[33] http://www.ge.com/company/history/index.html

## 3. 2 GE Money Bank

GE Money Bank patří mezi větší české peněžní ústavy. Je univerzální bankou, která disponuje širokou sítí poboček a bankomatů. Své služby orientuje jak na občany, tak na malé a střední podnikatele. Její velkou výhodou je, že je součástí jedné z největších a nejsilnějších společností na světě. GE má diverzifikované portfolio průmyslových i finančních firem, které generují vlastní finanční aktiva. GE Money Bank (dříve GE Capital Bank) vznikla v roce 1998, poté co koncernu GE Česká národní banka prodala zdravou část Agrobanky, která byla v té době v likvidaci. Až do roku 2007 však probíhal soud GE a bývalých akcionářů Agrobanky, který vyřešilo až odškodné ve výši osmi set milionů korun vybraným akcionářům.

GE Money Bank staví při posilování své pozice na mezinárodně uznávaných hodnotách společnosti GE. To jí pomáhá být bankou s výrazným klientským přístupem a peněžním ústavem, který na českém finančním trhu určuje kvalitu služeb. Nejlepším důkazem tohoto tvrzení je rostoucí počet klientů, který se již přiblížil milionové hranici.

S účinností od 1. ledna 2007 přistoupila GE Money Bank, a.s. k vybraným bankovním standardům. Konkrétně se jedná o Kodex chování mezi bankami a zákazníky a Kodex o poskytování předsmluvních informací souvisejících s úvěry na bydlení. Zároveň se řídí etickými kodexy společnosti GE, které se nazývají Spirits & Letters velmi často se však místo tohoto názvu používá Integrita GE. Jak s bankovními kodexy, tak interními kodexy chování této firmy se budeme podrobněji zabývat v další části této kapitoly. S těmito kodexy se lze seznámit i na oficiálních webových stránkách této společnosti.

### 3. 2. 1 Bankovní kodexy

Společnost GE Money Bank se řídí těmito bankovními kodexy:[34]

- kodex mobility klientů
- etický kodex finančního trhu
- kodex chování mezi bankami a klienty
- kodex pro úvěry a bydlení
- etický kodex bank

Nyní si něco málo k těmto kodexům řekneme, abychom je mohli později uplatnit na konkrétních praktických postupech.

***Kodex mobility klientů***

Základem Kodexu „Mobilita klientů – postup při změně banky“ jsou společné principy EBIC (European Banking Industry Commitee1), které byly vyvinuty bankami, spořitelnami a dalšími poskytovateli platebních služeb na základě výzvy Evropské komise v roce 2008 (dále jen „Společné principy EBIC“). Společné principy EBIC zahrnují přehled postupů a pravidel pro případ, kdy klient chce převést provádění všech trvalých příkazů k úhradě a souhlasů s inkasem do jiné banky a změnit tak svoji banku. ČBA (Česká bankovní asociace) do tohoto Kodexu tyto Společné principy EBIC převzala. Cílem Kodexu je stanovení společných a závazných principů a pravidel pro Změnu banky.

***Etický kodex finančního trhu***

Posláním Etického kodexu finančního trhu je stanovit etické normy chování - základní principy, které bude finanční instituce dodržovat při poskytování finančních služeb klientům jako fyzickým osobám, které nevstupují do vztahu s finanční institucí v rámci své podnikatelské činnosti.

[34] Česká bankovní asociace - http://www.czech-ba.cz/legislativa/zakladni-pravni-predpisy

**Cílem tohoto kodexu je:**

- napomáhat prosazování korektních vztahů na finančním trhu a zlepšit jejich úroveň,
- podpořit rozvoj služeb na finančním trhu,
- napomáhat klientům porozumět finančním službám,
- posílit obecnou důvěru ve finanční trh. (zdroj Česká bankovní asociace).

***Kodex chování mezi bankami a klienty***

Pokud chce být banka na trhu úspěšná, musí být pro své klienty velmi spolehlivou bankou. Je tedy nutné zajistit klientům standarty, na které se mohou spolehnout za každé situace. Jasně daná pravidla pro navázání vztahů mezi klientem a bankou, pro jejich udržování i případné ukončení, jsou základem tohoto kodexu. Každý klient je však jiný a je nutné k němu přistupovat individuálně a profesionálně.

Za účelem dosažení jednotného přístupu členských bank ke klientovi a nastavení určitého minimálního standardu péče o klienta, vydala Česká bankovní asociace Standard č. 19/2005 , s tím, že je ponecháno na vůli jednotlivých členských bank, zda budou vůči svým klientům uplatňovat standard ještě vyšší. Tento Standard může významným způsobem přispět k tomu, že si klienti budou svých práv ve vztahu k bankám nejen vědomi, ale budou je také náležitě využívat.

***Kodex pro úvěry a bydlení***

Pro tento kodex jsou velmi důležité dva dokumenty a to „Ujednání o dobrovolném kodexu chování pro poskytování informací o úvěrech na bydlení před uzavřením smlouvy“ a „Doporučení k podávání informací před uzavřením hypoteční smlouvy“. Oba tyto dokumenty byly vydány a schváleny Evropskou komisí.

Účelem obou těchto dokumentů je nastavení určitého standardu poskytování informací klientům před uzavřením smlouvy o úvěru na bydlení pro banky a dalšími úvěrové instituce tak, aby byly dostatečně transparentní a navzájem porovnatelné. Ke Kodexu přistupují jak jednotlivé banky a další finanční instituce, které úvěry na bydlení poskytují, tak především celé národní bankovní asociace či jiná příslušná sdružení.

### 3. 2. 2 Etický kodex bank

Tento kodex je pro nás ze zmíněných kodexů nejdůležitější, jelikož řeší přímo obecné zásady chování bank, vztahu pracovníka k bance, vztahu pracovníka banky ke klientele a vztahu bank mezi sebou navzájem. I tento kodex je vydán Českou bankovní asociací a naleznete jej v příloze č. 1.

Každá banka je povinna respektovat zásadu důvěrnosti informací týkajících se finančních záležitostí současných, minulých i budoucích klientů, nesděluje žádné informace třetím stranám, pouze v případech, kdy je povinna poskytnout informace na základě zákona, v případě bezpečnosti bankovních transakcí či se souhlasem klienta.

Banka musí být velmi obezřetná v případech korunových a devizových vkladů, kde nelze s přesnou jistotou určit jejich původ. Mohlo by se zde jednat o praní „špinavých peněz“, neboli peněz z nezákonné činnosti. V oblasti reklamy a publicity by měla banka své služby prezentovat odpovědně, seriózně a pravdivě, bez toho aniž by srovnávala své výrobky či služby s konkurencí.

Každý pracovník banky plní své povinnosti čestně, svědomitě, v dobré víře, s řádnou péčí a v nejlepším zájmu banky. Rozvíjí své odborné a jazykové schopnosti a využívá je ve prospěch banky a dbá na to, aby nedocházelo ke střetu zájmu. Velmi důležité je, aby každý zaměstnanec zachovával přísnou mlčenlivost o záležitostech banky a jejích klientů. Při veřejném vystupování, se každý pracovník banky vyvaruje poskytování informací o její obchodní politice a strategii, pokud k tomu nebyl pověřen vedením banky či tiskovým odborem. Zároveň nesmí použít žádné informace o klientech banky.

Každý pracovník přistupuje ke každému klientovi korektně a nestraně, s tím, že klientovi jsou poskytnuty úplné, nezkreslené, srozumitelné informace týkající se obchodního vztahu klienta k bance. Stížnosti klientů je nutné řešit nepředpojatě a informovat klienta o postupech a pravidlech týkajících se stížností.

Obchodní soutěž bank navzájem je přístupná pouze na základě nabídky vysoké profesionální úrovně a kvality služeb. Banky by se měly navzájem zdržet všeho, co by mohlo vést k narušení tohoto kodexu a zároveň by měli vyžadovat od svých zaměstnanců jeho dodržování [35].

## 3. 3 Integrita GE (Spirits & Letters)

Integrita je základním kamenem, na kterém společnost GE staví svůj podnikatelský úspěch, kvalitní výrobky i služby, přímé a otevřené vztahy se zákazníky, dodavateli i mezi sebou navzájem a konečně vysokou konkurenceschopnost. Snaha GE o vynikající konkurenční pozici stojí a padá s věrností jednoho každého zaměstnance zákonnému a etickému chování. Základní pojmy Etického kodexu naleznete v Příloze č. 2.

Při zahájení pracovního poměru u této společnosti, obdrží každý zaměstnanec brožuru „Integrita – Podstata a znění našeho závazku“. Tato brožura obsahuje souhrn písemných pravidel, která vytvořila společnost GE s cílem uvést do praxe „Kodex chování GE“ a pomoci zaměstnancům po celém světě přistupovat jednotně je klíčovým otázkám Integrity, týkající se hlavních rizikových oblastí podnikání. Je to základní pomůcka, která zaměstnancům umožní určit rizikové oblasti, s nimiž se mohou při své práci setkat, a poradí, jak postupovat v případě otázek nebo pochybností souvisejících s integritou.

Závazek Integrity je základní součástí pracovní smlouvy každého zaměstnance. Je také nedílnou součástí Pracovního řádu společnosti. Pracovní řád je jedním z nejdůležitějších dokumentů, závazně upravující práva a povinnosti zaměstnance. Je tedy vždy nutné, aby se zaměstnanec s pravidly Integrity a se zněním pracovního řádu podrobně seznámil. Porušení pravidel Integrity či porušení pracovního řádu může být důvodem pro zahájení disciplinárního řízení se zaměstnancem a následnému ukončení pracovního poměru.

[35] Česká bankovní asociace - http://www.czech-ba.cz

Povinností každého zaměstnance je zúčastnit se vstupního školení, kde mu bude vysvětlena filozofie Integrity a podstata pracovních povinností souvisejících s touto oblastí. V průběhu trvání pracovního poměru je zaměstnanec pravidelně každý rok zván k účasti na opakovacích kurzech za účelem pochopení aktuálních otázek Integrity v měnícím se prostředí.

**Základní pilíře kodexu chování GE**

- Dodržujte všechny příslušné zákony a regulační pravidla, které se vztahují k našemu podnikání v celosvětovém měřítku
- Buďte čestní, poctiví a důvěryhodní ve všech aktivitách i vztazích v rámci GE.
- Vyhýbejte se všem střetům zájmů mezi pracovními a osobními záležitostmi.
- Vytvářejte takové prostředí, ve kterém princip rovnoprávnosti bude platit pro všechny členy různorodého pracovního týmu GE.
- Usilujte o vytvoření bezpečného pracovního prostředí a ochranu životního prostředí.
- Na všech stupních vedení udržujte takovou firemní kulturu, ve které všichni zaměstnanci etické chování uznávají, oceňují a dávají za příklad.
- Všem zaměstnancům je zakázáno mstít se nebo podnikat odvetné kroky vůči komukoliv, kdo upozorní na možné porušování integrity, nebo je pomáhá řešit.

***Kdo všechno musí dodržovat pravidla GE***

- Zaměstnanci – tato pravidla jsou závazná pro všechny zaměstnance GE.
- Dceřiné společnosti a jiné ovládané přidružené společnosti (společnosti kde GE vlastní více jak 50% nebo má rozhodovací pravomoc).
- Neovládané přidružené společnosti – zaměstnanci, kteří pracují jako ředitelé v neovládaných přidružených společnostech.
- Třetí strany – všechny společnosti, které reprezentují GE, jako jsou poradci, zprostředkovatelé, obchodní zástupci, distributoři a samotní podnikatelé, musí souhlasit s dodržováním příslušných pravidel.

Nyní se představíme podrobněji Integritu ve vztahu GE a zaměstnanci, spravedlivé postupy v zaměstnávání a povinnosti vedoucích pracovníků a samotných zaměstnanců. Na to navážeme případy porušování Integrity v této oblasti, a zda je toto porušování tolerováno či je tvrdě trestáno, jak se společnosti GE zavazuje ve svém kodexu. V další části si představíme závazek Integrity spolupráce se zákazníky a dodavateli, co tento závazek obsahuje a jakými pravidly se musí spolupracující osoby a dodavatelé řídit. Poté budeme opět zkoumat, zda dochází k porušování těchto pravidel Integrity či nikoliv.

**Zaměstnanci GE**

Definice společnosti GE: „ Společnost GE se zavazuje dodržovat spravedlivé postupy v zaměstnávání včetně zákazu všech forem nezákonné diskriminace. Tím, že všem zaměstnancům poskytneme rovný přístup a spravedlivé zacházení, zvětšujeme úspěch GE a zároveň pomáháme růstu jednotlivců i společenství v místě, kde se nacházejí naše podniky. Společnost GE, kdekoliv působí, je odhodlána dodržovat příslušné pracovní zákony a zákony o zaměstnávání. To zahrnuje dodržování zákonů, které se týkají svobody sdružování, ochrany soukromí, uznání práva účastnit se kolektivního vyjednávání, zákazů nucené, povinné nebo dětské práce a zákonů týkajících se odstranění jakékoliv nežádoucí diskriminace při zaměstnávání“.

***Požadavky na zaměstnance***

- Jako základ pro všechna rozhodnutí týkající se zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání je nutné používat zásluhy, kvalifikace a další kritéria bezprostředně spojená s daným pracovním místem.
- Přísné dodržování příslušných pracovních zákonů a zákony o zaměstnávání.
- Rozhodování o nabídce o zaměstnání, přijetí do zaměstnání, školení, odměnách, povýšení a dalších podmínkách spojených se zaměstnáním, nesmí být ovlivněno rasou, barvou pleti, náboženským vyznáním, národností, pohlavím (včetně těhotenství), sexuální orientací, věkem, zdravotním postižením.
- Vytvoření pracovního prostředí, ve kterém se nevyskytuje nežádoucí obtěžování, jako například obtěžování spojené s rasou, náboženským vyznáním, pohlavím a podobně.

- Respektování práva zaměstnanců na ochranu soukromí, používání a manipulace s jejich osobními údaji v souladu s příslušnými směrnicemi a postupy společnosti GE. GE si však vyhrazuje právo sledovat používání majetku společnosti (počítačů, e-mailů, telefonů, informací chráněných zákonem) v souladu s příslušnými zákony.

***Povinnosti zaměstnanců***

- Dodržování příslušných pracovních zákonů, zákonů o zaměstnávání a z nich vyplývající pravidla
- Neprodleně nahlásit jakékoliv pochybnosti o porušování těchto pravidel
- Dodržovat základní společné povinnosti zaměstnanců vyplývající z Integrity GE
- Pomáhat vytvořit pro všechny zaměstnance pracovní prostředí, kde nedochází k nemístnému obtěžování z důvodu příslušnosti k určité rase náboženskému vyznání, pohlaví atd.
- V případech rozporu mezi Integritou GE a zákony je nutné se poradit s vedením a právním zástupcem GE a stanovit nejvhodnější postup.

Mezi další pravidla uplatňovaná ve společnosti GE Money Bank je tzv. Dress Code, týkající se oblékání zaměstnanců GE Money Česká Republika. Dle těchto pravidel by měli všichni zaměstnanci svým důstojným oblékáním a reprezentací podporovat image společnosti. Ti zaměstnanci, kteří se denně setkávají s interními či externími zákazníky, musí být oblečeni reprezentativně, v souladu s pozicí, kterou zastávají.

Zaměstnanci v přímém styku s externími zákazníky a business partnery, týká se to zaměstnanců, kteří poskytují přímé služby externím zákazníkům (zaměstnanci na obchodních místech), a zaměstnanci, kteří mají schůzky s externími zákazníky, musí být vždy oděni ve formálním business oblečení, které je přesně stanoveno v pravidlech Dress Code (Příloha č. 3.).

Zaměstnanci v nepřímém styku s externími zákazníky si mohou zvolit neformální business oblečení, opět přesně stanovém těmito pravidly. Na reprezentativní oblečení společnost svým zaměstnancům nepřispívá, ale nedodržování těchto pravidel není ani přísně sledováno ani trestáno. V tomto případě se předpokládá, že zaměstnanec si je vědom toho, že reprezentuje svého zaměstnavatele a tato pravidla dodržuje bez jakýchkoliv problémů.

***Povinnosti vedoucích pracovníků***

Povinnosti vedoucích pracovníků přesahují povinnosti vyžadované od ostatních zaměstnanců. Od vedoucích pracovníků se očekává, že budou vytvářet a udržovat kulturu dodržování pravidel, předcházet problémům s dodržováním pravidel a odhalovat tyto problémy a následně na tyto problémy reagovat.

Každý ředitel nebo vedoucí pracovník podléhající výkonnému řediteli podniku (CEO) musí se svými podřízenými pravidelně přezkoumávat dodržování pravidel a předávat výsledky těchto přezkoumání hlavnímu výkonnému řediteli podniku. Hlavní výkonný ředitel podniku poté bude pravidelně podávat zprávy o výsledcích přezkoumání na zasedáních organizovaných Výborem společnosti pro kontrolu dodržování pravidel (Corporate Policy Compliance Review Board). Tato zasedání se však uskutečňují ve Spojených Státech Amerických a česká pobočka GE Money dostává pouze pravidelný report z těchto zasedání. Jak hluboce se tyto reporty dotýkají a ovlivňují změny v české GE Money se můžeme jen dohadovat, jelikož nejsou veřejně dostupné ani zaměstnancům této společnosti.

Každý z vedoucích pracovníků má několik možností jak vytvářet a udržovat kulturu dodržování pravidel. Osobně vedou úsilí o dodržování pravidel prostřednictvím častých schůzek se svými podřízenými a pravidelným sledováním záležitostí a programů compliance neboli dodržování pravidel. Vede ostatní svým příkladem a svým chováním je vzorem pro všechny zaměstnance. Ověřuje si pochopení zaměstnanců, že firemní výsledky nejsou důležitější než dodržování pravidel. Měl by povzbuzovat zaměstnance, aby přicházeli s dotazy a problémy týkající se integrity. Při hodnocení a odměňování zaměstnanců by měl brát v úvahu jejich činy a názory na prosazování a dodržování pravidel GE.

Mnozí vedoucí pracovníci mohou předcházet problémům tím, že zajišťují systematickou identifikaci rizik, zajišťují vydávání a oznamování takových postupů a pravidel, které přesně odpovídají rizikům v dané oblasti podnikání.

Odhalovat tyto problémy mohou vedoucí pracovníci několika způsoby tím, že uplatňují v podnikových procesech vhodná kontrolní měření, jako jsou „dashboardy“ (diagramy zachycující vybrané měřené hodnoty nebo stav plněný stanovených úkolů) a „scoringové karty“, na jejichž základě odhalují zvýšená rizika nedodržování pravidel. Podporou účinného systém ombudsmanů, o kterých se zmíníme později, kteří umožní zaměstnancům vznášet dotazy i pochybnosti bez strachu z odvety. Provádět periodické prověrky dodržování pravidel, za pomoci auditního týmu společnosti (Corporate Audit Staff), jejichž cílem je hodnocení efektivnosti opatření k dodržování pravidel v daném podniku a nalezení možnosti jejich zlepšení.

Reakcí na problémy s dodržováním pravidel by měla být realizace neodkladných opatření k nápravě jakýchkoliv zjištěných nedostatků a provádět odpovídající disciplinární řízení. Popřípadě konzultovat danou záležitost s právním zástupcem společnosti a informovat regulační orgány a orgány činné v trestním řízení.

