

Morální aspekty rozhodování při řízení úvěrového portfolia firemních úvěrů v obchodních bankách

Ing. et Bc. Hana Zbranková, Ph.D.

Teze disertační práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Teze disertační práce

Morální aspekty rozhodování při řízení úvěrového portfolia firemních úvěrů v obchodních bankách

**Moral Aspects of Decision-Making in Corporate Loan Portfolio
Management in Commercial Banks**

Autor: Ing. et Bc. Hana Zbranková, Ph.D.

Studijní program: P6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: doc. Ing. Kubík Josef, CSc.

Konzultant: Ing. Lubor Homolka, Ph.D.

Oponenti: doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Zlín, leden 2023

© Hana Zbranková

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doplňte druh edice podle práce.**

Publikace byla vydána v roce 2023

Klíčová slova: morální, etika, rozhodování, management, riskmanagement, úvěrové riziko, chování, gender

Key words: moral ethics, decision-making, management, risk management, credit risk, behaviour, gender

Práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ISBN 978-80-7678-148-1

ABSTRAKT

Význam morálních aspektů a dodržení etických principů při rozhodování v obecné rovině nabývá na důležitosti v souvislosti s celospolečenskou poptávkou i globální ekonomickou situací. Disertační práce vychází z celospolečensky diskutovaného tématu morálního a etického selhání pracovníků bank při schvalování úvěrů, které bylo jednou z hlavních příčin poslední finanční krize, a to i přestože je bankovní sektor v oblasti schvalování úvěrů silně regulovaný.

Cílem disertační práce je identifikace a následné ověření faktorů ovlivňujících rozhodování o poskytnutí firemního úvěru u manažerů (ředitelů poboček), kteří jsou přímo zodpovědní za plnění plánu jimi řízené obchodní jednotky a nemanadžerů (úvěrových analytiků), jejichž odměňování není přímo vázáno na plnění obchodních plánů jednotlivých poboček bankovní instituce.

V návaznosti na stanovený cíl disertační práce byla provedena literární rešerše zaměřená na regulaci bankovního sektoru, faktory motivace ovlivňující rozhodování jedince a etické teorie využívané při rozhodování.

Pro dosažení cílů práce byla využita metoda smíšeného výzkumu, kvalitativního i kvantitativního a metoda triangulace. Kvalitativní výzkum spočíval v interview s pracovníky banky, disponujícími schvalovacími pravomocemi pro schválení firemních úvěrů, tj. s manažery (řediteli poboček) a nemanadžery (úvěrovými analytiky), kterým byly kladeny otevřené a uzavřené otázky. Kvantitativní výzkum spočíval v analýze schválených úvěrů jednotlivými schvalovateli a následných převodů schválených úvěrů do správy útvaru ohrožených úvěrů, dále se kvantitativní výzkum zaměřil na identifikovaná pochybení schvalovatelů při schválení úvěru na základě následné ex-post kontroly rozhodnutí. Kvantitativní výzkum proběhl v období let 2015–2020. Výzkum se zaměřil na identifikaci rozdílů mezi pozicemi (manažer, nemanadžer) a pohlavím (žena, muž).

Výzkum prokázal, že zásadním faktorem ovlivňujícím rozhodování je osobnost schvalovatele, jeho vnitřní etické nastavení a hodnotové ukotvení, proto by součástí procesu udělování schvalovacích pravomocí mělo být nejen zkoumání odborné zdatnosti schvalovatele, ale i testy zaměřené na jeho osobnost, v kontextu s vnitřním etickým a hodnotovým nastavením. Analýza výsledků kvalitativního i kvantitativního výzkumu nepotvrdila případné rozdíly mezi pohlavím, stejně tak tomu bylo u pozic manažerů a nemanadžerů, s výjimkou výstupu kvantitativního výzkumu u analýzy identifikovaných chyb při schvalování, v rámci následných ex-post kontrol, kde byla prokázána vyšší míra chybovosti u manažerů. Výstupem práce je též analýza otevřených odpovědí respondentů, ve kterých respondenti popisují vlastní zkušenosti s neetickým chováním, s nímž se setkali v rámci své dosavadní pracovní kariéry.

ABSTRACT

The importance of moral aspects and adherence to ethical principles in general decision-making is becoming more important in the context of societal demand and the global economic situation. The dissertation is based on the socially discussed topic of the moral and ethical failure of bank employees in approving loans, which was one of the main causes of the recent financial crisis, even though the banking sector is strictly regulated in the area of loan approvals.

The aim of the dissertation is to identify and subsequently verify the factors influencing the decision to grant corporate credit among managers (branch managers), who are directly responsible for the implementation of the plan of the business unit they manage, and non-managers (credit analysts), whose remuneration is not directly linked to the implementation of business plans of individual branches of the banking institution.