Tím jsme si představili Integritu společnosti GE Money, z pohledu zaměstnavatel a zaměstnanec. Jaké jsou povinnosti a požadavky na zaměstnance a jak by se měli chovat nadřízení ke svým podřízeným. Integrita je sice pro všechny zaměstnance závazná, ale ne vždy je dodržována a její porušování trestáno. V další části se seznámíme s pracovním prostředím společnosti, chováním zaměstnanců a jejich nadřízených. Bohužel bankovnictví je oblastí, kde není trestná činnost a podvodné jednání ničím výjimečným a tak dochází k porušování firemní etiky velmi často. V některých případech k tomu dochází na nátlak nadřízených, v některých případech je to dáno vlastnostmi samotných zaměstnanců.

Obě dvě možnosti probereme a budeme hledat příčiny, proč k nim dochází a jaké mají další následky jak na image společnosti navenek, tak i na samotnou firemní etiku a její základy, na kterých společnost GE Money staví svůj podnikatelský úspěch.

## 3. 4 Pracovní prostředí GE Money

Tím, že je GE Money americkou společností, platí i v České republice, že prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, je neformální, upřednostňuje se zde tykání před vykáním, přátelské vztahy a soutěživost mezi zaměstnanci. Zaměstnance banky můžeme rozdělit na dvě části, na zaměstnance pracující přímo na obchodních místech (pobočkách banky) a lidmi pracujícími na back officu neboli v zázemí. My se budeme zabývat především zaměstnanci poboček, jelikož zde si nejlépe ukážeme firemní etiku společnosti. A to jak přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným, například zda zde nedochází k bossingu či jinému druhu šikany, ale také chováním zaměstnanců vůči klientům a jejich podvodnému jednání.

Firemní barvou společnosti je barva modrá. Pokud byste navštívili hlavní sídlo GE Money Bank v Praze v centru BBC, tak již při vchodu do budovy Vás obklopí modrá barva a logo společnosti. Nedávno sice došlo k obměně barvy na zlatou, ale tato barva nebyla kladně přijata klienty a společnost se opět vrátila k původní modré a modrému logu. Na pobočkách bank však dochází k jejich modernizaci a přestavbě a tak se můžete na některých obchodních místech setkat s červeno zlatou barvou. Tyto pobočky nabízí více soukromí jednotlivým klientům a pro zaměstnance lepší technické vybavení pracoviště.

Každý zaměstnance banky je seznámen, jak již bylo zmíněno v předchozí části, jak s Integritou společnosti a jejím pracovním řádem, tak bankovními kodexy, kterými by se měl řídit. Přesto však dochází na obchodních místech k největšímu počtu porušení Integrity společnosti, zákonů a firemní etiky. Zaměstnanci poboček přichází denně do styku s velkým objemem finančních prostředků klientů, mají přístup k velkému množství citlivých údajů a zároveň musí plnit finanční objemy společnosti. To vše pak může být lákadlem a motivem jak k trestné činnosti, tak podvodnému jednání, které svým charakterem není trestným činem, ale z hlediska etiky a morálky není správné.

Nyní si krátce popíšeme společnost IBM, její etické kodexy a její pracovní prostředí. Na to navážeme motivy zaměstnanců k neetickému jednání u obou společností. Jak Ge Money Bank, tak IBM.

## 3. 5 Společnost IBM (International Business Machine Corporation)

Společnost IBM Společnost International Business Machine Corporation, dále jen IBM, je největším výrobcem produktů a poskytovatelem služeb informačních technologií na světě s dlouhou tradicí inovací. V současné době zaměstnává přibližně 426 751 zaměstnanců ve sto sedmdesáti zemích světa.

### 3. 5. 1 Historie

V roce 1911 dochází ke spojení čtyř společností Computing Scale Comapany of America, The Tabulating Machine Company, International Time Recording Company of New York a Bundy Manufacturing Company. Dohromady vytvořili společnost C-R-T. V roce 1914 vstupuje do této firmy Thomas J. Watson, který se významně podílí na úspěchu této společnosti, později známé pod názvem IBM. Byl tvůrcem motta „Think“, které se stalo symbolem IBM a sloganu: „World peace through world trade“ (světový mír skrze světový obchod).

V roce 1924 dochází ke změně názvu společnosti C-R-T na IBM. Rozmach této firmy započal rokem 1935 velkou zakázkou pro vládu Spojených Států Amerických. V 60. letech následovala spolupráce s NASA na projektu, jehož výsledkem bylo první přistání člověka na měsíci. V roce 1982 uvedla společnost IBM na trh Personnal Computer a zaznamenala obrovský úspěch v oblasti osobních počítačů.

V současné době se IBM zabývá poskytováním služeb v oblasti obchodu a IT, výzkumem a vývojem software a hardware.

***Vizí společnosti je***:“ Pomoci světu dosáhnout nové, efektivnější úrovně fungování. Svět by měl být místem, kde všichni lidé, podniky, vlády, objekty a systémy efektivně fungují, komunikují spolu, navzájem si naslouchají a rozumí. Usiluje o to, aby se svět stal místem, kde se bude miliardám lidí lépe žít a pracovat. Šíře její působnosti zahrnuje od efektivnější výroby energie po omezení znečištění a lepší komunikační systémy. Pomáhat obětem živelných katastrof, řešit nedostatek potravin, zlepšovat možnosti vzdělávání světové populace a pomáhat zvyšovat inteligenci měst po celém světě“[36].

[36] http://www-05.ibm.com/employment/cz/cs/about/index.html

### 3. 5. 2 IBM v České republice

První pobočka IBM v České republice byla založena již v roce 1932 jako první pobočka v regionu střední a východní Evropy a jako šestá v celé Evropě. Převažující činností IBM v České republice je prodej širokého spektra IT technologií od serverů a systémů pro ukládání dat až po software a IT služby včetně služeb konzultačních. K hlavním cílům společnosti IBM patří poskytování komplexních služeb systémového integrátora a prosazování výhod elektronického obchodu do každodenního života firem. Integrální součástí strategie IBM jsou také programy firemní společenské odpovědnosti, jimiž IBM přispívá k řešení ekologických a sociálních problémů společnosti. Z hlediska svého obchodního obratu, rozsáhlosti své nabídky či počtu zaměstnanců zastává IBM v českém prostředí stejné postavení, jakého IBM dosáhla na celém světě.

Klíčem k úspěchu pracovníků v IBM je vidět za hranice vlastní pracovní pozice a chápat svou úlohu a podíl na úspěchu celého týmu, organizace a firmy. Musí být podnikaví, samostatní a schopní významně přispívat k práci týmu a zároveň udržet krok se změnami a současně poskytovat klientům vynikající služby.

### 3. 5. 3 Pracovní prostředí IBM

Hodnoty společnosti si popíšeme podrobněji v následující části. Nyní se spíše zaměříme na základní znaky firemní kultury společnosti IBM.

Firemní barvou je modrá, stejné jako u společnosti GE. Někdy i média používají výraz pro společnost Big Blue. Tato přezdívka je dle firmy spíše výtvorem médií, ale neváhá ji používat též. Sídlo společnosti IBM v České republice se nachází v Praze 4 na Chodově, kde Vás uvitá velké světelné logo společnosti.

I v této společnosti se uplatňuje tzv. Dress Code – je však definován jako formální uvolněný styl, kdy by měl pracovník vypadat profesionálně, přesto však uvolněně a upraveně.

Pracují zde lidé téměř všech národností, největší zastoupení však mají Američané a Indové. I zde v České republice je možné pozorovat různorodé národnostní zastoupení. Z toho důvodu je firemním jazykem angličtina.

Tím se odbourají jakékoliv jazykové bariéry mezi zaměstnanci. Každý ze zaměstnanců projde vstupním školením, kde se seznámí se společností IBM, jejími hodnotami a etickým kodexem. Během dalších měsíců absolvují další odborná školení, která jsou nutná pro jejich pracovní náplň. Mohou také využívat e-learningové testy, které jsou volně dostupné všem zaměstnancům. V rámci budování své kariéry mohou využívat interního portálu „Your career“, kde pracovníci naleznou návody a aplikace, jakým směrem mohou budovat svou kariéru.

Logo společnosti:

Obrázek č.2

### 3. 5. 4 Hodnoty společenské odpovědnosti (CSR)

IBM Česká republika se v rámci svých CSR (hodnoty společenské odpovědnosti) programů zaměřuje na řešení celospolečenských problémů za využití moderních technologií. Prioritní oblastí pro jejich konkrétní programy je vzdělávání.

IBM Česká republika realizuje řadu vzdělávacích programů, úzce spolupracuje s univerzitami, kterým poskytuje granty, know-how a technické zázemí pro studenty s vědomím potřeby zvýšení kvality terciárního vzdělávání. Programy společenské odpovědnosti IBM jsou velmi úzce propojené s firemním dobrovolnictvím a zaměřují se především na podporu přírodních a technických věd na všech úrovních vzdělávacího systému.

Již od počátku vzniku společnosti IBM byla její kultura a podnikání formováno základními hodnotami. V roce 2003 došlo k rozsáhlé analýze těchto hodnot. Společnost se chtěla ujistit o významu existence IBM, o tom, co tuto společnost odlišuje od ostatních a co by mělo řídit jejich aktivity.

Na základě této analýzy byly definovány nové hodnoty společnosti samotnými zaměstnanci:

- Zaujetí úspěchem každého klienta;
- Inovace, které jsou důležité – pro naši společnost a svět;
- Důvěra a osobní zodpovědnost ve všech vztazích.

Pro tuto firmu jsou hodnoty společenské odpovědnosti (CSR) zásadní součástí firemní kultury. Jejich cílem je napomáhat při řešení systémových problémů společnosti pomocí technologických řešení IBM a za přispění jejich lidí prostřednictvím tzv. firemního dobrovolnictví.

Hodnoty společenské odpovědnosti se také odrážejí v nastavení managementu kvality, vnitřního systému fungování firmy a v chování firmy vůči zaměstnancům, klientům a obchodním partnerům. IBM zároveň považuje za svůj závazek být při všech svých podnikatelských aktivitách vedoucí společností v oblasti životního prostředí. V rámci své firemní kultury IBM Česká republika zavedla zásady, které zajišťují bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro zaměstnance, chrání životní prostředí a snižují spotřebu energie a přírodních zdrojů.

Kromě hodnot společenské odpovědnosti jsou pro tuto společnost velmi důležité její etické kodexy. Jedná se především o Etický kodex zaměstnanců (**IBM Business Conduct Guidelines)** a Zásady chování dodavatelů IBM (**IBM Supplier Conduct Principle**). Jelikož jsme se u společnosti Ge Money zabývali pouze etickým kodexem zaměstnanců, nebudeme ani u firmy IBM řešit její doporučení pro své dodavatele. Pouze se krátce zmíníme, co se od nich především očekává v rámci etického jednání. „ IBM od svých dodavatelů očekává, že budou svou podnikatelskou činnost provádět v souladu s nejvyššími zásadami etiky. Dodavatelé musí striktně dodržovat všechny zákony a předpisy o úplatcích, korupci a zakázaných obchodních praktikách“. Toto motto bylo převzato z webových stránek společnosti IBM.

### 3. 5. 5 Etický kodex zaměstnanců (IBM Business Conduct Guidelines)[37]

Jedná se o základní dokument, který definuje zásady podnikové kultury. Skládá se z několika kapitol, které si nyní krátce popíšeme.

1. ***Ozvat se***

   Jedná se o popis, jakým způsobem může zaměstnanec IBM nahlásit jakékoli neetické jednání. A to buď svému přímému nadřízenému, nebo oddělením, která jsou k tomu určena. Preferuje se zde politika „otevřených dveří“.

2. ***Na pracovišti***

   Jsou zde vyjmenovaná pravidla, jak by se každý zaměstnanec měl chovat vůči svým kolegům, klientům, ale i veřejnosti. Zákaz diskriminace jakéhokoli typu, obtěžování, sexuálních návrhů a urážlivého chování z důvodu náboženského. Zákaz pořizování či neautorizovaného nahrávání programů, jakékoli chování i mimo pracoviště, které nepříznivě ovlivňuje zájmy IBM.

3. ***Majetek a informace IBM***

   Majetek IBM může být používán pouze k účelu, ke kterému byl autorizován managementem IBM. Společnost má právo přístupu k jakýmkoliv i osobním věcem, které zaměstnanec používá v prostorách firmy.

4. ***Vykazování, zaznamenávání a uchovávání informací***

   Jakýkoli výkaz či záznam informace musí být pořízen správně a čestně; to se týká například proplácených nákladů, odpracovaného času, přesčasů a informací.

5. ***Ve volném čase***

   I aktivity, které provádí zaměstnanec IBM ve svém volném čase, mohou mít na firmu dopad. Tato kapitola se zabývá oblastmi, ve kterých může dojít ke konfliktu zájmů.

6. ***Dodržování zásad podnikové kultury řídícími pracovníky***

   V dokumentu Business Conduct Guidelines je zdůrazněna politika „otevřených dveří“ k vyššímu managementu a systém „důvěrného sdělení“, které zajišťuje mluvčímu anonymitu. Tato politika zamezuje vzniku situace, kdy manažer porušuje politiku společnosti a jeho podřízení o tom vedení neinformují.

---

[37] IBM Business Conduct Guidelines

Tento dokument je velmi rozsáhlý a obsahuje daleko více kapitol, než které jsme zmínili. Pro naše účely však stačí pouze ty, které jsou z našeho pohledu nejdůležitější, abychom je mohli porovnat s pravidly společnosti GE.

Když se podíváme zpětně na Etické kodexy těchto dvou společností, zjistíme, že jsou velmi podobné. Oba kodexy stojí na základech dodržování lidských práv a svobod, na zákonech dané země a především na rovnosti mezi zaměstnanci. Zdůrazněna je v obou případech loajalita ke společnosti a životnímu prostředí. Odsuzovány jsou jakékoliv projevy rasismu či náboženské netolerance mezi zaměstnanci. Všichni zaměstnanci mají právo hlásit jakékoliv projevy neetického jednání a jsou informováni, jakým způsobem to mohou učinit. V obou případech není problém to učinit anonymně.

Zaměstnanci díky etickým kodexům a pracovním řádům znají jak svá práva, tak své povinnosti, a v rámci daných společností by se měli chovat eticky. Zda tomu tak je, zjistíme v následující kapitole.

## 3. 6 Motivy zaměstnanců vedoucí k neetickému chování

### 3. 6. 1 Motivy zaměstnanců společnosti GE

#### 3. 6. 1. 1 Mrtvá konta

Ze statistik společnosti GE Money Bank vyplývá, že trestného činu či neetického jednání se nejvíce dopouští ženy. Nejčastějším důvodem je láska k jejich příteli, který je pouze využije ke spáchání trestu krádeže a poté opustí. Na základě citového vydírání, kdy je zaměstnankyně banky svým přítelem přesvědčována, že pokud jej miluje, tak pro něj získá finanční prostředky z kont klientů, kteří je nevyužívají (neboli mrtvých kont), se právě tyto zaměstnankyně dopouští trestného činu. V některých případech se však zaměstnankyně dopouští trestného činu krádeže a motivem je osobní obohacení na úkor klientů.

Mrtvá konta jsou nejčastějším terčem trestné činnosti páchané zaměstnanci GE Money Bank. Na těchto kontech leží vysoké částky klientů, kteří s nimi nemanipulují ani se o ně nějak nezajímají, pouze vydělávají na úrocích daného konta.

Zaměstnanec banky si daný účet vytipuje a pak z něj čerpá finanční částky na své konto, či konto pro tento účel zřízené. Na trestný čin se přijde pouze v případech, kdy se klient začne zajímat o své finanční prostředky, nebo když banka při monitoringu zjistí, že zaměstnanec neoprávněně nakládá s cizím účtem.

Pokud banka zjistí, že se některý z jejích zaměstnanců dopustil trestné činnosti krádeže, okamžitě s ním ukončí pracovní poměr a zahájí s ním trestní řízení. Poškozeným klientům vyplácí banka veškerou ztrátu způsobenou daným zaměstnancem a snaží se o co nejvíce diskrétní chování, které by nepoškodilo její pověst. Jakákoliv negativní informace v médiích jí může uškodit daleko více, než ztráta způsobená zaměstnancem. Bohužel tím ztrácí i svého klienta, který byl chováním zaměstnance této banky poškozen a většina případů končí tak, že změní bankovní ústav.

#### 3. 6. 1. 2 Motivace prodeje

Zaměstnanci banky jsou však kromě svého platu motivování další složkou a tou je odměna za prodej služeb a produktů banky. A to je další oblast, kde dochází k neetickému chování a porušování Integrity, kterou si nyní více přiblížíme. V některých případech je toto neetické chování tiše tolerované vedoucími pracovníky pobočky, či dokonce oblastními vedoucími. Obchodní místa jsou rozdělena do několika oblastí, které pak mezi sebou vzájemně soutěží a snaží se plnit objemové plány, které jsou nastaveny vrcholovým managementem společnosti GE Money Bank. Tyto plány jsou měsíční, kvartální a roční. Podle plnění, jsou pak jednotlivé pobočky a vedoucí pracovnici hodnoceni.

Tyto plány však není jednoduché plnit, a těch důvodů je hned několik, především nasycenost trhu, v současné době díky finanční krizi a velké míře nezaměstnanosti, ale i tím, že tato společnost má dáno, že každý rok musí růst minimálně o dalších 10% navíc oproti roku předchozímu a to se jen těžko splňuje. Na zaměstnance je tak vyvíjen nátlak, aby co nejvíce prodávali a plnili plány. A je to také jediná možnost jak si přivydělat peníze navíc k jejich platu. Bohužel mnoho z nich tak používá neetických prostředků jak toho dosáhnout. O některých z nich se nyní zmíníme.

Jednou z nejvíce používaných metod, jak prodat co nejvíce produktů jednomu klientovi, je ten, že například v rámci žádosti o půjčku mu nejen zřídí zaměstnanec běžný účet, kam mu bude převeden požadovaný obnos, ale dále mu tam automaticky přidají další produkt, kterým je nejčastěji pojištění schopnosti splácet.

Za uzavření tohoto produktu, je pracovník finančně dobře ohodnocen, zároveň si splní požadovaný počet pojištění na daný měsíc a bude patřit mezi jedny z nejlepších prodejců. Bohužel toto pojištění, o které by klient v mnoha případech ani nestál, stojí daného zákazníka nemalou částku každý měsíc v rámci splátky úvěru. Pokud si zákazník nepročte smlouvu o úvěru pečlivě, o tomto pojištění nebude vědět.

Zaměstnanec banky je povinen kompletně seznámit klienta s veškerými produkty, které mu jsou nabízeny a které jsou zahrnuty v rámci smlouvy o úvěru. Bohužel mnoho pracovníků tak nečiní a klienty neseznamuje s parametry smluv. Na jednu stranu bychom si mohli říci, že je to chyba klienta, že podepisuje něco, s čím se ani neseznámil, ale mnoho lidí spoléhá na odbornou kvalifikaci a etické jednání pracovníků banky a důvěřuje jim. V případě nespokojenosti, či zjištění, že má v rámci smlouvy zahrnuty další produkty, o které ani nestál, nemá bohužel mnoho dovolání. Svým podpisem stvrdil, že se s parametry smlouvy seznámil a souhlasí s nimi. Takový klient, se však k bance v budoucnu již nevrátí a bude upřednostňovat konkurenci.

Toto neetické jednání zaměstnanců lze jen velmi těžko odhalit či jej dokázat. Vždy se jedná o kontakt mezi daným prodejcem a klientem, třetí osoba se uzavření smlouvy nezúčastňuje. A také mnoho klientů ani nezjistí, že na nich byl spáchaný podvod, jelikož jsou spokojeni, že od banky dostali půjčeno to, oč žádali, v mnoha případech dokonce více a tak se již podrobným čtením smlouvy nezaobírají. Pracovník banky si tak vydělal peníze a banka plní své objemy, které si stanovila, dalo by se říci, že všichni účastníci mohou být spokojeni. Ale tak tomu není.

Zákazníkovi je dán produkt, o který nestál, který hradí v rámci své smlouvy a v případě, kdy by opravdu došlo k pojistné události, tak mu pojišťovna ve většině případů stejně pojistné plnění nevyplatí. K tomuto pojištění se vztahují velmi přísná zdravotní kritéria a zohledňují se makroekonomické podmínky trhu v době uzavření smlouvy.

Pokud jste například před dvaceti lety marodil s problémy se zády a nenahlásil to při uzavírání smlouvy a nyní jste dlouhodobě nemocný s bolestmi zad, nemáte nárok na

výplatu pojistného plnění z důvodu zatajení veškerých zdravotních potíží. Nebo pokud budete propuštěn ze zaměstnání a v době uzavření smlouvy byl váš zaměstnavatel v ekonomických potížích a vy to nenahlásili, opět nemáte nárok na pojistné plnění. Pojišťovny jsou u těchto druhů pojištění velmi obezřetné. Pokud však klient o uzavření tohoto pojištění nevěděl, tak nemohl nahlásit ani případné zdravotní potíže či potíže zaměstnavatele, cítí se podveden a opět raději odchází ke konkurenci.

Dalo by se říci, že s novým Spotřebitelským zákonem již nebude k tomuto docházet, ale obávám se, že tento zákon nic neřeší, pokud nebude klient číst podmínky smlouvy a nebude znát daný zákon. Již před vydáním tohoto zákona používali zaměstnanci tzv. „Předžádost“, tento dokument měl stejný obsah jako smlouva, ale klienta k ničemu nezavazoval. Pouze shrnoval podmínky, za kterých bude úvěr schválen, a klient jej svým podpisem stvrdil, pokud s ním však souhlasil.

Jak už však bylo zmíněno dříve, mnoho klientů žádné dokumenty nečte a pouze je podepíše. A tak tomu bylo i u těchto dokumentů. Klient zde měl uvedeny všechny podmínky, ale otázkou vždy zůstává, zda si je přečetl. Díky novému Spotřebitelskému zákonu by mu však měl nyní zaměstnanec banky vše řádně vysvětlit a klient bude mít možnost od úvěru do 14 ti dnů odstoupit. Jak to bude vypadat v praxi, ukáže až čas.

K odhalení neetického chování pracovníka může dojít pouze v případech, kdy dochází ze strany klientů ke stížnostem na chování daného prodejce, nebo v případech kdy je provedeno Mystery (vysvětleno níže) a odhalí neetické chování pracovníka, které může být potrestáno vytýkacím dopisem, či kárným napomenutím nadřízeného. Mystery probíhá celkem často. Jedná se o kontrolu bankovních prodejců na pobočkách, kdy si vybraná osoba zažádá o některý z bankovních produktů a sleduje, zda pracovník banky postupuje dle etických zásad, bankovních kodexů a Integrity GE, vše v utajení. Toto šetření však neslouží pouze k odhalování neetického jednání, ale zároveň pomáhá odhalit dobré prodejce a jejich schopnosti, popřípadě se do tréninku zaměstnanců pobočky zahrnou nové poznatky, které mohou využít při prodeji.

I pokud je nekorektní jednání zaměstnance prokázáno, nezbývá bance než se klientovi omluvit za jeho chování, a její pověst je tím poškozena a přichází o klienty. Bankovnictví je řazeno mezi služby a je velmi citlivé na spokojenost svých klientů. Spokojený klient se vrátí, ten nespokojený už nemusí nikdy a přechází ke konkurenci.

### 3. 6. 1. 3 Uvádění nepravdivých příjmů klientů

Dalším druhem neetického jednání zaměstnanců poboček je uvádění vysokých příjmů domácností klientů, aby dosáhli na požadovaný úvěrový rámec a splátku. Běžnou záležitostí pracovníků poboček bylo, že zadávali klientům nadhodnocené příjmy domácnosti, tak, aby prošli na jakoukoliv výši splátky. Nezajímalo je, že klientův příjem již na danou splátku nestačí, a že je velmi pravděpodobné, že klienta přeúvěrujeme a on nebude schopen nám dané splátky splácet.

Do příjmů domácnosti lze zahrnou jakékoliv příjmy všech členů domácnosti, kteří na dané adrese žijí. Tento příjem se však klienti nijak nedokládají, a tak může být v žádosti uvedeno téměř cokoliv. Čehož samozřejmě využívají jak nepoctiví klienti, tak samotní pracovníci poboček. V mnoha případech se klientů ani neptají a rovnou uvádí jako příjem domácnosti padesát tisíc korun. Do této hranice příjmů se vejde téměř většina klientů. Popřípadě příjem domácnosti upraví dle aktuální angažovanosti. Tato částka nebyla vybrána náhodně, ale je to číslo, které nejvíce zaznívalo, když jsem hovořila se samotnými zaměstnanci poboček. Mnozí z nich se zmiňovali i o tom, že klienti opět vůbec nečtou matriční list či čestné prohlášení o příjmu a rovnou je podepisují. Nejčastěji k tomu dochází u mladých ročníků či lidí s nízkým příjmem.

Banka již přišla s určitým řešením, které toto jednání zaměstnanců více omezí, ale nezabrání mu úplně. V současné době, pokud si přijde klient pro půjčku a je nově příchozím klientem musí mít sebou vždy potvrzení o příjmu. Klient s historií u banky ho mít nemusí, ale pouze v případě, kdy u něj nedojde ke změně povolání. Takže než aby prodejci přišli o stálého klienta, tak napíší, že se u něj nic nezměnilo a uvádí údaje i několik let staré, což mu pak působí problémy v jiných oborech této společnosti, například pokud si klient žádá o úvěr na vozidlo přes GE Money Auto.

Další úpravou prošel i celkový příjem domácnosti, dnes je sice stále důležitý, ale při výpočtu angažovanosti klienta se již vychází pouze z jeho příjmu a to v určitém procentním poměru (70%). Pokud se do tohoto procenta již nevejde, je jeho žádost zamítnuta. Což však v mnoha ohledech poškozuje i samotnou banku a v některých případech přichází i o bonitní klienty. Bohužel v České republice existuje tzv. příjem načerno, kteří klienti nemohou dokázat, ale tvoří větší část jejich rodinného rozpočtu.

A to už nemluvíme o malých živnostnících, kteří v rámci oficiálního daňového přiznání nemají téměř žádné zisky, ale neoficiálně, si vydělávají „na ruku“ celkem dost. Tito podnikatelé pak většinu bankovních produktů berou přes své partnery a těm pak jejich samotný příjem na pokrytí všech splátek nestačí, i když platí vše v naprostém pořádku.

Toto omezení je pak dvojsečnou zbraní, kterou banka použila. U produktů, které posuzují lidé, například hypotéky či úvěry na vozidla, lze toto omezení obejít a daný produkt schválit. Valná většina cca 98% bankovních produktů je však schvalována automatem a ten, výjimky nezná.

Jak tedy zabránit tomu, aby zaměstnanec banky neposkytoval klientovi produkty, o které nestojí a o kterých neví? Jak dané zaměstnance motivovat k etickému chování? To jsou otázky, na které si budeme muset odpovědět v kapitole, týkající se návrhů řešení neetického chování pracovníků poboček. Otázkou také bude, zda lze opravdu vždy postupovat eticky, zda tím nepoškodíme vracejícího se klienta či banku. Nejeden z bankovních poradců Vám řekne, že pokud by postupoval přesně dle pravidel a choval se eticky, tak neprodá téměř žádný produkt. Tím by finančně poškodil jak sebe, tak svého zaměstnavatele, v mnoha případech by banka přišla o své dobré klienty.

Dalo by se velmi zjednodušeně říci, že to co je dobré pro klienta, je dobré i pro banku. Je zde však jen velmi tenká hranice mezi tím co můžeme považovat za etické a co nikoliv. Zároveň bude vždy záležet na pohledu samotného pracovníka, zda považuje, to co činí za etické chování nebo ne.

#### 3. 6. 1. 4 Neetické chování mezi samotnými zaměstnanci

V předchozí části jsme se seznámili s nejčastějšími případy porušování etického chování na pobočkách banky. Ale jaké je pracovní prostředí mezi samotnými zaměstnanci? Opravdu zde funguje přátelské prostředí bez jakékoliv šikany, především mobbingu a xenofobie? Společnost GE Money Bank v rámci svých interních dotazníků nikdy v minulosti neprovedla dotazování svých zaměstnanců na téma šikana na pracovišti a mobbing.

Ani není možné v rámci mé práce tento dotazník provést, jelikož není bohužel možné získat povolení od vedení HR (Human Resorce) k tomuto dotazníku. Jakékoliv nepovolené dotazování zaměstnanců se trestá vytýkacím dopisem. Dle této společnosti k žádnému šikanování na pracovišti nedochází, a pokud by docházelo, mají zaměstnanci možnost obrátit se na některého z firemních ombudsmanů, kteří by měli pomoci a sjednat nápravu.
Nyní se tedy krátce seznámíme s funkcí ombudsmana, jak jsme si v předcházejícím textu slíbili.

Posláním a funkcí ombudsmana je být nestranným, nezaujatým a objektivním příjemcem a posluchačem pochybností zaměstnanců nebo jejich upozornění na možné porušování pravidel Integrity nebo právních předpisů. Mělo by se jednat o zkušené spolupracovníky, kteří podnět zaměstnance buď sami prošetří, nebo zajistí jeho prověření příslušnými specialisty, a to se zachováním nejvyšší možné míry anonymity.

Jsou rovněž možným zdrojem rad a konzultací v otázkách pravidel Integrity. Lze s nimi komunikovat osobně, telefonem, e-mailem nebo písemně a to i anonymně.

Na základě neformálních rozhovorů se zaměstnanci především pražských a středočeských poboček bank opravdu mezi samotnými zaměstnanci k mobbingu ani jinému typu šikany nedochází. Zaměstnanci si mezi sebou navzájem vypomáhají, zaučují se a střídají se v prodeji. Spolupráce je zde nutná, pokud má daná pobočka plnit objemové plány, tak si prostě musí zaměstnanci mezi sebou pomáhat, jinak by uškodili akorát sami sobě. Zároveň si pobočky mezi sebou zaměstnance vyměňují a půjčují, v případech většího počtu dovolených či zaměstnanců odcházejících k jiným společnostem. A tam stejně jako na své domovské pobočce pomáhají plnit plány a zaučují nově příchozí.

Nikde však není nic ideálního, neexistuje nic takového, že by se zaměstnanci mezi sebou měli tak rádi, že by si nezištně pomáhali, ale na druhou stranu nic jiného jim nezbývá, pokud si chtějí přivydělat k výplatě a dostat bonusy za prodej. Pomluvy a naschvály nejsou ničím výjimečným, ale až k mobbingu nedochází. A pokud se někteří zaměstnanci opravdu nesnesou, požádají pouze o přidělení na jiné obchodní místo a vzhledem k velkému nedostatku pracovních sil, si jej vždy některá jiná pobočka ráda vezme.

Co se týče xenofobie či rasismu, tak k něčemu takovému na pobočkách nedochází. Mezi zaměstnanci poboček jsou i cizinci, jak ze Slovenské republiky, tak z Východní Evropy, především Ukrajinci a Mongolové. Kromě občasných jazykových bariér jsou tito zaměstnanci příznivě přijati a v mnoha případech jsou daleko pracovitější než samotní Češi.

Ráda bych však zmínila i tu lepší, etičtější stránku chování zaměstnanců. Ne všichni se chovají neeticky a porušují nějakým způsobem pravidla Integrity společnosti. Mnozí z nich aktivně spolupracují s oddělení Prevencí, se kterými řeší podvodné jednání klientů, falešné doklady, či konzultaci, zda přivolat na obchodní místo policii, pokud se zjistí, že se klient snaží o trestný čin či pokud je naopak na klientovi trestný čin spáchán. Dalo by se říci, že je téměř na denním pořádku loupežné přepadení některé z poboček banky po celé republice. Zaměstnanci si mezi sebou navzájem předávají neformální cestou komunikace informace o přepadeních, o tom jak reagovat a navzájem si mezi sebou pomáhají.

Možná si na rozdíl od svých nadřízených uvědomují, že jsou všichni na stejné lodi, a měli by si vypomáhat a mnozí z nich si i uvědomují, že jejich prací není jen nabízet produkty, prodávat a plnit plány, ale také uspokojit potřeby klientů, pomoci jim a chránit jejich zájmy.

Jiná situace je však v případě chování vedoucích pracovníků vůči svým podřízeným. Nyní se budeme zabývat neetickým chováním vedoucích pracovníků, motivy které je k tomu vedou a jak jsou takovéto případy řešeny ze strany vedení společnosti. Popřípadě jak se mohou zaměstnanci bránit proti šikaně ze strany nadřízeného tzv. bossingu.

#### 3. 6. 1. 5 Neetické jednání mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným

V rámci společnosti GE Money bank dochází každý rok k velkému průzkumu chování nadřízených vůči svým podřízeným v rámci celé korporace GE. Tento průzkum se nazývá GEOS a zaměstnanci jej povinně vyplňují každý rok. Mají tak možnost ohodnotit nejen svého přímého nadřízeného, ale také management společnosti. Není zde však možnost slovně se vyjádřit k chování svého nadřízeného, ale pouze se vybírají zadané odpovědi.

S vyhodnocením tohoto dotazníku jsou poté pracovníci seznámení v rámci interní komunikace buď přímo v blogu Petera Herberta generálního ředitele GE Money Bank pro Českou Republiku, nebo v rámci firemních novin Generace či internetového zpravodajství.

Existuje však i dotazníkové šetření přímého nadřízeného, které opět zaměstnanci vyplňují povinně, vždy však anonymně a toto šetření se nazývá Focus Group. Zde mohou pracovníci opět zaškrtávat předdefinované odpovědi, ale na rozdíl od GEOSu jsou zde i políčka pro připomínky, chválu nadřízeného, či rady co je možné zlepšit. Tento dotazník vyhodnocují manažeři daného oddělení. Tento průzkum slouží nejen k vyhodnocení práce jejich podřízeného, ale zároveň poukazuje na to, jak dobrým vedoucím pracovníkem daná osoba je a zda je vhodnou osobou, která má vést tým.

Nejednou se již stalo, že jen na základě tohoto šetření byl daný vedoucí pracovník propuštěn, či přeřazen na jinou pozici. Tento průzkum má však i kladné stránky. Pokud je vedoucí pracovník kladně hodnocen svými podřízenými, může být na základě tohoto dotazníku finančně ohodnocen, může mu být nabídnuto další vzdělávání v rámci společnosti či lepší pracovní pozice.

Přesto však ani v jednom z těchto dotazníků nenajdete slovo šikana, bossing aj. Je možné, že víra v dodržování Integrity je pro vrcholový management tak silná, že nepředpokládají, že by k těmto činům mohlo na pracovišti docházet? Popřípadě věří v institut ombudsmana natolik, že předpokládají, že se pracovníci v případech šikany ze strany nadřízeného na ně vždy obracejí.

K bossingu, neboli šikaně ze strany nadřízeného však v této společnosti dochází. Vycházíme z informací, které byly poskytnuty zaměstnanci poboček společnosti GE Money Bank a jejich osobních zkušeností. Většina z nich se shoduje, že nejvíce tento druh šikany pocítili ke konci roku 2008 a během roku 2009, kdy v rámci finanční krize docházelo k velkému propouštění zaměstnanců. Přesto však k bossingu docházelo jak před finanční krizí, tak i v současné době, kdy se již situace trochu uklidnila a společnost pociťuje spíše nedostatek pracovníku, než jejich nadbytek.

My si nyní popíšeme, jaké způsoby používali vedoucí pracovnicí za doby finanční krize, jak se mohli zaměstnanci bránit a proč vedení společnosti nezasáhlo. V další části si popíšeme praktiky bossingu, ke kterým dochází na obchodních místech dennodenně a proč zaměstnanci raději dávají výpověď, než aby řešily tyto problémy s institucemi k tomu zřízenými.

Stejně jako mnoho jiných podniků či institucí i GE Money Bank musela v rámci finanční krize snižovat náklady a to především náklady na mzdy zaměstnanců. Proto v rámci první fáze byli propuštěni zaměstnanci s velmi nízkou produktivitou a nízkým prodejem. Tito zaměstnanci dostali od společnosti odstupné a byl s nimi ukončen klasicky pracovní poměr. Vše v rámci etického chování i zákona. Bohužel, i toto bylo pro společnost velmi nákladné. Každému svému zaměstnanci poskytla pět odstupných platů a to jak od manažerů, tak po řadové zaměstnance. Došlo tedy opravdu ke snížení nákladů?

Jedinou možností jak snížit počet zaměstnanců, ale tak, aby jim nemuselo být vyplaceno odstupné, bylo přimět je k tomu, aby výpověď podali sami, či v rámci své pracovní činnosti neplnili zadané úkoly a za jejich neplnění obdrželi vytýkací dopisy a poté výpověď bez nároku na odstupné. Po etické stránce samozřejmě něco nepřípustného, natož ve společnosti, která si zakládá na etických zásadách a dodržování zákonů. Člověk by si řekl, že si něco takového nemůže takto velká společnost dovolit, vždyť jen sebemenší negativní informace na veřejnosti ji mohla v té době velmi poškodit.

Musíme však zohlednit i to, že se jedná o pocity samotných zaměstnanců společnosti, nikoliv něco, co bychom mohli dokázat natož to hodnotit jako nekalé praktiky společnosti vůči svým pracovníkům. To že docházelo k bossingu a velkému tlaku na zaměstnance, to je věc, kterou vyvrátit nelze, ale to že by se jednalo o strategii jak redukovat náklady na zaměstnance, to již zpochybnit lze.

Popíšeme si situace, ke kterým docházelo, jaké nástroje využívali nadřízení pracovníci vůči obchodníkům, a jak se k tomu stavěli samotní ombudsmani a jak pomáhali či nikoliv postiženým pracovníkům.

**Situace v době finanční krize**

Situace na trhu byla taková, že banka byla velmi obezřetná, komu půjčí peníze a komu nikoliv, samotní lidé z obavy ze ztráty zaměstnání, neměli o půjčky zájem a tak byla většina obchodních míst prázdná a bylo zapotřebí daleko menšího počtu pracovníků. Po první vlně propouštění, která přišla velmi neočekávaně, žili zaměstnanci asi jako všude jinde ve velké nejistotě. Stupňovalo se napětí a mnoho lidí bylo velmi nervózních a tato nervozita panovala samozřejmě i mezi vedoucími pracovníky.

Jejich vedoucí postavení jim nezabezpečovalo, že nepřijdou o práci. Jejich pozici v té době mohl zastat daleko lepší pracovník na nižším postu. Bylo to období, kdy se začalo hledět na kvalitu práce, přínos daného člověka pro společnost a jeho odbornost. Nikdy předtím se až tolik nehledělo na to, kolik toho daný zaměstnanec prodá, jaká je jeho produktivita atd., produkty se prodávaly a banka vydělávala. Teď bylo vše jinak.

Vedoucí poboček ze strachu, že by mohlo propuštění hrozit i jim, začali šikanovat pracovníky, kteří patřili vždy mezi ty horší prodejce, dalo by se říci, ty, kteří se jen vezli na vlně úspěchu v rámci ekonomického růstu, tak aby snížili počet lidí na pobočkách.