Concerning the objective of the dissertation, a literature review was conducted focusing on the regulation of the banking sector, motivational factors influencing individual decision-making and ethical theories used in decision-making.

To achieve the objectives of the thesis, a mixed method of research, qualitative and quantitative, and the method of triangulation were used. The qualitative research consisted of interviews with bank staff having approval rights for corporate loans, i.e. managers - branch managers and non-managers - credit analysts, who were asked open and closed questions. The quantitative research consisted of an analysis of loans approved by individual approvers and the subsequent transfer of approved loans to the management of the Endangered Loans Department. In addition, the quantitative research focused on the identified misconduct of the approvers in approving the loan based on the ex-post control of the decision. The quantitative research was conducted between 2015 and 2020. The research focused on identifying differences between positions (manager, non-manager) and gender (female, male).

Research has demonstrated that the personality of the approver, his/her internal ethical and value settings are major factors influencing decision-making. Therefore, the process of approval should include not only an assessment of the professional competence of the approver but also tests focused on his/her personality and internal ethical and value settings. The analysis of the qualitative and quantitative research results did not confirm any gender differences. The same results were observed for the manager and non-manager positions, except for the quantitative research output for the analysis of identified approval errors in the ex-post follow-ups, which showed a higher error rate for managers. A valuable outcome of the thesis is a number of open answers from the respondents describing their personal experience of unethical behaviour they have encountered in their working career.

OBSAH

ÚVOD	6
1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	8
1.1 Bankovní sektor – základní definice banky a jejich funkcí	9
1.2 Specifika bankovního sektoru	9
1.2.1 Etický kodex.....	10
1.2.2 Proces schvalování firemních úvěrů v obchodní bance.....	10
1.3 Faktory ovlivňující rozhodování jednotlivce	11
1.4 Teorie morálního užitku a morální pragmatismus	12
1.4.1 Morální pragmatismus	12
1.5 Vymezení výzkumné mezery	13
2. VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE	14
2.1 Výzkumný problém.....	14
2.2 Cíle práce.....	15
3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	16
3.1 Zvolené základní výzkumné metody.....	17
3.2 Kvantitativní výzkum.....	17
3.2.1 Statistické metody pro analýzu dat získaných kvantitativním výzkumem.....	18
3.3 Metody kvalitativního výzkumu	19
3.3.1 Metody pro zpracování výstupů provedeného dotazníkového šetření.	23
4. VÝSLEDKY REALIZOVANÉHO VÝZKUMU.....	24
4.1 Výsledky kvantitativního výzkumu	24
4.1.1 Popisná statistika vstupních dat	24
4.1.2 Testování rozdílů mezi manažery a nemanážery	25
4.1.3 Testování rozdílů mezi muži a ženami	25
4.1.4 Analýza schválených úvěrů převedených do správy ohrožených úvěrů a identifikovaných chyb při schvalování na základě následné ex-post kontroly rozhodnutí dle jednotlivých schvalovatelů	26
4.2 Dotazníkové šetření	26
4.2.1 Souhrnné vyhodnocení odpovědí na otevřené otázky 1-O až 8-O ..	28

4.2.2	Souhrnné vyhodnocení odpovědí na uzavřené otázky 1-H až 7-H ..	31
5.	NAPLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	32
6.	LIMITY A BUDOUCÍ SMĚRY VÝZKUMU	35
7.	PŘÍNOSY PRÁCE	36
7.1	Přínos pro teorii a vědu	37
7.2	Přínos pro praxi	37
	ZÁVĚR	38
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	39
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	43
	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORKY	44
	ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORKY	45

ÚVOD

Bankovní sektor ovlivňuje významným způsobem fungování tržní ekonomiky, míra jeho stability a finanční zdraví obchodních bank má dopad do všech dalších sektorů národních i nadnárodních ekonomik, což se projevilo již v první světové hospodářské krizi ve třicátých letech minulého století i při poslední globální ekonomické krizi v letech 2007-2008. Její předzvěstí byl pokles amerického realitního trhu, který primárně souvisel s vysokým objemem problematických hypotečních úvěrů, nicméně jak se později ukázalo, problém se netýkal jen amerických hypotečních bank, ale i ostatních obchodních bank, jak v Americe, tak také v Evropě, jejichž úvěrové portfolio obsahovalo značný podíl úvěrů a derivátů, s minimální pravděpodobností návratnosti. Příčinu hospodářských krizí identifikoval již ve třicátých letech 20. století Fisher (1932, s. 10), který dává vznik krize do souvislosti s extenzívním růstem úvěrů a předlužeností. Je proto překvapivé, že po více než 75 letech byl spouštěcím impulsem poslední celosvětové krize de facto stejný důvod.

V návaznosti na historický vývoj se postupně objevují snahy o regulaci bankovního systému na makro i mikroekonomické úrovni. V novodobé historii bylo asi nejzásadnějším krokem přijetí tzv. Basilejské kapitálové dohody v roce 1988, která byla dále rozšířena v roce 2004. Ani přes tyto snahy o regulaci se však nepodařilo krizi v roce 2007 zabránit. Taylor (2009) i další autoři identifikují jako její hlavní příčinu monetární krizi. Ve svém důsledku šlo primárně o selhání lidského faktoru, v jehož podtextu stála snaha o trvalý maximální růst generovaného zisku.

Kvalita úvěrového portfolia obchodních bank je významným faktorem ovlivňujícím národní i globální ekonomiky. Strategií bank, je samozřejmě

minimalizace ztrátových obchodů, současně se však jedná o podnikatelské subjekty, jejichž vlastníci, očekávají zhodnocení svého majetku, tj. růst jeho hodnoty, což se přirozeně odráží ve strategii maximalizace zisku, vč. požadavku na růst tržního podílu. Tyto dva na první pohled ne zcela kompatibilní strategické záměry, které navíc zpravidla nezohledňují reálné makroekonomické podmínky, se ve svém důsledku střetávají v okamžiku schvalování nových úvěrů. Mantinely schvalovacího procesu jsou stanoveny jak legislativními regulatorními opatřeními, tak interní metodikou každé jednotlivé banky a v neposlední řadě subjektivním faktorem individuálního posouzení konkrétním schvalovatelem či schvalovateli, případně nastavením automatického schvalovacího systému, jehož model je rovněž vytvořen dle konkrétního zadání risk managementu banky. Galbraith (1971, s. 157) se domnívá, že by manažeři-zaměstnanci, měli mít, na rozdíl od vlastníků, menší tendenci k maximalizaci zisku a riskování, jak však konstatují Mandel a Tomšík (2011, s. 64) na konci období hospodářského růstu mají i manažeři vlivem okolností tendenci k realizaci stále rizikovějších operací, v důsledku své finanční zainteresovanosti. Kde je však hranice eticky i společensky únosné míry rizika při naplňování vize vlastníků o trvalém růstu, a kde se již jednání managementu i zaměstnanců zainteresovaných na řízení úvěrových rizik blíží svým charakterem podvodu, je obtížné explicitně určit.

V rámci českého bankovního sektoru je proces rozhodování při schvalování úvěrů svázán silnými regulatorními opatřeními, jak ze strany Evropské centrální banky, tak také České národní banky, dále detailní interní metodikou jednotlivých obchodních bank i jejich zřetelně definovanými etickými kodexy, přes všechna tato jasně daná pravidla však dochází k tomu, že na úrovni jednotlivých schvalovatelů jsou v některých případech tato pravidla porušována. Otázkou je, jaká motivace na straně schvalovatelů vede k porušení pevně daných pravidel.

Existují v podstatě dva modely schvalování firemních úvěrů, a to schvalovateli s úvěrovou pravomocí, kteří nejsou přímo zainteresováni na obchodním výsledku – nemanážery nebo manažery, kteří jsou přímo zainteresováni na obchodním výsledku jimi řízené obchodní jednotky banky.

Jak vyplývá z výše uvedených aspektů, obecně lze předpokládat, že manažeři s úvěrovou pravomocí častěji porušují závazná pravidla, ve vazbě na jejich obchodní motivaci.

Cílem práce je identifikace a následné ověření faktorů ovlivňujících rozhodování o poskytnutí firemního úvěru u manažerů (ředitelů poboček), kteří jsou přímo zodpovědní za plnění plánů obchodní jednotky (pobočky) a nemanážerů (analytiků), jejichž odměňování není přímo vázáno na plnění obchodních plánů jednotlivých poboček bankovní instituce.

Díličními cíli jsou identifikace faktorů normativních etických teorií používaných schvalovateli manažery a nemanážery v procesu rozhodování o poskytnutí firemního úvěru, v kontextu s očekávaným užitkem, včetně ověření významnosti identifikovaných faktorů.

Identifikace klíčových faktorů ovlivňujících rozhodování při schvalování úvěrů, včetně etických a motivačních prvků, které proces schvalování úvěrů ovlivňují by měla být podkladem pro návrh etického motivačního rámce pro pracovníky s úvěrovou schvalovací pravomocí a zvýšení míry eliminace rizika selhání lidského faktoru.