Najednou začali tito pracovníci dostávat plány, které nemohli nikdy splnit, termíny na jejich plnění byly velmi šibeniční a tlak který byl na ně vyvíjen, byl něčím, s čím se doposud nesetkali. Nadřízený pracovník je neustále hlídal, vedoucí oblasti si k nim sedával a kontroloval způsob jejich prodeje, neustále jim do něj zasahoval a vytýkal jim věci, které dle něj dělají špatně před klienty. Nechávali si neustále dokládat veškeré dokumenty, které během dne tito pracovníci zpracovali a hledali v nich chyby. Psychický tlak někteří pracovníci neunesli a hledali i odbornou pomoc.

Každý z těchto pracovníků dostával svůj osobní plán, který pokud by nesplnil, tak dostane vytýkací dopis. Poté následoval nový osobní plán a opět pokud jej nesplnil, tak vytýkací dopis a s ním výpověď bez jakéhokoliv nároku na odstupné. Jako vstřícná nabídka ze strany vedoucích pracovníků byla výpověď dohodou. Vše v rámci Zákoníku práce v pořádku, ze strany etické však nikoliv.

Ano mohli bychom si říci, že tito pracovníci, byli pouze průměrní či špatní, ale na druhou stranu, předtím nikomu nevadilo, že neplní plány, jejich produktivita a přínos pro společnost byla téměř nulová. Můžeme na to tedy nahlížet dvěma způsoby, tím prvním bude to, že společnost propustila pouze ty, kteří si to zasloužili a nebudeme nahlížet na etickou stránku věci, jakým způsobem to bylo provedeno. Nebo na druhou stranu budeme řešit etickou otázku věci a řekneme si, že tím, kdo by měl dostat výpověď je jejich nadřízený. Ten nejen, že se dopustil šikany svého podřízeného, ale především bylo jeho největší chybou, že jej zaměstnával, i když věděl, že není vhodným zaměstnancem banky. Kdo je tedy tím špatným?

A jak se mohli zaměstnanci vůči takovým to praktikám bránit? Mnoho možností bohužel neměli. Jejich pracovní výsledky nebyly dobré, mezi kolegy panoval strach, že dopadnou úplně stejně, takže tam zastání čekat nemohli, takže jedinou záchranou pro ně byl v té době ombudsman. Ve společnosti jich je několik a záleží pouze na každém zaměstnanci, na kterého z nich se obrátí. Má to být nestranná osoba, která by měla zhodnotit vše pro a proti.

Bohužel v této době se nestrannost této instituce vytratila. Možná je to tím, že několik ombudsmanů je zároveň i personalistou či manažerem a rozhoduje o propuštění zaměstnanců. A všichni věděli, že je velký nadbytek pracovních sil. Dokonce v mnoha případech shledali chybu na straně nadřízeného, ale ten byl pouze upozorněn na svou chybu a zaměstnanci bylo doporučeno podepsat výpověď dohodou, že je to pro něj to nejlepší řešení. Stalo se i to, že výpověď dostal jak nadřízený, tak jím šikanovaný podřízený, jeden za neetické chování, druhý za špatné výsledky. To však byl jen výjimečný případ, a tak se zaměstnanci přestali na tuto instituci raději obracet.

Mnohé ze zaměstnanců takovéto chování nadřízených natolik znechutilo, že odcházeli sami ke konkurenci. V současné době je stav natolik kritický, že na obchodních místech chybí kvalifikovaní pracovníci, pracovníci s potřebným vzděláním a prodejními schopnostmi.

**Situace v současné době**

V současné době není situace na bankovním trhu o tolik lepší než v době krize. Stále je mnoho lidí nezaměstnaných a přibývá klientů s negativními záznamy v Bankovním a Nebankovním registru klientských informací. Přesto počet klientů s žádostí o bankovní produkty stoupá. V rámci zaměstnanecké politiky společnosti GE Money Bank však velmi rapidně klesl počet zaměstnanců obchodních míst.

Na vině je již zmíněné šikanování zaměstnanců ze strany nadřízených, dále tlak na plnění objemových závazků, které zaměstnanci vzhledem k dané situaci na trhu nejsou schopni plnit, tak neustále se měnící systém odměňování, který místo toho, aby dobré a kvalitní prodejce motivoval, tak jeho účinek byl spíše opačný.

V době kdy začali zaměstnanci podávat výpovědi a přecházet na jiné pozice v rámci společnosti či ke konkurenci, začali jejich nadřízení uplatňovat velmi zvláštní praktiky, jak daného zaměstnance udržet.

V případech, kdy se jejich podřízení ucházeli o jiné posty v rámci společnosti, tvrdili personalistovi, že vlastně tento člověk odejít nechce, jen to zkouší, ale zájem o danou pozici ve skutečnosti nemá. A jiné lži, kterými bránili svým lidem v kariérním postupu či změně pozice. Oni se to pak dozvěděli jen díky tomu, že požadovali zpětnou vazbu od personalisty, proč nebyli vybráni na danou pozici a on je povinen jim to sdělit. To samozřejmě vztahy na pracovišti nezlepšilo, právě naopak.

Někteří z nich si stěžovali manažerovi, někteří si našli raději práci někde jinde. Ani oni však nebyli ušetřeni uštěpačných poznámek ze strany nadřízeného typu: „A co si tím chceš jako dokázat, že jdeš ke konkurenci!“ nebo „ A ty si myslíš, že si polepšíš?“. Ve většině případů byli posláni na kasu jako pokladní, pozici, kde si bankéř nemá možnost vydělat prodejem, či přeřazen na pobočku, která není pro prodejce moc lukrativní. Možnost odejít po dohodě hned neexistovala, každý z nich musel zůstat povinně oné dva měsíce.

Místo, aby své podřízené, v době, kdy je velký nedostatek již zkušených bankéřů, podpořili, nabídli jim lepší podmínky pro práci či je nějakým způsobem motivovali, tak jim spíše podkopávali nohy.

Za poslední půl rok dalo výpověď hned několik poboček, to znamená například i 5 lidí najednou v jedné pobočce. Náhrada za ně minimální. Po nováčcích se nyní požadují zkušenosti dobrého bankéře téměř po měsíci. Ve zkušební době jich tak odejde většina, mnozí z nich ten tlak, který je na ně vyvíjen nevydrží, popřípadě jim nestojí za to, aby nadále na této pozici setrvávali.

Tím kdo však nejvíce trpí v této situaci, jsou klienti, služby nedosahují úrovně, jaké by měly, zároveň dochází k mnoha chybám ze strany nezkušených zaměstnanců a to vše může klienty odradit v tom, aby v budoucnu dále využívali služeb této banky. Jak již bylo zmíněno dříve, v bankovním sektoru je úspěšnost banky měřena spokojeností svých klientů. Zatím však nejsou uplatňovány žádné kroky, které by vedly ke zlepšení. Možnosti jak danou situaci vyřešit si nastíníme v další kapitole věnované návrhům řešení.

Stejně jako u zaměstnanců i mezi nadřízenými jsou lidé, kteří jednají eticky, korektně a své podřízené motivují a vedou správným směrem. Bohužel jim stojí v cestě mnohé překážky, které jim kladou do cesty jejich nadřízení. I kdyby se chtěli chovat co nejsprávněji, stále nad nimi stojí někdo, kdo vyžaduje plnění objemových plánů, chce vidět výsledky a rozhodně nehodlá uvolnit finanční odměny pro motivaci zaměstnanců. Přesto v této společnosti tito lidé zůstávají a snaží se danou situaci zlepšit a najít řešení.

### 3. 6. 2 Motivy zaměstnanců společnosti IBM

U společnosti IBM se zaměříme pouze na chování zaměstnanců mezi sebou navzájem a chováním jejich nadřízených vůči nim. Mým cílem bylo získat i informace o chování zaměstnanců společnosti vůči jejím klientům, ale bohužel jsem získala příliš málo relevantních informací. Z toho důvodu nebudu toto téma v mé práci zmiňovat.

#### 3. 6. 2. 1 Chování zaměstnanců vůči sobě navzájem

Společnost IBM, jak bylo již zmíněno, zaměstnává pracovníky různých národností. V rámci české pobočky můžeme konstatovat, že větší část zaměstnanců tvoří obyvatelé České republiky, jsou tu však zastoupeny i další národnosti a to především Američané, Indové, Slováci, Rumuni, Francouzi a Poláci. Společním jazykem je zde angličtina. Díky té by nemělo docházek k diskriminaci v rámci komunikace. Ne vždy tomu však je.

Budeme vycházet ze zdrojů získaných na internetu a z diplomové práce studenta Fakulty elektrotechniky a informatiky Vysoké školy báňské v Ostravě, který vypracoval svou práci na téma společnosti IBM v Brně. V rámci práce z této diplomové práce použijeme pouze některé statistické údaje získané sběrem informací pro tuto práci. Především ohledně skladby národnostních menšin a vztahů mezi těmito menšinami a českými zaměstnanci.

Větší část pracovníků tvoří Češi, kteří mezi sebou komunikují pouze česky, a tím se mohou separovat od zahraničních kolegů. Ne vždy to je však jednání úmyslné, mnoho z nich si ani neuvědomuje, že jejich kolega cizinec se může cítit diskriminovaný. Je to spíše automatické jednání, kdy použijí český jazyk a ne angličtinu. To samé na druhou stranu mohou cítit Češi, když se jejich kolegové mezi sebou baví například rumunsky a oni jim nerozumí. V těchto případech může docházet k jisté nevraživosti mezi kolegy různých národností, ale spíše tomu tak není. Někdy dochází k menším nedorozuměním v rámci rozdílných národních zvyklostí, ale nic vážného, co by narušilo vztahy na pracovišti.

Převládá zde spíše přátelská atmosféra, porozumění a vzájemná výpomoc. Čeští kolegové se snaží zapojit své zahraniční kolegy i do mimopracovních aktivit, jako je například sport, či příjemně strávený čas v restauračním zařízení, a dále jim pomáhají s adaptací v pro ně cizím prostředí. Nemůžeme říci, že by vztahy byly nějak ideální, ale nevymykají se normálu. Zde můžeme skoro říci, že vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci jsou téměř identické, jako ve společnosti Ge Money Bank. Jen zde pracuje více zahraničních pracovníků.

Bohužel v době finanční krize, se vztahy na pracovišti zhoršily, dalo by se opět říci, skoro stejně jako v Ge Money Bank. Každý si snaží hledět pouze své práce a svých klientů, a dělá vše proto, aby si svou práci udržel. Stává se, že někteří zaměstnanci bojují o práci i za cenu porušení etického kodexu společnosti IBM.

Práce je bohužel i v této společnosti méně, než bylo v minulosti. Většina jejich klientů šetří na nákladech, jako jiné firmy v době finanční krize. Proto omezují klienti IBM pohledávku po jejich službách. Jedná se jak o servis, tak nové technologie. Proto si doslova musí někteří její zaměstnanci hledat práci a bojují o každou zakázku a klienta, aby měli co vyplnit do svých Timesheetu (jedná se o rozpis práce, kterou v daném týdnu, či měsíci vykonali).

Proto není ničím mimořádným, kdy si kolegové navzájem přebírají své klienty. Což bohužel vztahům na pracovišti vůbec nepomáhá, naopak je zhoršuje. Dříve si mezi sebou i práci rozdělovali, nabízeli si mezi sebou zajímavé projekty atd. To už v dnešní době neplatí, každý si spíše hledí svého a snaží se, aby si zajistil práci na další týdny či měsíce. Přátelské vztahy zde ještě fungují, ale už to není takové jako dřív a pro mnoho z nich je to velmi demotivují. Neustálé hledání práce, tak aby bylo co vyplnit do výkazu, zhoršující se podmínky na pracovišti, to vše je pro některé z nich tak neúnosné, že raději odchází ke konkurenci.

Tím však společnost IBM ztrácí své někdy i nejlepší lidi, pracovníky, kteří se zúčastnili mnoha školení, které tato firma platila, ale i v mnoha případech vedoucí, kteří dokázali ostatní motivovat, kteří stmelovali týmy a pro firmu byli velkým přínosem. I v tomto je velká podobnost se společností Ge Money Bank, v mnoha případech si nechali odejít ke konkurenci pracovníky, kteří měli obrovské know-how a měli tak velký přínos pro společnost. Jen si to nikdo z vedení neuvědomoval. Tak se stává, že dnes tito lidé ve společnosti chybí a není za ně adekvátní náhrada.

Můžeme tedy konstatovat, že vztahy mezi zaměstnanci jsou v případě obou společností hodně podobné. Panuje zde přátelská atmosféra, která byla porušena situací na trzích a finanční krizí, kdy je stále méně práce a nabídek, a tak jejich pracovníci žijí v neustálém strachu o své zaměstnání. To se podepisuje na vztazích mezi kolegy, ale také mezi podřízenými a nadřízenými.

### 3. 6. 2. 2 Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými

Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými u společnosti IBM by se měly řídit etickým kodexem firmy, a dále Zákoníkem práce a pracovním řádem. I u této společnosti jsou pracovníci proškoleni při nástupu do zaměstnání a seznámeni s etickým kodexem a pracovním řádem a dalšími předpisy, mezi něž patří Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a jiné. V rámci etického kodexu se mohou pracovníci obracet s jakýmkoliv problémem na svého nadřízeného, jeho manažera či ombudsmana. Nadřízený pracovník by ho měl vyslechnout, poradit a jednat v souladu s firemní etikou a Zákoníkem práce.

Ve společnosti IBM pracuje většina pracovníků v pracovních skupinách vedených nadřízeným pracovníkem. Tyto skupiny, jak již bylo zmíněno, jsou národnostně i věkově různorodé, a tak může docházet k různým konfliktům, které by vedoucí pracovník měl řešit. Proto by to měl být člověk s odpovídajícími znalostmi procesu, schopnostmi vést lidi a empatií a samozřejmě výbornou znalostí anglického jazyka.

Problémy s jazykovou bariérou jsme zde nezaznamenali. Proto nedochází k problémům mezi nadřízeným pracovníkem a jeho podřízenými v oblasti komunikace jako takové. Většina zaměstnanců ovládá anglický jazyk na úrovni běžné komunikace a v oblasti programování a jiných činností souvisejících s jejich prací. Pokud jsou v pracovní skupině cizinci, je vedena jakákoliv porada či pracovní schůzka v anglickém jazyce, včetně pracovních materiálů.

Zároveň můžeme konstatovat, že nadřízení pracovníci plně respektují názory a podněty všech jejich zaměstnanců jakékoli národnosti. Nedělají rozdíly mezi Čechy a cizinci, nenadržují jim a nedochází k rasistickým ani xenofobním narážkám. Posuzuje se kvalita a množství odvedené práce, schopnost inovace a nápady, které mohou vést ke zlepšení procesu.

I tuto společnost však zasáhla finanční krize a i ona pociťuje omezenou poptávku po jejich službách a produktech. Zároveň je nucena snižovat náklady a snižovat počet zaměstnanců.

To se projevilo i na vztahu mezi nadřízenými a jejich pracovníky. Před finanční krizí bylo dostatek práce, někdy i více než se dalo zvládnout v daném počtu pracujících. Společnost IBM má za dobu svého působení v České republice vytvořenou síť svých zákazníků a její jméno má renomé. Její služby jsou však v poměru ke konkurenci dražší, její ceny lze srovnat snad pouze se společností Oracle, kde je účtováno klientům 1 000$ za jeden manday (jedná se o cenu jednotky práce, cena je určena na základě výkazů odvedené práce v dané sazbě).

Jenže v době, kdy každá firma musí hledět na své náklady, si nemůže dovolit objednávat služby od společnosti IBM, když na trhu je mnoho konkurenčních firem, které tu samou práci dokážou odvést levněji. Také mnoho firem, včetně veřejného sektoru si mnoho oprav a servisních prací zajišťují pomocí svého vlastního oddělení IT, v rámci úspory peněz. A tak začalo společnosti IBM rapidně ubývat klientů a zakázek, které by přinesly vyšší objem zisku. Následkem toho ubývá i práce pro její zaměstnance a dochází ke snižování jejich počtu.

Nadřízení jsou tak nuceni vybírat zaměstnance, které propustí, musí více hledět na to, jak jsou vyplňovány pracovní výkazy a jakou produktivitu práce pracovníci odvádějí. V podstatě zde nastala stejná situace jako ve společnosti Ge money Bank. Zaměstnanci žijí v neustálém stresu o své pracovní místo, nadřízení upřednostňují pracovníky, se kterými mají přátelské vztahy a mnohdy zbytečně kontrolují podřízené nad rámec etického chování.

Můžeme konstatovat, že nezáleží na tom, zda se jedná o bankovní či podnikatelský sektor, v obou případech došlo k výraznému zhoršení vztahů mezi podřízenými a nadřízenými. Zaměstnanci jsou více kontrolování, je na ně více naléháno v případech plnění plánů a vykazování pracovních činností.

# 4 Návrhy řešení

## 4. 1 Neetické jednání zaměstnanců

### 4. 1. 1 Mrtvá konta

Problematika mrtvých kont se netýká pouze společnosti GE Money Bank, ale asi každé bankovní instituce v této zemi. Zaměstnanci jsou pouze lidé, jsou chybující a podléhají pokušení, které pro ně peníze na těchto účtech představují. Jak jsme se zmínili v předcházející kapitole, nejčastěji jsou to ženy, které tyto činy páchají, ať už je k tomu vede láska k muži či chamtivost. Jak zabránit tomu, aby cesta ke klientovým penězům byla pro zaměstnance tak jednoduchá?

Hlavní a základní prioritou by měla být informovanost klientů o pohybech na jejich účtech. Jistě dostávají pravidelné výpisy, jak v papírové tak elektronické podobě, popřípadě je mají uschované na pobočkách bank. Ne všichni však stav svých financí pravidelně kontrolují. Jsou to lidé, kteří si na termínované či jiné spořící formy účtů uložili nemalé částky, a mnozí z nich je mají i u různých bankovních institucí. A pouze náhoda, či potřeba určitého obnosu je přiměje k tomu, že tomuto účtu věnují svou pozornost.

V tomto případě by pomohlo, kdyby lidé obdrželi stejně, jako je tomu u běžného účtu krátkou textovou zprávu ve formě SMS, která by je informovala o každém pohybu na jejich spořicích účtech. Doposud se tyto zprávy využívají hlavně u běžných účtů, nikoliv u spořících. Pro banku by to znamenalo sice náklady spojené s těmito službami, na druhou stranu by ušetřila při následném odškodnění klientů. Přesto by tomu všemu musela předcházet rozsáhlá finanční analýza, a musela by se ujednotit pravidla, kterých účtů by se to týkalo. Je zbytečné tyto služby poskytovat všem klientům spořicích účtů, jednalo by se spíše o ty klienty, kteří na nich mají milionové částky a se kterými není manipulováno.

Bohužel není možné získat informace o počtech mrtvých kont, ani počtech transakcí, ke kterým u nich z celkového počtu všech peněžních transakcí dochází. Jedná se o citlivé bankovní informace, ke kterým nemáme v rámci práce přístup.

Otázkou však zůstává, zda by měli klienti o tyto služby zájem, a zda by v praxi fungovala tak jak má. Zaměstnanec banky totiž nemá přístup pouze k účtu klienta, ale může s ním jakkoliv nakládat a měnit údaje u klienta. Neměl by tedy problém změnit telefonní číslo, na které má SMS zpráva přijít třeba na to své, či nějaké smyšlené. V tom případě by tato služba ztrácela svůj smysl a klienta by nejspíše neochránila. Jednou z možností jak klienta informovat o jakékoliv změně v jeho osobních údajích, je automatická informativní odpověď.

Dnes funguje například u změny adresy to, že i když si telefonicky změníte korespondenční adresu, odchází klientům dopis o provedené změně. Tato činnost je automatická a operátor ji nijak neovlivní. To by mohlo zabránit bankéřům změnit telefonní číslo klientů a více tak ochránit jejich peníze.

Další možností je kontrola zaměstnanců a jejich činností. V současné době se provádí namátkové kontroly denní činnosti zaměstnance. V systému je vše zaznamenáno, každé kliknutí zaměstnance, každá operace, kterou ten den provedl. Je to však technicky a časově velmi náročné a ne vždy by bylo možné rozeznat neetické jednání od běžné pracovní činnosti. Pouze v případě, že by zaměstnanec přeposílal peníze často a ve velkých objemech, což ale většina z nich nedělá, aby na ně nepadlo podezření. Také by mohlo dojít k šikaně zaměstnance ze strany nadřízeného, nebo by to tak daný podřízený mohl brát. Narušovalo by to jeho osobní svobodu, byl by pod neustálou kontrolou, s vědomím, že vše, co udělá, každé kliknutí pak sleduje jeho nadřízený či pracovník k tomu určený. Neměl by pocit svobody a jakákoliv iniciace k práci by zmizela.

V neposlední řadě by mohl pomoci kvalitní výběr zaměstnanců. Banka by při výběru svých zaměstnanců měla postupovat co nejpečlivěji a vybírat co nejvhodnější pracovníky. K tomu by měla využít profesionálního týmu personalistů, a ti na základě svých znalostí psychologie a lidského chování vybrat vhodné kandidáty. Bohužel to tato banka postrádá. Nedostatek kvalifikovaných zájemců o práci na obchodním místě a ne příliš kvalitní personální oddělení způsobují, že na pobočkách bank dochází docela často k porušování etického chování a Integrity GE a velké fluktuaci zaměstnanců.

Jsou vybíráni pracovnicí, kteří měli kázeňské problémy u konkurence, jsou to lidé, kteří byli propuštěni z důvodů podvodů či jiného neetického chování. To, že je, nedostatek kvalifikovaných pracovníků není důvodem k tomu, aby byli přijati lidé, kteří se dopouštěli nekalých praktik jinde. Není ničím výjimečným, kdy je na pracovníka pobočky banky uvalena exekuce na bankovní účet či srážky ze mzdy z důvody nehrazení jejich závazků. Jak může člověk, který má finanční potíže pracovat denně s finančními prostředky klientů?

A přesto jsou tito lidé vybíráni profesionály, kterými by lidé z personálního oddělení měli být. Jen málo z nich však vystudovalo personalistiku či má psychologické vzdělání. Pak se nemůžeme divit, že tito lidé nepoznají, kdo je dobrý prodejce, kdo naopak by mohl mít problémy s etickým chováním. Je naprosto jasné, že nikdy nepoznáte na člověku, zda je či není schopen trestné činnosti v oblasti bankovnictví, ale jsou jisté předpoklady, které by k tomu mohly vést a ty by měl personalista zohlednit.

Velkou chybu tedy vidím na straně personálního oddělení, které vybírá zaměstnance se špatnou minulosti, lidi bez příslušné kvalifikace, popřípadě schopnostmi být dobrým bankéřem. Je pravdou, že zkušení bankéři mají již dnes na trhu svou cenu a pod tu nejdou. Pokud bude tato společnost nabízet mzdu takovou jakou dnes, nemůže se divit tomu, že se na pozici osobního bankéře hlásí čím dál méně lidí s potřebnou kvalifikací či zkušenostmi.

Jak je možné, že personalisté přijmou pracovníky, kteří byli z předchozího zaměstnání propuštěni pro podvodné jednání, a dovolí, že takový pracovník má přístup k citlivým údajům klientů popřípadě i k finančním obnosům, pokud pracuje na pokladně. Nemá již dopředu takový pracovník větší sklony k neetickému jednání, než jiní uchazeči? Je pro personalistu důležitější to, že daný uchazeč má již určité zkušenosti v bankovním sektoru než jeho trestní bezúhonnost? Očividně ano.

Navrhuji tedy změnit celou personální politiku společnosti, personalisty neustále školit, nabízet jim kurzy spojené jak s personalistikou tak psychologií, a na post personalisty nabírat lidi se zkušenostmi, vzděláním, člověka, který nepostrádá dostatek empatie.

Na trhu práce je dobrých personalistů málo, a způsobů jak je najít a získat není mnoho. Určitě by bylo dobré oslovit společnosti, které se zaměřují na vyhledávání talentovaných a profesionálních zaměstnanců, tvz. head hounteři. Takových firem je na našem trhu několik a tak by nemělo být pro společnost Ge Money Bank těžké je oslovit. Tyto firmy však za svou výjimečnou činnost vyžadují adekvátní odměnu. Bude však banka ochotna vynaložit tyto náklady?

A čím může banka daného zájemce oslovit? Pro někoho může být velkou výzvou reorganizace personální politiky této významné společnosti na našem trhu. Zároveň to pro někoho může být i prestižní záležitostí. Ge Money Bank je čtvrtou největší bankou na našem trhu, a je součástí celosvětové korporace General Electric. Její jméno má svou hodnotu na trhu. A samozřejmostí by měla být motivace, jak finanční, tak po stránce dalšího rozvoje uchazeče.

Pokud by se chtěla banka více zaměřit na své současné personalisty, tak by měla zvýšit jejich odborné znalosti a zajistit školení. Zároveň bude nutné ujednotit personální politiku společnosti a dát ji jasný řád. Odpovědět si na otázky, zda je pro nás důležitější praxe daného uchazeče v oboru, nebo jeho pracovní chování v předešlém zaměstnání? Je pro nás lepší člověk, který vyžaduje menší mzdu, nebo člověk s bohatou praxí, který však očekává patřičné finanční ohodnocení? Je vždy interní pracovník tím nejideálnějším kandidátem? Jaké jsou vlastnosti dobrého vedoucího pracovníka?

Určitě by byla dobrá i spolupráce s externími společnostmi, které mohou zajistit odborná školení, certifikaci personalistů aj. Vše sebou nese náklady navíc. Když si pouze hypoteticky vezme, jelikož přesná data nemáme k dispozici, kolik nových pracovníků poboček se přijme a kolik jich odejde ve zkušební době, tak ten poměr je bohužel téměř 80:20. Každý nově přijatý zaměstnanec prochází první týden několika školeními, které společnost stojí určité náklady. Tato školení jsou povinná, některá jsou dána Zákoníkem práce, například ochrana a bezpečnost zdraví při práci, některá jsou ryze interní, ochrana dat, Intergrita společnosti, bankovní produkty.

Bohužel téměř 80% všech nově příchozích zaměstnanců odchází ve zkušební době, někteří zjistí, že od této práce očekávali něco úplně jiného, někteří nevydrží ten tlak, který je na ně vyvíjen, jiní odejdou za lepší nabídkou, popřípadě je vedoucí poboček propustí, jelikož jejich kvalifikace a odbornost nepostačují na danou pozici. Fluktuace zaměstnanců je velmi vysoká a je to jeden z největších problémů, se kterým se potýká personální oddělení. Není tedy ničím překvapivým, že v rámci nabídky práce je v současnosti nejvíce otevřených pozic osobního bankéře.

### 4. 1. 2 Motivace prodeje

Motivace prodeje je základním pilířem veškeré strategie společnosti, jak získat nové klienty, popřípadě stávajícím klientům nabídnout co nejvíce produktů. Bankovní produkty jsou hlavním zdrojem příjmů této společnosti, a čím více klientů bude mít a čím více produktů prodá, tím i více vydělá. Chce to však šikovné prodejce a dobré manipulátory, kteří klientům nabídnou produkt takovým způsobem, který by odpovídal všem etickým normám, uspokojil potřeby klienta a zákazník odcházel s pocitem, že byl kvalitně obsloužen, vyřídil vše potřebné a získal i navíc lepší produkty než měl doposud. Tak by to mělo ideálně vypadat v praxi.

Realita je trochu jiná. Způsoby, jakými mohou být klienti oklamáni, jsme si uvedli v předchozí části. Nyní se zaměříme na to, jak zamezit tomuto neetickému jednání, ale zároveň neuškodit zaměstnancům. Dobrá motivace vede k lepším výsledkům. Způsobů motivace používá společnost GE Money Bank hned několik. Klasický prodej produktů, kdy za každý prodaný produkt získá pracovník banky určitý obnos, který mu je započítáván do měsíčních odměn. Dalším způsobem motivace je pořádání různých soutěží, kdy ten, který prodá nejvíce, získává určitý dárek, a to buď určitou hmotnou věc či ve formě šeku.

Jak však tyto odměny vypadají v praxi, je občas výsměchem samotné snaze zaměstnanců. Prodejem produktů sice získávají odměny, ale ty jsou pouze fiktivní, na konci měsíce znají výslednou částku, ale to co obdrží do výplaty je pak často něco úplně jiného. Konečná částka závisí na tom, jak splní objemové plány celá oblast, pokud nesplní všechny pobočky v oblasti, nedostává zaměstnanec nic. Pokud by všechny pobočky splnili, záleží pouze na zaměstnavateli, kolik procent z dané částky pracovník obdrží.

Pro bankéře to pak není moc motivující, v mnoha případech to pak vede k onomu neetickému jednání, kde si bankéř vypomáhá jinými prostředky jak plnit objemy.

Z mého pohledu je práce bankéře velmi individuální a tak ji nelze porovnávat s „ většinou“. Existují výborní prodejci, průměrní a ti co nemají příliš velké vlohy k prodeji, ale jsou naopak velmi pečliví a práce na pokladně je pro ně vhodnou činností. Vedoucí pobočky zná své podřízené, ví, jací jsou prodejci a schopní bankéři a tak by iniciativa k jejich odměňovaní, měla vycházet především od nich. Proč by měl být někdo hodnocen podle celé oblasti, když on své objemové plány plní, vydělává společnosti nemalé peníze a řádně plní své povinnosti?

Veškeré odměňování poboček bank bych nastavila individuálně. Většina poboček má 4 a více bankéřů, kteří jsou odměňováni stejně ať plní plány či nikoliv. Pokud bych však jako vedoucí pobočky viděla, že mám velmi schopného bankéře, tak ho v jeho rozvoji podpořím, jeho kvality nejsou přeci závislé na kvalitě celé oblasti. Pokud si splní své plány, měl by mít nárok na to, co si svou prací vydělal, popřípadě může být motivován další odměnou od nadřízeného formou peněžního šeku, který je možné zadávat měsíčně, popřípadě jej nominovat na cenu EMU (extra milé uznání), kterou je možné získat kvartálně.

Vedoucí pobočky by měl znát schopnosti každého z nich a na základě toho je odměňovat. Měl by však lpět i na dodržování firemní etiky a to i za cenu, že sice pobočka nebude plnit plány tak, jak by měla, ale jejím klientům budou poskytovány služby v takové kvalitě, v jaké se tato společnost dle bankovních kodexů, ale i dle jejích vnitřních kodexů zavázala.

Také jsme se zmiňovali, že ne vždy je dodržování etických zásad k dobru věci, ale jejich porušení naopak klientovi pomůže a mnohdy společnosti opět vydělá nemalé částky. Pravidla jsou sice pevně stanovena, ale je na rozhodnutí každého bankéře, zda je oné pravidlo v tu danou chvíli nutné. V některých případech, kdy je například dobrý klient zamítnut automatem na vnitřní kritéria, a bankéř ví, že tento klient je solventní a bonitní, má možnost se obrátit v těchto případech na osobu zvanou Expresman, který žádost přezkoumá osobně a může přehodnotit zamítnutí žádosti.

Někteří bankéři však nespoléhají pouze na tuto osobu, jelikož těch případů by bylo velmi mnoho a nebylo by v lidských silách Expresmana, aby je všechny řádně posoudil. V těchto chvílích mohou obejít daná pravidla, a pomoci klientovi ke schválení. Sice neetické jednání z pohledu pracovního řádu, z pohledu bankéře, který si váží dobrého a vracejícího klienta v tu chvíli jednání etické. Těžko se dobrým klientům vysvětluje, že jejich žádost byla zamítnuta jen proto, že automat to tak v danou chvíli vyhodnotil. Bankéř tak klientovi pomohl, a ten odchází spokojený domů, aniž by tušil, že bankéř pozměnil některé údaje, či přidal službu navíc, která klientovi pomohla do scoringu.

Je opravdu velmi těžké určit hranici etičnosti některých činností bankéřů. Důležité však zůstává neustále je upozorňovat na to, aby jednali v rámci firemní etiky a motivovali je i jinak než jen tím, že na ně budeme tlačit, aby plnili plány, které nastavuje vedení společnosti. Na českém pracovním trhu patří společnost GE Money Bank ke společnostem, které nenabízí zaměstnancům příliš vysoké platy, ale spoléhá na to, že zaměstnanec se identifikuje s vizí společnosti a bude loajálním zaměstnancem, kterého nemotivuje pouze finanční ohodnocení, ale pracovní prostředí kde pracuje.

Bohužel tento americký model, není českým zaměstnancům příliš blízký. Ano je velmi důležité příjemné pracovní prostředí a kolegové, se kterými se dobře spolupracuje, ale na druhé straně existují určité náklady, které každý pracovník má. Proto pokud jim zaměstnavatel neustále odpírá to, co si vydělali na prodeji produktů, tak již nemají další motivaci k jejich dalšímu nabízení. Pokud se zeptáte lidí personálního oddělení, tak Vám odvětí, že jsou si vědomi toho, že mnoho kvalitních zaměstnanců ze společnosti odchází ke konkurenci a že společnost GE je univerzitou pro konkurenční banky a společnosti.

K žádné změně k lepšímu však nedochází a v budoucnu se o ničem takovém ani neuvažuje. Zaměstnance lze motivovat k etickému jednání i dalším způsobem. O to se v současné době snaží oddělení Prevencí. Nejen že začalo aktivně spolupracovat s osobními bankéři při boji proti podvodnému chování klientů, ale zároveň jim nabízí finanční odměny, při odhalení různých podvodů, či praktik, se kterými se dosud nesetkali, a jejich odhalení uchránilo společnost před dalšími náklady. Jedná se o odměny na měsíční bázi, tak kvartální odměny ve formě až deseti tisícové odměny při odhalení velmi závažné trestné činnosti klientů.

Pokud jsou zaměstnanci aktivně zapojeni do preventivního boje proti podvodům ze strany klientů, motivuje je to k tomu, aby tyto činnosti hlásili a ne se k nim stavěli apaticky, či je úplně ignorovali. Pracovníci se tak mohou cítit více užiteční v tomto boji a více hledět na etičnost dané věci.

### 4. 1. 3 Uvádění nepravdivých příjmů klientů

Tento nešvar je velmi těžko odhalitelný a v případech kdy klient hradí své závazky nedůležitý. Příjem domácnosti klienti ničím nedokazují, pouze svým podpisem na matričním listě či na smlouvě tento příjem potvrzují. Do příjmu domácnosti se u banky zahrnují všechny příjmy členů v jedné domácnosti. Nebylo tak ničím výjimečným, kdy klient již hradil více, než sám vydělal, a přesto mu byla dána další půjčka. A to i přesto, že se banka zavazuje k tomu, že nebude klienty přeúvěrovávat. Je však pouze na osobním bankéři, zda tento závazek bude akceptovat, nebo ne. Bankéř vidí nejen závazky klienta u této banky, ale díky Bankovnímu a Nebankovnímu registru klientských informací i u jiných institucí.

Pokud se tedy bude jednat o bankéře, který nehledí na etiku dané věci, není pro něj problém si spočítat, jaký příjem domácnosti je nutné uvést, aby daný klient prošel automatem na příjem. Jak již bylo zmíněno, mnozí bankéři se na příjem domácnosti klientů ani neptají a rovnou zapisují do žádosti o půjčku určitý obnos. Je pak už pouze na klientovi, zda si toho ve smlouvě všimne či nikoliv.

V případech, kdy klient přestane hradit své závazky, a je zjištěno, že příjem domácnosti je ve skutečnosti úplně jiný, a kdyby byl uveden správně, tak by úvěr nebyl vůbec realizován, je to však bráno jako podvod ze strany klienta. On bohužel svým podpisem na smlouvě stvrdil, že všechny údaje jsou pravdivé a uvedeny dle skutečnosti. Bankéř je tak mimo jakékoliv podezření.

Obrat nastal v rámci finanční krize, kdy banka nabídla svým klientům možnost restrukturalizace jejich závazků v případech, kdy přišli o zaměstnání, či jim byl snížen příjem a v případech dlouhodobých nemocí. Klienti však museli na žádost uvést skutečné závazky, příjem i příjem domácnosti, v mnoha případech ho i dokládali. A najednou se zjistilo, že údaje, které klienti uvedli na žádostech, jsou úplně jiné, než ty které uvádějí nyní.

Před pár měsíci se zavedlo opatření, které by mělo zabránit nadhodnocování příjmů domácností. Již se poměřuje pouze angažovanost klienta vůči jeho příjmu, nikoliv vůči příjmu domácnosti. Určitě to zabrání tomu, aby docházelo k takovému přeúvěrování klientů, jako předtím, ale vše má své pro a proti.

Toto opatření se netýká pouze fyzických osob, ale také fyzických osob podnikatelů, kdy se jim vypočítává maximální splátka, na kterou dosáhnou z jejich výsledku hospodaření před zdaněním. A zde je kámen úrazu, většina českých podnikatelů, chce platit co nejmenší daně a tak si snižuje co nejvíce základ daně, mnozí z nich také většinu peněz ani nepřiznávají. Banka tak tyto klienty zamítne na bonitu, přesto však může ztratit klienty, kteří hradí vše řádně a včas.

Jediné co lze navrhnout je individuální přístup k takovýmto klientům. U Ge Money Bank je dáno, že pokud klient neprochází na Debt to Income, neboli na splátku, je automaticky zamítnut. U společnosti Ge Money Auto s.r.o., je naopak každá žádost posuzována individuálně a pokud pracovníci zhodnotí, že by klient neměl být zamítnut, předají žádost oddělení Risku, které má možnost i takovýto návrh schválit. Něco takového by měli mít možnost udělat i pracovníci banky, a obrátit se s takovýmito žádostmi opět na Expresmana.

Přesto však hodnotím tento krok banky jako velmi pozitivní, ačkoli ho klienti mohou vnímat úplně jinak. Na druhou stranu však banka nyní skutečně dodržuje svůj závazek vůči klientům tak, aby jim neposkytla více úvěrů, než na kolik ve skutečnosti mají. Určitě tak o mnoho klientů přijdou, jelikož dnes existuje na českém trhu mnoho nebankovních institucí, které nabízejí různé spotřebitelské úvěry, a kde klienta schválí. Jednou z příčin je i to, že tyto instituce, jelikož nejsou bankou, nemají přístup do Bankovního registru klientských informací. Některé naopak využívají pouze databázi Solus, jiné zase pouze Nebankovní registr klientských informací. Nemají tak kompletní přehled o všech závazcích, které klient má, a buďme upřímní, klienti sami je podle skutečnosti také ne vždy uvádějí.

### 4. 1. 4 Neetické chování mezi samotnými zaměstnanci

Mezi zaměstnanci, jak bylo zmíněno v předchozí části, nedochází k významným příznakům mobbingu na pracovišti. Ale velmi zarážející je víra vedení společnosti, že veškeré problémy, které by snad mohly nastat, vyřeší Ombudsmani a že se na ně vždy zaměstnanci obrátí, pokud by docházelo k jakémukoliv neetickému jednání na pracovišti. Určitě by nebylo od věci, kdyby alespoň jednou za čas provedla společnost i dotazníkové šetření na téma mobbingu či bossingu na pracovišti.

Zaměstnanci musí týdně vyplňovat alespoň jedno dotazníkové šetření a to na různá témata, která jim nejsou ani trochu blízká, takže by se možná takovéhoto šetření rádi zúčastnili. Bude však velmi těžké přesvědčit vedení společnosti, aby k takovému dotazníkovému šetření přikročila, jelikož si nepřipouští, že by na pracovištích docházelo k jakémukoliv druhu šikany.

Velmi mile jsem byla překvapena, že pracovníci mezi sebe bez problémů začleňují i pracovníky z jiných zemí a snaží se jim pomoci se adaptovat jak na práci, tak překonat menší jazykové bariéry. Větší problém může nastat spíše ze strany klienta, který může být nespokojen s tím, že mu pracovník banky nerozumí či je mu podáno vysvětlení, tak, že naopak nerozumí on. Naopak většina pracovníků z Východní Evropy ovládá anglický jazyk a tím pomáhá svým českým kolegům, kteří bohužel většinou jazyky neovládají.

### 4. 1. 5 Neetické jednání mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným

V předcházející kapitole jsme si popsali chování nadřízených pracovníků vůči svým podřízeným jak v době finanční krize, tak i v současnosti, kdy krize již částečně odeznívá a finanční trh trochu ožívá. Je velmi smutné, že nikdo z vedení společnosti do dnešního dne neřešil praktiky nadřízených na obchodních místech a ani neřeší současný stav pracovníků poboček. Přitom základním pravidlem zůstává, pokud chce banka poskytovat kvalitní služby, musí mít kvalitní pracovníky, kteří zajistí ten nejlepší servis.

Do budoucna bude nutné se zaměřit na chování vedoucích pracovníků, jejich vzdělání a schopnosti vést podřízené. To, že je někdo dobrým prodejcem, ještě neznamená, že z něj může být dobrý vedoucí pobočky. Na to musí mít člověk určité dispozice a vlohy. A to se opět vracíme k problematice personálního oddělení, které takovéto pracovníky vybírá. Nemá tedy smysl to již znovu dopodrobna rozebírat, pouze si připomeňme, že personální oddělení postrádá v současnosti dostatek kvalifikovaných personalistů, kteří by byli schopni vybírat kvalifikované pracovníky na dané pozice.

Určitě by bylo dobré, aby se zjišťovalo, proč pracovníci v takovém množství opouští tuto banku, a jak mohou vedoucí pracovníci dopustit, aby banka přicházela o kvalitní a výborné prodejce a bankéře. Tito lidé mají již určité know-how a znají jak veškeré procesy, tak produkty a jsou schopni bance vydělávat nemalé peníze. Přesto nikdo neřeší, že jdou ke konkurenci a banka je nucena nabírat nové a nové zaměstnance, zaškolit je v co nejkratším termínu a doufat, že neprovedou nic, co by na banku vrhlo špatné světlo na veřejnosti. Takhle to však nejde do nekonečna.

Bude nutné se zaměřit na stávající zaměstnance, kteří i přes všechna úskalí v bance zůstali a využít co nejvíce jejich schopností, motivovat je, aby neodcházeli jinam a požádat je o trpělivost s nováčky, aby je naučili je co nejvíce z jejich práce. Pro společnost je toto řešení časově i finančně náročné, jelikož se mohlo stát, že nespokojení klienti již využili služeb konkurenčních bank.

Musí se změnit celá personální strategie společnosti, od vedení až po samotné bankéře. Pokud chce vedení po osobních bankéřích, aby plnili plány a prodávali co nejvíce produktů, musí je také nějak motivovat, ne jen vyhrožovat, vytvářet osobní plány a tlačit na prodejce, tak, že se v některých případech i uchýlí k neetickému jednání či trestnému činu. Kvalitní a dobře motivující pracovníci jsou bance schopni vydělat více peněz, než lidé, kteří jsou nátlakem nuceni k prodeji za každou cenu.

V rámci nedostatku pracovních sil se stává, že se opět nabírají na pozici osobních bankéřů lidé, kteří k tomu však nemají dané předpoklady a jejich přínos pro společnost je tak velmi nízký. Jsme v situaci, kdy máme málo personálu a to ještě nízké kvality. Nechávat si je však za každou cenu není dobré řešení, spíše bychom se měli, porozhlédnou po pracovním trhu a nabídnout i vyšší mzdu. Ano zvýšíme tak náklady dané firmy, ale jistě se nám to vrátí v podobě zisku, který onen zaměstnanec firmě přinese. Důležité je také sledovat produktivitu zaměstnanců a jejich přínos pro společnost, pokud není daný pracovník ani produktivní ani není přínosem pro společnost, rozhodně bychom za něj měli hledat náhradu a propustit jej.

S tím souvisí i problematika osobních plánů rozvoje, je dobré, aby jej každý zaměstnanec měl. Musí to však být plán ušitý každému pracovníkovi na míru a přistupovat k němu velmi individuálně. Nemůže po něm hned chtít, aby plnil závazky jako ti nejlepší bankéři, ale postupně zadávat úkoly, které jsou splnitelné a postupně přidávat.

Pokud není pracovník schopen plnit ani základní prodej, tak nemá smysl mu plán navyšovat, ale spíše se s ním rozloučit. Dalšími a dalšími závazky bychom pouze vyvíjeli tlak na jeho psychiku a zbytečně bychom ho stresovali. Spíše bychom si měli s takovýmto pracovníkem popovídat o jeho schopnostech a vysvětlit mu, že se bohužel na takovou práci nehodí, či naopak zjistit co by mu v prodeji mohlo pomoci.

Pobočky opravdu nemají více jak 5 lidí a tak by to pro vedoucího pracovníka nemělo být problémem, si s každým sednout a probrat jeho pracovní problémy, zkusit navrhnout řešení jak danou situaci vylepšit a pomoci mu k lepším výsledkům. Je to daleko lepší přístup než rovnou pracovníka sankcionovat a vyvíjet na něj tlak.

Změnit bude nutné i chování vedoucích pracovníků v případech, kdy podá někdo z jeho podřízených výpověď či žádá o jinou pozici v rámci společnosti Ge Money Bank. Pokud budeme pracovníka psychicky vydírat, popřípadě jej za jeho výpověď trestat, tak nemůžeme tvrdit, že jsme společnost, která se chová eticky a dodržuje svůj etický kodex. Naopak bychom měli zjistit, co vedlo pracovníka k odchodu, či je nějaký způsob jak jej motivovat, aby zůstal.

V těchto případech, ale hodně rozhodují vlastnosti daného vedoucího pobočky, pokud je dobrým vedoucím a člověkem na svém místě, není u něj problém se s odchodem dobrého podřízeného vyrovnat, naopak mu dokonce jeho další úspěch přeje. Špatný vedoucí bude i nadále uplatňovat neetické jednání a znechutí podřízené ještě více. Rozhodně by se měli zaměstnanci v takových případech obracet na ombudsmany, ať už jim věří či nikoliv, ale oni jsou tu pro ně a v mnoha případech již pomohli.

Problematika chování vedoucích pracovníků vůči svým podřízeným je projednávána v mnoha literaturách, ale praxe je bohužel vždy jiná. Vedoucí pracovníci mohou být vysíláni na různá školení, mohou jim být přiřazováni mentoři, kteří budou dohlížet na jejich chování, ale přesto to musí mít člověk v sobě. Buď je schopen vést své podřízené, jednat eticky a správně nebo ne.

Tady hodně závisí na kvalitě personalisty, který je schopen takového člověka mezi zájemci o pozici vedoucího najít. Nikdo není ideální a tak neexistuje ani ideální vedoucí pracovník, přesto však by se měl vyvarovat neetického jednání a svým podřízeným více naslouchat ačkoli on sám to má velmi těžké. I on má své nadřízené, kteří na něj tlačí s určitými požadavky, které by měl plnit. Vždy je důležité najít určitý kompromis a ten svým podřízeným vysvětlit a zaangažovat je do strategie společnosti.

# 5 Závěr

*Na úvod* této práce jsme si teoreticky vymezili pojem etika podnikání, firemní kodex, firemní kultura a jaký vliv má etické chování na podnikání a samotné zaměstnance. Pro toto teoretické vymezení etiky podnikání byla použita světová i česká literatura a internetové zdroje.

*Dále* jsme si stručně představili společnost General Electric a především společnost Ge Money bank, kde jsme si stručně popsali její historii, firemní kulturu a seznámili jsme se s velmi důležitým interním dokumentem, kterým je Integrita GE. Tento dokument, který je základním etickým kodexem celé společnosti General Electric nám částečně odkryl pohled na firemní etiku této společnosti. Nejen jak by se měli chovat zaměstnanci, ale také jejich nadřízení a na koho by se měli obracet v případech jakéhokoliv porušení etických zásad.

Na tento etický kodex jsme navázali dalšími velmi důležitými kodexy a to těmi bankovními, ke kterým tato společnost přistoupila v roce 2007 a zavázala se jejich dodržováním. Jako zdroj jsme použili především informace z internetových stránek České bankovní asociace, která tyto kodexy sdružuje a vydává.

V rámci firemní etiky společnosti Ge Money bank, jsme si představili pracovní prostředí této firmy, způsoby projevu její firemní kultury jak uvnitř, tak na veřejnosti. V rámci komparace jsme prezentovali i etické kodexy, pracovní prostředí a historii společnosti IBM.

Velkou část této práce jsme se věnovali problematice neetického projevu chování zaměstnanců, ale i jejich nadřízených. Popsali jsme si hlavní případy, ve kterých dochází k porušování etických i morálních hodnot zaměstnanců, příčin a důvodů, které je k tomu vedou a jaké mohou mít tyto činy důsledky, jak na zaměstnance tak klienty banky.

Jednalo se především o zneužívání tzv. mrtvých kont klientů, kdy si zaměstnanci banky přilepšovali finančními prostředky z kont klientů, kteří je nevyužívají. Věnovali jsme se i problematice motivace prodeje, kdy pracovníci banky za cenu splnění firemních plánů, ale z důvodu finančních odměn přidávají klientům produkty, o kterých nevědí, které nevyužijí, a přesto za ně hradí. Opět jsme si uvedli, proč k tomu dochází a co vede bankéře k takovému chování a jak je toto jednání odhalitelné.

Větší část této práce jsme věnovali i problematice chování mezi samotnými zaměstnanci. Zjišťováním, zda dochází k mobbingu a xenofóbii na pracovišti, či k jinému druhu šikany. Zde jsem byla velmi překvapena kolegiálním chováním pracovníků, vzájemné pomoci mezi sebou a snaze pomoci co nejvíce nováčkům při adaptaci na pracovišti. Je to dáno tím, že jsou pracovníci na sobě vzájemně závislí a každá informace, která jim usnadní jejich práci, je cenná. Co však považuji za největší projev kolegiality je vzájemná psychická pomoc, pokud je některá z poboček bank přepadena. Nejen, že si předávají rady, jak v takových situacích jednat, ale zároveň jsou ochotni kolegy vyslechnout, poradit a podržet je v jejich situaci.
V rámci společnosti Ge Money se využívá komunikačního kanálu Webex, zjednodušeně řečeno jedná se o něco podobného jako je ICQ, jen slouží pouze k firemním účelům. Přes tento komunikační kanál spolu bankéři komunikují, pomáhají si a řeší i problémy týkající se klientů. Je to daleko rychlejší a efektivnější způsob komunikace než například e-mail, a ulehčuje bankéřům jejich práci.

V rámci neformálních hovorů nebyly zjištěny žádné projevy rasismu ani xenofobie vůči jiným pracovníkům banky. Kromě částečné jazykové bariéry jsou tito pracovníci z jiných zemí svými kolegy přijati bez větších problémů.

U společnosti IBM bylo zjištěno, že zde sice panuje přátelská atmosféra, ale panuje zde i velký boj o práci. Každý se snaží získat co nejvíce klientů a pracovních příležitostí pro sebe. Proto nemohou brát ohledy na kolegy kolem sebe, i když to jsou jejich přátelé. Atmosféra zde je proto občas velmi demotivující a pro některé zaměstnance stresující.

V rámci vztahů na pracovišti je to úplně stejné jako u Ge Money bank, nedochází k rasistickým ani xenofobním projevům chování. Vzhledem k vysoké koncentraci pracovníků cizí národnosti bylo toto zjištění příjemným překvapením. Čeští pracovníci naopak pomáhají zahraničním kolegům s jejich adaptací na české poměry a zvyky.

Poté jsme se dostali k problematice vztahu mezi nadřízenými a podřízenými této společnosti a zjišťovali jsme, jak se projevuje neetické jednání nadřízených. Tuto část jsme si rozdělili na období finanční krize a současnost. Bylo to nutné vzhledem k informacím, které jsem dostávala od zaměstnanců této společnosti. Nebylo možné zahrnout veškeré neetické projevy jejich chování jako komplexní problém. Úplně jinak se chovali v době, kdy byl nadbytek pracovníků, než dnes kdy je naopak problém opačný.

Popsali jsme si postupy jednání vedoucích pracovníků. Důvody, které je k tomu mohly vést i jaké následky toto chování mělo. Jak z pohledu bankéřů, tak z pohledu nezainteresované osoby, kterou jsem byla já. Celou dobu je však nutné mít na zřeteli, že se jedná o nepotvrzené informace samotných pracovníků, nikoliv potvrzené údaje samotné banky. V této společnosti není bohužel možné provést oficiální dotazníkové šetření na dané téma.

Pokud by se totiž praktiky, které vedoucí pracovníci používali, oficiálně potvrdili, znamenalo by to pro tuto společnost velký problém. Její jméno a celá firemní strategie a konkurence schopnost stojí na firemní etice této společnosti. Navenek se prezentuje jako společnost, která podporuje sportovní aktivity např. Olympijské hry, dále pomáhá jak dětem, tak starším spoluobčanům v rámci sdružení ELFUN, ale i spolupracuje s takovými organizacemi jako je UNICEF. Je tedy velkou škodou, že se jí nedaří naplnit strategii spokojeného zaměstnance, kterou si vytyčila jako jeden ze svých dlouhodobých cílů.

*V závěru práce* jsem se pokusila nastínit různá řešení daných problémů a to jak v chování osobních bankéřů, tak jejich nadřízených. Bylo velmi těžké najít taková řešení, která by šla co nejméně obejít ze strany zaměstnanců, ale zároveň je motivovat jak k lepšímu výkonu, tak k etickému jednání. Jednalo se například o lepší zabezpečení „mrtvých kont“ klientů, větší sledovanost práce zaměstnanců, ale i jejich motivace práce. Jakým způsobem je motivovat, jak je přimět nahlížet na svou práci i z hlediska té etické stránky věci, aniž by přišli o své bonusy a odměny.

Z analýzy firemní etiky a jejich projevů vyplynula jedna velmi zásadní věc, která velkou měrou ovlivňuje hlavní projevy neetického jednání ze strany jak nadřízených tak podřízených, a tou je velmi nekvalitní práce personálního oddělení. Toto oddělení postrádá kvalifikované personalisty, kteří by dokázali alespoň částečně odhalit v chování uchazečů o zaměstnání na pobočkách bank sklony k podvodnému jednání, v případech nadřízených pracovníků nedostatek vlastností pro vedení týmu.

Není ani ničím překvapivým a mimořádným, že samotní pracovníci banky jsou sami přeúvěrováni a nedokážou splácet své závazky, někteří to nechají dojít až tak daleko, že mají exekuce na plat či na běžný účet. Opravdu by měli takový lidé disponovat s cizími penězi? A proč toto nikdo neřeší? Nejspíše proto, že tito lidé jsou obratními prodejci, kteří přináší společnosti zisk, a nikdo už neřeší, jakým způsobem to dělají.

I této problematice jsme se věnovali v této kapitole a navrhovala jsem změnu celé personální strategie. Nepomůže pouze výměna lidí na personálním oddělení, ale také vedoucích pracovníků, především manažerů, kteří chtějí zisk za každou cenu a je jim jedno jakým způsobem ho získají. Pak by však neměli pracovat ve společnosti, která tvrdí, že etické jednání je u ní vždy na prvním místě a to i za cenu toho, že přijde o zisk.

S personální problematikou souvisí i výběr vedoucích pracovníků poboček, mnozí z nich získali tento post ne pro své vlastnosti dobrého vedoucího, ale jen proto, že byli dobrým prodejcem. Vedoucí pracovník však musí mít daleko více vlastností, které z něj dělají adepta na vedoucí pozici než jen dobré prodejní výsledky. Mnozí pracovníci si tak mohou, pokud získají vedoucí post, vyřizovat účty se svými bývalými kolegy, v mnoha případech nejsou schopní své bývalé kolegy vyslechnout, motivovat je a vést k lepším výsledkům. Zároveň by měli být schopni se rozloučit s těmi, kteří nejsou ani produktivní ani nepřináší společnosti žádné hodnoty.

Pokud vedoucí pracovník postrádá vlastnosti dobrého nadřízeného pracovníka, může se dopouštět chyb, které vedou i projevům neetického jednání v podobě bossingu. Mnoho těchto projevů neetického chování jsme si popsali ve druhé části této práce a nastínili jsme si i důvody proč k nim dochází a jak je zlepšit. Rozhodně by si podřízení neměli toto chování nechat líbit a obracet se jak na oblastní vedoucí tak na ombudsmany, kteří jim s jejich problémem mohou pomoci.

Zároveň by personalisté neměli podceňovat výběr vedoucích pracovníků a umožnit i uchazečům jiných bank se o tuto pozici hlásit. Je jasné, že vždy bude upřednostňován pracovník banky, na druhou stranu pokud má externí uchazeč daleko lepší vlohy pro vedoucího pracovníka, měl by dostat šanci i on.

V rámci své práce jsem poukázala mnoha příklady na to, že i tak velká společnost jako Ge Money Bank se v rámci své firemní etiky nemusí vždy chovat tak příkladně, jak veřejně hlásá. Každá společnost má své interní problémy, měla by se jim však postavit čelem a řešit je. Doba však etickému jednání není nakloněna. Finanční krize přinesla mnoha společnostem obrovské finanční ztráty a bankám obzvlášť. Mnozí lidé, kteří přišli o práci, přestali hradit své závazky, banky odepisovali obrovské ztráty v nedobytných pohledávkách, zároveň ubylo klientů, kteří by měli zájem o půjčky a spíše si spořili. Proto je tak důležité více než kdy předtím, aby banka půjčovala a její zisk rostl.

Proto je vyvíjen tlak na podřízené a na posledním místě v hierarchii na samotné bankéře, aby prodávali produkty, a nikdo neřeší, jakým způsobem to dělají. Všichni vědí, že dochází k podvodnému jednání ze stran bankéřů, znají i veškeré praktiky i důvody tohoto jednání, ale zisk je teď na prvním místě. Velmi úsměvným faktem tak zůstává, že korporace General Electric požaduje po Ge Money Bank zisk a jeho nárůst, na druhé straně navyšuje pravomoci oddělení Internal Security, které má v rámci své pracovní činnosti nově vytvořenou skupinu pro odhalování interních podvodů. Jak půjdou tyto dvě protichůdné činnosti proti sobě, to se můžeme jen dohadovat. Doufejme však, že počet neetického jednání ze strany zaměstnanců společnosti bude ubývat.

Obávám se, že nikdy nenajdeme takové řešení, které by nešlo obejít a zabránilo by této trestné činnosti, lidé jsou totiž velmi vynalézaví. Zároveň z našeho pohledu mnohá neetická jednání pomáhají klientům k jejich spokojenosti a k zisku společnosti. Všichni jsou spokojeni, tak proč ne my? Protože tu hodnotíme etické chování, jeho projevy a důsledky.

Já sama souhlasím s tím, že někdy je nutné obejít určitá pravidla a pomoci klientovi ke schválení, každé jednání má však určitou hranici, kterou bychom neměli nikdy překročit. Záleží však na každém člověku individuálně, kam až je ochoten zajít ve svém jednání.

Věřím, že jednoho dne si společnost Ge Money Bank uvědomí, jak moc jsou pro ni, její zaměstnanci důležití, že by si jich měla více vážit a vybírat je s větší pečlivostí. Bankovní trh ji k tomu donutí. Nově vstoupila na trh banka Fio,tento rok, se na tomto trhu objevila nová banka společnosti PPF Air Bank, kterou vlastní Petr Kellner a Aqua Bank. V tak velkém konkurenčním prostředí bude nutné zajistit ty nejlepší služby, zajímavé a levné produkty a flexibilitu bankovního ústavu. Velkou měrou se tak na konkurenceschopnosti budou podílet zaměstnanci těchto bank. Doufejme, že si pozici čtvrté největší banky v České republice Ge Money Bank udrží. Pro srovnání etických kodexů je možné nahlédnout do přílohy číslo 4 a 5. Zde jsou uvedeny kodexy České spořitelny, a.s. a Raiffeisen Bank, a.s.

# Literatura:


Assenmacher M., Dytrt Z., Skipala J.: *Etika managementu a podnikání.* Praha: Univerzita Pardubice, 1996. ISBN 80-7194-038-0.

Bedrnová E., Nový I.: *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press 1998

Čaníková P., Čaniík P.: *Společenská odpovědnost firem*, Transparency International 2006

Ferrell O. C., Fraedrich, J.: *Business Ethics*, Boston, Houghton Mifflin Company 1991

Janoušek J., Riegel K.: *Etika a psychologie v podnikání*, Karolinum 2006

Kárníková J.: *Etika v podnikání a řídící práci.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-524-7.

Kiráľová Alžběta: Jak napsat seminární a diplomovou práci, Vysoká škola hotelová v Praze 8 2005. ISBN 80-86578-39-9

Klírová Jana: *Studie o aplikaci nástrojů managementu etiky v organizacích*, Praha 2006

Nakonečný Milan: *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Management Press 1992

Nakonečný Milan: *Lidské emoce*, Academia 2000

Sternberg Elaine: *Just business*, Londýn: Little, Brown and Company Limited 1994

Ševčík Stanislav: *Podnikatelská etika*, Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o. 2005

Šigut Zdeněk: *Firemní kultura a lidské zdroje*, ASPI 2004

Šroněk Ivan: *Etiketa a etika v podnikání*, Management Press 1995. ISBN 80-85603-94-2

Zákon č. 253/2008 Sb (Zákon o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu).

Zákon č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce)

**Elektronické zdroje:**


< http://www.ge.com/>

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1>

<http://www.gehealthcare.com/eueu/>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/General_Electric>

<http://www.ge.com/company/history/index.html>

<http://www.ge.com/company/governance/index.html>

<http://www.businessinfo.cz/cz/>

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

<http://www.transparency.cz/studie-aplikaci-nastroju-managementu-etiky-organizacich/>

<http://wapedia.mobi/cs/Mobbing>

<http://www.hrportal.cz/mobbing-a-bossing-v-organizacich-cid80159/>

<http://www.czech-ba.cz/legislativa/zakladni-pravni-predpisy>

<http://www.ibm.com/ibm/responsibility/?lnk=ftai>

<http://www.ibm.com/ibm/us/en/?lnk=ftai>

<http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>


**Interní materiály:**


Integrita GE (Spirits and Letters)

Časopis Generace

Intranetové stránky společnosti

# Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Etické kodexy české bankovní asociace

Příloha č. 2 - Etický kodex Ge Money

Příloha č. 3 - Dress Code

Příloha č. 4 - Etický kodex finanční skupiny České spořitelny

Příloha č. 5 - Etický kodex Raiffeisen bank

**Příloha č. 1 – Etické kodexy české bankovní asociace**

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE

# Etický kodex

## Obecné zásady chování bank

1. Banka přísně respektuje zásadu důvěrnosti ve finančních záležitostech svých současných, minulých i budoucích klientů. To zahrnuje též zásadu nezveřejňování či nesdělování třetí straně údajů o účtech svých klientů, jejich názvů, jmen, adres. Výjimkou z této zásady jsou případy, kdy banka je povinna údaje poskytnout na základě zákona, či v zájmu ochrany a bezpečnosti bankovních transakcí a případy, kdy poskytnutí údajů se děje na žádost nebo se souhlasem klienta.
2. Banka obezřetně přistupuje ke korunovým a devizovým vkladům, u kterých nelze bezpečně zjistit jejich původ, resp. jejichž původ je podezřelý. Postupuje tak, aby čelila snahám o zakrytí nekalého původu peněz. Obezřetně přistupuje ke klientům, kteří vybírají své vklady v nepřiměřeně krátkém časovém odstupu od jejich uložení, zvláště jde-li o opakovaný jev a naznačují-li další okolnosti, že se může jednat o snahu zakrývat původ peněz.
3. Při sdružování prostředku v zájmu klienta (např. v utváření konsorcií) přidržuje se banka stejných pravidel a podmínek, jako ostatní účastníci a neprosazuje neoprávněné výhody vůči ostatním účastníkům.
4. V oblasti publicity, v propagační, akviziční a reklamní činnosti prezentuje banka své služby odpovědně, seriózně a pravdivě a bez zavádějících či zkreslujících informací o službách svých konkurentů.

## Vztah pracovníka k bance, v níž je zaměstnán

1. Pracovník banky vykonává svá oprávnění a plní své povinnosti, plynoucí z jeho postavení nebo funkce v bance, čestně a svědomitě, v dobré víře, s řádnou péčí a v nejlepším zájmu banky.
2. Pracovník banky dbá o prohlubování a zvyšování své odborné a jazykové kvalifikace. Své kvalifikace a schopnosti a pracovního potenciálu plně využívá v zájmu banky.
3. Pracovník banky se vyvaruje všech činností, které vytvářejí konflikt jeho zájmů se zájmy banky. To především znamená, že se zříká činnosti v obchodních společnostech, jejichž činnost je nebo může být v rozporu se zájmy banky. Samostatně nepodniká s informacemi a výhodami, které získá v bance, v níž je zaměstnán. Nevyužívá, bez písemného souhlasu zaměstnavatele, materiálního a informačního vybavení banky, v níž je zaměstnán, v soukromém zájmu a k soukromé činnosti (např. softwarového vybavení). Pouze se souhlasem příslušného vedoucího pracovníka banky může pracovník banky přijmout funkci v jiném podnikatelském subjektu vč. členství v jeho statutárních orgánech a dozorčích radách, i když činnost tohoto subjektu není v rozporu se zájmy banky.
4. Pracovník banky zachovává přísnou mlčenlivost o záležitostech banky, v níž je zaměstnán a o záležitostech klientů, o nichž se dozví při výkonu své činnosti v bance.

## Pokračování přílohy č. 1

5. Ve veřejném vystupování (to znamená např. pro publikační činnosti, při poskytování údajů sdělovacím prostředkům a podobně) bude pracovník vždy dbát zájmů banky a její obchodní politiky. Informace o vnitřních záležitostech banky, o jejích záměrech a strategii bude poskytovat pouze po schválení vedením banky, event. po schválení tiskovým tajemníkem, příp. jeho prostřednictvím. Pracovník banky se vyvaruje vyjadřování na veřejnosti a ve sdělovacích prostředcích, v nichž by byly obsaženy informace o poměrech klientů banky, o nichž se dozví v rámci obchodního vztahu banky ke klientovi, a hodnocení klientů banky.
6. Pracovník banky nesmí svého postavení v bance využít k přijímání nebo vyžadování finančních či věcných výhod od kohokoliv, především od obchodních partnerů banky a od konkurentů banky. Rovněž nesmí svého postavení v bance využít k nabízení obdobných výhod.
7. Pracovník banky spravuje rovněž své osobní a rodinné záležitosti tak, aby nepoškodil pověst banky, v níž je zaměstnán, či nezavdal podnět k nedůvěře.

### Vztahy pracovníka banky ke klientele

1. Pracovník banky uplatňuje zdvořilý, korektní a nestranný přístup ke všem klientům. Obchodní jednání musí být vedena slušně, nestranně a podle kritérií obchodního zájmu, bez jakékoliv předpojatosti či zvýhodňování, plynoucího z osobních motivů pracovníka banky.
2. Pracovník banky poskytuje klientovi úplné, nezkreslené, pravdivé a srozumitelné informace, týkající se obchodního vztahu klienta k bance. Dbá, aby podmínky a jednání, za nichž je daný klientský vztah uskutečňován, byly pro klienta transparentní a srozumitelné.
3. Obdobná pravidla se uplatňují při stížnostech klientů. Pracovník banky je povinen stížnost řešit nepředpojatě a seznámit klienta s pravidly a postupy uplatňovanými v bance pro řešení stížností.
4. Pracovník banky zachovává důvěrnost informací, spjatých s obchodním vztahem ke klientovi.

### Vztahy bank navzájem

1. Obchodní soutěž bank navzájem je přístupná pouze na základě nabídky vysoké profesionální úrovně a kvality služeb. Za odporující zásadám bankovní etiky se považuje podbízení se nepřiměřeně vysokými úroky z vkladů či nepřiměřeně nízkými úroky z úvěrů, nebo využívání jiných výhod, vzniklých z důvodů tkvících mimo vliv banky. Za odporujícím pravidlům etiky se rovněž považuje explicitní poukazování na nedostatky v kvalitě či mezery v nabídce produktů jiných bank či obdobné poukazování na personální vybavení jiných bank.
2. Obchodní soutěž, akvizice, publicita a reklama bank budou vedeny tak, aby nenarušily důvěryhodnost a nepoškodily prestiž komerčních bank jako celku.
3. Banky se navzájem zdrží všeho, co by mohlo vést k narušování požadavků tohoto etického kodexu v části obecné či v částech týkajících se pracovníků.
4. V personálních záležitostech budou banky postupovat obezřetně tak, aby vzájemně nepoškozovaly své možnost vyžadovat od pracovníků dodržování etických zásad tohoto kodexu nebo vyvozovat důsledky zjejich nedodržení. Především v případech, kdy přecházejí pracovníci z jedné banky do druhé, bude banka při přijímání takového pracovníka postupovat s přihlédnutím k okolnosti, zda u svého předchozího zaměstnavatele neporušil hrubě etické zásady tohoto kodexu.

## Pokračování přílohy č. 1

Dodržování tohoto etického kodexu bude sledováno na půdě Bankovní asociace a z toho plynoucí závěry či rozpory budou Bankovní asociací řešeny ve smyslu příslušných částí Stanov. Stejně tak bude Bankovní asociací v přiměřených intervalech posuzována eventuální aktualizace či zpřesnění tohoto kodexu.

Zdroj: www.cba.cz

**Příloha č.2 – Etický kodex Ge Money**

# Kodex chování GE

## Dodržujte všechny příslušné zákony a regulační pravidla, které se vztahují k našemu podnikání v celosvětovém měřítku.

Buďte čestní, poctiví a důvěryhodní ve všech aktivitách i vztazích v rámci GE.

.....

Vyhýbejte se střetům zájmů mezi pracovními a osobními záležitostmi.

.....

Vytvářejte takové prostředí, ve kterém princip rovnoprávnosti bude platit pro všechny členy různorodého společenství GE.

.....

Usilujte o vytvoření bezpečného pracovního prostředí a ochranu životního prostředí.

.....

Na všech stupních vedení udržujte takovou firemní kulturu, ve které všichni zaměstnanci etické chování uznávají, oceňují a dávají za příklad.

Zdroj: intranetové stránky společnosti Ge Money Bank

# Příloha č. 3 – Dress Code

## Pravidla oblékání v GE Money Česká a Slovenská republika

Všichni zaměstnanci by měli svým důstojným oblékáním a reprezentací podporovat image společnosti. Týká se to všech zaměstnanců společností GE Money na plný i částečný úvazek a také všech brigádníků, kteří v těchto společnostech pracují. Ti zaměstnanci, kteří se denně setkávají s interními či externími zákazníky, musí být oblečeni reprezentativně, v souladu s pozicí, kterou zastávají.

- **Zaměstnanci v přímém styku s externími zákazníky a business partnery** tj. týká se zaměstnanců, kteří poskytují přímé služby externím zákazníkům (zaměstnanci na obchodních místech), zaměstnanci, kteří mají schůzky s externími zákazníky apod. musí být vždy oděni ve **formálním business oblečení**.
- **Zaměstnanci v nepřímém styku s externími zákazníky** si mohou zvolit **neformální business oblečení**.

### Definice formálního business oblečení:

„Formálním business oblečením“ se rozumí neustále vypadat profesionálně. Doporučuje se nosit oblek, sako a kravatu, sukni, šaty a čistou uzavřenou obuv (nesmí být vidět prsty u nohou a nedoporučují se boty na silné platformě). Při výběru oblečení upřednostňujte spíše konzervativní vzhled a zároveň takové oblečení, kterým ukazujete profesionální přístup.

**Definice neformálního business oblečení:**

„Neformálním business oblečením“ se rozumí elegantní, ale méně formální oblečení (ne sportovní):

- Muži: kalhoty a košile/tričko s límečkem (košile zakasaná do kalhot), bez kravaty
- Ženy: šaty, sukně, kalhoty, halenky – vše v rámci obvyklého moderního business stylu
- Uzavřené boty nebo elegantní sandály (otevřené letní boty) by měly být čisté a barevně se hodící k ostatnímu oblečení. Obuv musí zůstat na nohou po celou dobu pracovní doby.

**Co je nepřijatelné:**

- Sportovní obuv, džíny (výjimkou jsou elegantní džíny, které jsou povoleny v pátek, nebo při offsitech), šortky, vyzývavé halenky odhalující břicho/záda, nátělníky, košile nebo trička s nevhodnými slogany či nápisy
- Výstřední oblečení, příliš odhalující oblečení, příliš těsné oblečení

Oblečení by vždy mělo být čisté a upravené. Vaše celková úprava, včetně hygieny a vzhledu, hraje důležitou roli a podporuje pozitivní image společnosti. Profesionální vzhled byste měli mít na paměti neustále. Na případné nevhodné oblečení může být zaměstnanec upozorněn buď svými kolegy, nebo svým liniovým manažerem. Nezapomeňte, že naše oblečení může ovlivnit naši důvěryhodnost.

Zdroj: intranetové stránky společnosti Ge Money Bank

# Příloha č. 4 - Etický kodex finanční skupiny České spořitelny

**Kdo jsme**

Jsme skupina s nejdelší historií v republice, největším počtem klientů a vysokou obchodní úspěšností. Jsme součástí silné středoevropské skupiny. Toto vše nás zavazuje.

**Naše poslání**

Jsme poskytovatelem finančních služeb, který umožňuje všem klientům naplňovat jejich jedinečná přání a potřeby.

**Naše vize**

Jsme bankou první volby pro všechny skupiny našich partnerů:

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

**Naše hodnoty**

Jsme spolehliví, vnímaví, vstřícní, a srozumitelní ve všem, co říkáme a činíme

**Tyto hodnoty sdílíme a dbáme na jejich naplňování v našem každodenním životě**

**Naši klienti**

Klienti jsou centrem naší pozornosti, našeho úsilí. Nadšení a zápal pro klienty jsou nám vlastní. Budujeme s klienty pevné a dlouhodobé vztahy založené na důvěře a rovnocenném partnerství.

***Klienti a jejich zájmy pro vždy na prvním místě***

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

***Jednáme profesionálně***

- Poskytujeme služby na vysoké odborné úrovni, naplňujeme a předčíme očekávání klientů
- Známe produkty skupiny a věříme jejich přínosu pro klienta
- Klientům poskytujeme nezkreslené, pravdivé a úplné informace týkající se nabízené služby a smluvního vztahu, a to v odpovídajícím časovém předstihu. Pokud nemáme odpovídajících znalosti, vyvarujeme se neodborných rad nebo konzultací klientům. Snažíme se příslušné informace pro klienta neprodleně zjistit nebo jejich předání zajistit.

- Chráníme soukromí našich klientů. S osobními údaji našich klientů zacházíme s péčí, úctou a v souladu s příslušnými právními předpisy. Chráníme je proti neoprávněnému použití a zveřejnění, a to vždy a za každých okolností.

*Pokračování přílohy č. 4*

**Naše pracovní prostředí**

Vytváříme a podporujeme pracovní prostředí, ve kterém vládne korektní, konstruktivní a příjemná atmosféra bez jakékoliv diskriminace, kde každý má možnost uplatnit a rozvíjet své schopnosti. Jsme tým, jsme spoluhráči. Máme společný cíl – naplňovat jedinečná přání klientů. Vytváříme atmosféru důvěry, úcty a spolupráce. Učíme se a pomáháme kolegům v jejich rozvoji. Bojujeme proti jevům, které by mohly způsobit narušení dobrého pracovního prostředí. Jakákoli forma nátlaku, sexuálního obtěžování a použití omamných látek je nepřípustná.

***Naše normy chování vycházejí z našich hodnot:***

**Spolehlivost**

Rosteme z pevných kořenů, jsme úspěšní, přijímáme společenskou odpovědnost a díváme se do budoucna s optimismem

- Plníme sliby vůči klientům i kolegům
- Neopakujeme chyb, učíme se z nich
- Přijímáme osobní odpovědnost za to, co děláme

**Vnímavost**

Víme, že každý člověk je jedinečný, a vážíme si názoru každého z nich

- Respektujeme klienty a kolegy a vnímáme jejich názory
- Vážíme si práce a času všech
- Aktivně nasloucháme a zjišťujeme potřeby klientů

**Vstřícnost**

Potřeby, podněty a přání klientů i kolegů bereme jako výzvu ke zlepšení našich služeb

- Přinášíme a podporujeme nové nápady a změny
- Vyžadujeme a poskytujeme zpětnou vazbu
- Díváme se na svou práci očima našich klientů

**Srozumitelnost**

Hledáme cesty, jak zjednodušit naše služby, produkty, naši práci a komunikaci

- Děláme věc jednoduše a prakticky
- Hovoříme řečí klienta a ověřujeme si vzájemné pochopení
- Chováme se hospodárně a neplýtváme

**Pokračování přílohy č. 4**

**Naše skupiny**

Základem důvěryhodnosti naší skupiny je její dobré jméno. Vybudovat dobré jméno trvá roky, ale stačí chvilka na jeho poškození. Chráníme dobré jméno skupiny a jejích členů vždy a za každých okolností.

Jednáme vždy v souladu se zákony a dalšími právními, regulatorními i vnitřními předpisy příslušného člena skupiny a vyvarujeme se jejich obcházení.

***Důsledně předcházíme střetu zájmů***

- Vyvarujeme se situací, kdy by nám naše osobní zájmy, rodinné zájmy nebo jiné vztahy mohly znemožnit vystupovat jménem skupiny nebo hájit její zájmy naplno, nezávisle a férově
- Neprovádíme transakce s rodinnými příslušníky, příbuznými nebo životními partnery
- Nepodílíme se na aktivitách, které by konkurovaly podnikání skupiny
- Jsme povinní odmítnout jakýkoliv zásah, jehož důsledkem by mohla být ohrožena naše nestrannost při rozhodování o záležitostech našich klientů nebo partnerů
- Vyvarujeme se přijímání nebo poskytování úplatků v jakékoliv formě a za všech okolností

- Nepřijímáme ani nevyžadujeme dárky a pozornosti, které by mohly oslabit naší nestrannost nebo by mohly způsobit jednání směřující proti zájmům naší skupiny nebo našich klientů

***Ctíme zásadu loajality ve všech záležitostech týkajících se skupiny***

- Hájíme zájmy skupiny, důsledně zachováváme mlčenlivost tam, kde to zájmy skupiny vyžadují, a to i v soukromém životě
- Nezneužijeme svého postavení nebo důvěrných informací ve svůj prospěch nebo ve prospěch jiné osoby

***Chráníme majetek skupiny včetně jejího jména a užíváme ho v souladu s účely, ke kterým je určen***

- Se zdroji skupiny včetně jejího jména nakládáme s náležitým respektem
- Jsme si vědomi toho, že veřejná prohlášení nebo vystoupení týkající se skupiny mají velký dopad na její jméno. Proto respektujeme, že komunikovat o aktivitách skupiny a jejích členů, její politice a postupech mohou pouze oprávněné útvary a osoby
- Uvědomujeme si, že majetek skupiny je určen k podnikání skupiny a pomáhá nám v naplňování našich obchodních cílů.

**Pokračování přílohy č. 4**

**Veřejná angažovanost**

V souladu s naší společenskou odpovědností podporujeme mimopracovní aktivity našich kolegů, které přispívají k rozvoji české společnosti. Tyto aktivity vykonáváme ve svém vlastním čase a nespojujeme je se skupinou.

Kodex popisuje hlavní principy a normy chování, kterými se v našem každodenním pracovním životě řídíme. Nemůžeme však pokrýt všechny potencionální situace, které mohou nastat.

Posláním každého zaměstnance skupiny je jít svým příkladem ostatním kolegům, naplňovat Kodex v praxi nejenom slovy, ale také svým chováním, vytvářet a podporovat prostředí založené na otevřené komunikaci, kde se každý může na etická dilemata otevřeně ptát a bez obav projednat případná znepokojení nebo porušení Kodexu.

Každý z nás je povinen se seznámit s Etickým kodexem a účastnit se pravidelného školení.

Manažeři skupiny jsou povinni být vzorem při uplatňování Kodexu, aktivně podporovat jeho prosazování a dodržování v praxi

Etický kodex Finanční skupiny České spořitelny je součástí pracovního řádu České spořitelny i dalších členů Finanční skupiny České spořitelny a je závazný pro všechny zaměstnance finanční skupiny.

Každý zaměstnanec potvrzuje svůj souhlas s Etickým kodexem svým podpisem, a to při nástupu do České spořitelny nebo k členovi Finanční skupiny České spořitelny.

Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

# Příloha č. 5 – Etický kodex Raiffeisen bank

## 1 ZÁKLADY

### 1.1. Základní hodnoty Raiffeisen

Společnost Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) je součástí rakouské bankovní skupiny Raiffeisen. Základní principy, kterými se tato skupina řídí, vycházejí z myšlenek F. W. Raiffeisena, který měl za to, že ekonomické činnosti by se měly zaměřovat na společenskou solidaritu a svépomoc, stejně jako na udržitelnost.

Společnost Raiffeisen Zentralbank Österreich AG a přidružené organizace (skupina RZB) jsou významnými ekonomickými hráči v Rakousku a mnoha dalších zemích, kde podnikají. Naším cílem je udržitelné řízení společnosti a s tím spojená společenská odpovědnost. Naší roli ve světě obchodu lze charakterizovat jako odpovědnost vůči našim zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům, jakožto i vůči celé okolní společnosti.

Etický kodex skupiny RZB stanovuje základní hodnoty naší banky a představuje základ firemní kultury, která je v souladu se zákony a která se zaměřuje na etické principy. Zaručuje, aby naše chování v obchodních i v etických záležitostech splňovalo ty nejvyšší standardy, založené na následujících hodnotách:

• Orientace na zákazníka

• Profesionalita

• Kvalita

• Vzájemný respekt

• Iniciativa

• Týmová spolupráce

• Bezúhonnost

Tyto zahrnují i dobré vedení společnosti, tzv. corporate governance.

Dodržování těchto hodnot také slouží k udržení a dalšímu budování dobrého jména celé skupiny RZB.

### 1.2. Cílová skupina

Ustanovení Etického kodexu RZB se vztahují a budou dodržovány všemi zaměstnanci skupiny RZB po celém světě. Etický kodex RZB tedy platí pro všechny zaměstnance pracující v zahraničních pobočkách, v dceřiných společnostech přímo či nepřímo ovládaných RZB a ve společnostech, ve kterých RZB vlastní většinový podíl. Dále také všechny třetí osoby jednající v zastoupení nebo jménem skupiny RZB se musejí zavázat k dodržování ustanovení Etického kodexu RZB.

## Pokračování přílohy č. 5

### 1.3. Dodržování Etického kodexu skupiny RZB

Etický kodex RZB je závazným souborem pravidel, kterými se řídí každodenní pracovní činnosti. Snaha o vytváření zisku neospravedlňuje žádná porušení zákona nebo Etického kodexu RZB. Vyvarujeme se veškerých obchodních transakcí, které lze uskutečnit pouze za cenu takového jednání. Ani to, že takové praktiky jsou používány konkurenty nebo jinými subjekty, nemůže sloužit k ospravedlnění jejich používání.

### 1.4. Místní zákony a standardy skupiny RZB

Dodržujeme zákony, vyhlášky a nařízení zemí, ve kterých podnikáme. Při provádění pracovních činností se snažíme o dodržování nejvyšších možných standardů. V případech, kdy místní zákony a Etický kodex RZB stanovují různá pravidla, pak budou použita ta přísnější a obsáhlejší z nich.

### 1.5. Odpovědnost

Nejvyšší odpovědnost za jednotné používání Etického kodexu RZB po celém světě má představenstvo

Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. Operativní odpovědnost za jeho úplné představení, zavedení a používání ve všech organizacích skupiny RZB po celém světě v souladu se stanovenou cílovou skupinou (bod 1.2) má Chief Group Compliance Officer RZB. Výkonní představitelé skupiny RZB jsou odpovědní za používání a dodržování Etického kodexu RZB v rámci jim svěřených oblastí. Všichni výkonní představitelé včetně členů představenstva jsou povinni jít příkladem.

### 1.6. Použití

Tento Etický kodex RZB je doplněn rozsáhlým Compliance manuálem skupiny RZB. Tento manuál podrobně stanovuje základní principy obsažené v Etického kodexu RZB a poskytuje podrobné informace o tom, jak je Etický kodex RZB používán v praxi a jak se stane součástí každodenního jednání. Při používání Etického kodexu je nutné do manuálu nahlížet a dodržovat i jej. V případě nejasností si vyžádejte schválení od příslušné osoby zodpovídající za Compliance. Při používání Etického kodexu RZB je taktéž nezbytné dát pozor a vyvarovat se veškerých rizik poškození našeho dobrého jména. Při každém rozhodnutí musí daný zaměstnanec zohlednit i možné riziko poškození našeho dobrého jména, které předmětná transakce představuje.

## Pokračování přílohy č. 5

### 1.7. Otázky týkající se Etického kodexu RZB

Žádný Etický kodex nedokáže definovat správné chování pro každou situaci, a ani by o to neměl usilovat. Skupina RZB spoléhá na každého z nás, že pečlivě zváží to, co je správné pro danou situaci.

Pokud nedokážete s jistotou říct, zda je určité jednání správné, pak si položte následující otázky:

> Je mé jednání zákonné a v souladu s politikou skupiny RZB?

> Mám z takového jednání ‚dobrý pocit'?

> Mohl bych takové jednání obhájit před ostatními ve skupině RZB nebo před úřady, které mají pravomoc zabývat se záležitostmi skupiny RZB?

> Mohl bych obhájit své jednání, pokud bych na něj byl později dotazován?

V případě dotazů týkajících se používání Etického kodexu RZB a vpřípadě nejistoty o přímých či nepřímých vlivech určité transakce na vytyčené cíle etické politiky skupiny RZB si vyžádejte radu od svého manažera nebo od oddělení Compliance.

### 1.8. Povinnost hlásit porušení

Pokud se zaměstnanci dozvědí o závažném porušení Etického kodexu RZB, pak tuto skutečnost musí nahlásit manažerovi, místnímu nebo hlavnímu oddělení Compliance, a to bezodkladně. Zaměstnanci mohou taktéž hlásit porušení oddělení Compliance anonymně. Veškerá hlášení budou brána jako důvěrná. Zajistíme, aby nedošlo k jakémukoliv pracovnímu znevýhodnění zaměstnance z důvodu hlášení učiněných v dobré víře. Informace je možné ohlásit jakýmkoliv možným způsobem komunikace, včetně anonymních písemných oznámení.

### 1.9. Sankce v případě porušení Etického kodexu RZB

Etický kodex RZB je nedílnou součástí obecných podmínek zaměstnání. Veškerá porušení Etického kodexu RZB tedy mají následky dle zákoníku práce a je možné je sankcionovat disciplinárními opatřeními včetně případného okamžitého rozvázání pracovního poměru.

## Pokračování přílohy č. 5

**PRACOVIŠTĚ A SPOLUPRACOVNÍCI**

**2.1. Vzájemný respekt, poctivost a bezúhonnost**

Respektujeme názory druhých a stejně tak i jejich osobní důstojnost, soukromí a osobnostní práva. Netolerujeme žádné druhy diskriminace nebo obtěžování, jako například z titulu národnosti, kultury, vyznání, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, věku nebo fyzického handicapu. Přijímání, povyšování a hodnocení zaměstnanců je založeno výhradně na výkonnostních kritériích, jako například splnění dohodnutých cílů nebo odborné zkušenosti.

**2.2. Střety zájmů**

Všichni zaměstnanci musejí zajistit, aby jejich vlastní zájmy nebyly ve střetu s jejich povinnostmi vůči skupině RZB Group nebo jejím zákazníkům. Potenciální střety zájmů mohou například nastat ve spojení s dary, pozvánkami, přidělováním obchodů nebo transakcemi s finančními instrumenty a ve spojitosti s korupcí, podvody nebo zneužitím trhu. Takové střety zájmů je nutné hlásit příslušnému zástupci oddělení Compliance, který následně rozhodne, zda skutečně existuje v daném případě střet

zájmů a jaká opatření jsou nezbytná.

**2.3. Ochrana dat**

Při získávání, zpracování a skladování informací (finančních dat, technických dat, provozních informací, zákaznických informací, spisového materiálu, apod.) jednáme obezřetně a pečlivě. V tomto ohledu dodržujeme stanovené standardy a postupy bezpečnosti dat a zabraňujeme tomu, aby neoprávněné osoby mohly takové informace vidět, použít, změnit nebo zničit.

**3 ÚPLÁCENÍ A KORUPCE**

**3.1. Uplácení**

Netolerujeme žádnou formu uplácení nebo korupce. Nepřijímáme ani neudělujeme žádné mimořádné výhody (pobídky) jakéhokoliv druhu, bez ohledu na to, zda osoba nabízející nebo požadující takovou výhodu pracuje ve veřejném nebo soukromém sektoru.

**3.2. Podpůrné platby**

Zaměstnanci ani jiné osoby pracující pro skupinu RZB nepoužívají podpůrné platby; tyto platby jsou menší částky předávané zástupcům veřejné správy za účelem získání nebo urychlení jejich služeb, na které má osoba právo (např. pasová kontrola, celní odbavení). Výjimky jsou povoleny pouze v případech, kdy jsou bezprostředně ohroženy zájmy, které mají vyšší právní ochranu, jako například život a zdraví, a jediným způsobem, jak takové ohrožení odvrátit je učinit příslušnou platbu.

## Pokračování přílohy č. 5

### 3.3. Přímé a nepřímé uplácení třetími osobami

Věnujeme zvláštní pozornost obezřetnému a řádnému výběru našich obchodních makléřů, poradců,

zprostředkovatelů a všech dalších třetích osob, které jednají v zastoupení skupiny RZB a pomáhají nám v pracovních činnostech. Také zajistíme, aby tyto třetí osoby samy nečinily ani nepřijímaly žádné úplatky nebo podpůrné platby v rámci obchodních vztahů se skupinou RZB.

### 3.4. Dary a pozvání

Na jednu stranu může výměna darů a pozvání v přiměřené míře tvořit společensky přijatelnou součást úspěšných obchodních vztahů. Nicméně na druhou stranu přijímání a dávání darů a pozvání je náchylné k tomu, aby to mělo nepatřičný vliv na obchodní vztah. Přijímání a dávání peněžních darů je z principu zakázáno a veškeré jiné dary a pozvání podléhají přísným pravidlům.

### 3.5. Výhody udělované politickým stranám a politicky činným osobám

Představenstvo společnosti RZB AG a/nebo – v případě darů ze strany některé z bank skupiny RZB – představenstvo společnosti RI AG může povolit, aby byly politickým stranám a politicky činným osobám uděleny výhody, pokud budou splněny následující podmínky:

1. dané výhody nejsou v rozporu z žádnými zákonnými ustanoveními;

2. dané výhody jsou v míře běžné v dané zemi;

3. dané výhody nemohou mít jakékoliv nepatřičné dopady.

Tyto výhody musí být udělovány transparentně, za účasti hlavního oddělení Compliance skupiny.

### 3.6. Výdaje, dary, charitativní výhody a sponzorování

Výhody v podobě výdajů, darů, charitativních výhod a sponzorování nemohou být udělovány jako způsob k obcházení pravidel o přijímání a dávání dárků, úplatků, plateb, výhod udělovaných politickým stranám a politicky činným osobám a dalších ustanovení Etického kodexu RZB. Tyto výdaje, dary, charitativní výhody a sponzorování jsou možné pouze pro účely stanovené v pravidlech skupiny.

## Pokračování přílohy č. 5

### JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKY AOBCHODNÍMI PARTNERY

#### 4.1. Služby zákazníkům

Skupina RZB má za cíl jasnou kulturu služeb se snahou neustále překračovat očekávání zákazníků. To znamená, že poskytneme službu nebo produkt pouze pokud budeme mít příslušná povolení a znalosti, a stejně tak budeme mít zajištěné nezbytné podpůrné funkce / kapacity tak, abychom vždy poskytovali co možná nejlepší služby v zájmu našich zákazníků. Dále při dávání doporučení musíme zajistit, aby tato doporučení byla upřímná a poctivá, a aby byli zákazníci příslušně informováni i o rizikách. Klamavá nebo zavádějící reklama je pro nás nepřijatelná.

#### 4.2. Mlčenlivost

Skupina RZB je povinna nakládat s informacemi o klientech jako s přísně důvěrnými informacemi. Zásadně nepředáváme žádná data o klientech třetím stranám. Výjimky jsou povoleny pouze v případě, kdy zákazník udělil písemný souhlas předem nebo v případech, kdy ze skutečností vyplývá, že se jedná o ustanovenou výjimku ze zákazu předávání informací, obzvláště pak dohledovým orgánům a orgánům činným v trestním řízení.

#### 4.3. Poznejte svého zákazníka

Tím, že známe své zákazníky, jejich pověst, situaci a druh obchodních aktivit, chceme dosáhnout nejvyšší možné kvality služeb, například ve vztahu k investičním cílům a rozhodnutím našich zákazníků, a také tím zajišťujeme, abychom nebyli využíváni k nezákonným obchodním praktikám, jakými jsou například financování terorismu, praní špinavých peněz nebo podvody. Neustále provádíme prověrky a kontroly, abychom znali původ prostředků našich zákazníků a odhalovali případné podezřelé činnosti.

#### 4.4. Praní špinavých peněz

Finančnía úvěrové instituce mohou být zneužívány k praní prostředků pocházejících z trestné činnosti a zastírání jejich nezákonného původu a převádění těchto peněz zpět do běžného obchodního cyklu. Tyto činnosti podlamují bezúhonnost banky, poškozují její dobré jméno a mohou jí vystavit závažným sankcím. Skupina RZB podporuje mezinárodní úsilí namířené proti praní špinavých peněz a používá extrémně přísná preventivní a obranná opatření.

## Pokračování přílohy č. 5

### 5 ZNEUŽÍVÁNÍ TRHU

#### 5.1. Zneužívání vnitřních informací v obchodě

Zneužívání vnitřních informací v obchodě se týká nepatřičného používání neveřejných informací o cenách k osobnímu prospěchu nebo prospěchu třetích stran při obchodování s cennými papíry. Takovéto zneužívání informací má přímé následky dle trestního práva a taktéž následky disciplinární.

#### 5.2. Korektní soutěž

Zneužívání pozice profesionálního účastníka trhu ovlivňuje důvěru ve fungující kapitálové trhy a má závažné následky pro skupinu RZB a veškeré její zaměstnance figurující > Porušování příslušných vyhlášek vydaných v takových činnostech. Požadavek bezúhonnosti taktéž platí mezinárodními organizacemi včetně, ale ne pouze, pro boj o tržní podíly. Neuzavíráme žádné nepřípustné ústní příslušných úmluv OSN; nebo dohody a jednáme v souladu s pravidly spravedlivé soutěže > Porušování práv místních obyvatel nebo a s mezinárodními pravidly chování na trhu (MiFID). Domorodých kultur.

### 6 ÚČETNICTVÍ A FINANCE

#### 6.1. Účetnictví a výkaznictví následky

Ve svých rozhodovacích procesech skupina RZB spoléhá na s obchodní politikou RZB. správnost a přesnost účetních záznamů. V tomto směru je obzvláště důležité, aby bezpečnostní informace, informace o Obzvláště pak RZB nebude financovat výstavbu jaderných zaměstnanců, jakožto i účetní a finanční data byla brána elektráren. Co se týče financování rozvoje a provozu jako důvěrná. Veškeré obchodní transakce musí být uvedeny, může být z tohoto pravidla v našich záznamech v souladu s určenými postupy a naší skupiny učiněna výjimka pouze pokud zamýšlený účel ověřovacími principy a obecně používanými účetními a/nebo struktura finančního schéma zajišťuje, že financování postupy. Mezi tyto záznamy patří nezbytné informace o zvýšení technické úrovně a zlepšení příslušných transakcích.

## Pokračování přílohy č. 5

### 6.2. Informační povinnosti likvidaci nebo zpracování

Skupina RZB se zavazuje včas poskytovat úplné, poctivé, vytvářený produkt představuje. přesné a srozumitelné informace našimi komunikačními prostředky v rámci našich povinností sdělovat informace Při každém rozhodnutí musí mít daný zaměstnanec na dohledovým orgánům a veřejnosti. Sdělované finanční paměti možné riziko poškození dobrého jména skupiny RZB, informace vždy odpovídají platným standardům v oboru.

### 6.3. Spolupráce s dohledovými orgány získává financování, dané prostředky použila v souladu s

Zavazujeme se zajistit, aby naše vztahy s příslušnými prostředí, dohledovými orgány pro RZB byly otevřené, transparentní a součinné. Naším cílem je budovat mezi skupinou RZB a > Ustanoveními EU o ochraně životního prostředí, a úřady vztahy, které jsou založené na důvěře. > Mezinárodními úmluvami o ochraně životního prostředí, které budou v danou dobu závazné.

Pokud si nejste jisti přímými nebo nepřímými vlivy určité transakce na vytyčené cíle skupiny RZB v oblasti ochrany životního prostředí, obraťte se na příslušného zástupce oddělení Compliance.

Zdroj: http://www.rb.cz/