1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Management řízení obchodních bank vykazuje oproti procesu řízení ostatních podnikatelských subjektů značná specifika, daná skutečností, že činnost finančních institucí je spojena s vyšší mírou specifických rizik, s čímž souvisí rovněž řada zákonem daných omezení. Poměrně výstižně tuto situaci charakterizuje Babouček (2009, s. 91), který konstatuje, že „banka je nositelem řízení rizik a subjektem řízení rizik“.

Cílem řízení kvality úvěrového portfolia je, aby míra rizika nepřesáhla předem stanovenou hranici. Řízení úvěrových rizik banky, a tedy i kvality úvěrového portfolia stojí na čtyřech pilířích – dvou vnějších, jež jsou dány regulatorními opatřeními na bázi mezinárodních i národních legislativních mantinelů a okolním podnikatelským konkurenčním prostředím, třetím interním pilířem je strategie stanovená na úrovni banky, včetně zájmu vlastníků, v níž by měly být implementovány i první dva vnější pilíře, posledním čtvrtým pilířem je osobnost konkrétního manažera nebo schvalovatele, jeho motivace a morální profilace. Porvazník (2014, s.149) v tomto kontextu používá termín „sociální zralost subjektů managementu“. Tento aspekt je zřejmý z poslední globální ekonomické krize v roce 2008, která vznikla primárně v důsledku kumulace poskytnutých problematických úvěrů, přestože legislativní rámce i metodika bank byly nastaveny, tak aby k něčemu takovému nedošlo.

Vzhledem k poměrně krátkému časovému úseku, který uběhl od poslední finanční krize i následným tvrdým regulatorním opatřením, by se dalo očekávat, že se již morální a etická selhání nebudou opakovat. Výzkum, který provedli Ehrenhard a Fiorito (2018) na vzorku 25 největších evropských bank v období let 2010–2016 však prokázal opak, z analyzovaných 25 bank byla 15 z nich regulátorem vyměřena pokuta za závažné porušení pravidel, jejichž cílem bylo dosáhnout vyšších zisků nelegálním způsobem. (cit. dle Rózsa, Zbranková a Rahman, 2018. s. 273)

Existuje velké množství teorií a výzkumů zaměřených na etické rozhodování, jejichž základem je etika jako filosofická disciplína. Většina teorií zkoumá motivaci v kontextu s etickými hodnotami a osobností člověka, manažera.

Jako výchozí teorie pro tuto disertační práci byly zvoleny Teorie morálního užítku (Moral Utility Theory), kterou v roce 2018 představil Jacob B. Hirsh se svými spolupracovníky, coby integrační rámec pro porozumění motivačnímu základu etického rozhodování a dále Teorie morálního pragmatismu (Moral Pragmatism), kde Drašček, Buhovacová a Andolšeková

(2020) doplnili etiku ctnosti jako třetí hlavní normativní etickou teorii vedle deontologie a utilitarismu.

Jak Hirsh at al. (2018), tak Drašček at al. (2020) staví své teorie mj. na bázi **behaviorální ekonomie**, která klasické pojetí ekonomie a racionálního ekonomického rozhodování rozšiřuje o aspekty psychologie, sociologie, filosofie a přináší tak do ekonomických modelů rozhodování prvek nejistoty. Tento prvek nejistoty představují v rámci rozhodování zkušenosti jedince, jeho emoce i intenzita mentální angažovanosti.

1.1 Bankovní sektor – základní definice banky a jejich funkcí

Banky jsou ve své podstatě podnikatelskými subjekty, cílem jejichž činnosti je, stejně jako u jiných podnikatelských subjektů, vytváření zisku. Oproti ostatním společnostem, je však jejich podnikání svázáno s řadou specifíků a omezení.

V Zákoně o bankách č. 21/1992 Sb., §1 je uvedeno, že bankami se rozumí akciové společnosti se sídlem v České republice, které přijímají vklady od veřejnosti a poskytují úvěry, a které mají k těmto činnostem udělenou licenci od ČNB.

Revenda at al. (2008, s.117) uvádějí, že „banky jsou ve své podstatě podniky, které mají ve srovnání s podniky v jiných odvětvích ekonomiky řadu specifických rysů, projevujících se v jejich postavení a celkovém významu v ekonomice“. Stejně tak „základní cíl činnosti definovaný jako maximalizace tržní ceny nebo maximalizace zisku, je shodný jako kteréhokoliv jiného podniku“.

Řízení subjektů působících v bankovním sektoru, jehož nedílnou součástí je i řízení úvěrového portfolia jednotlivých bank, vychází z obecných principů moderního strategického řízení, vykazuje však specifika daná zejména legislativní regulatorikou České národní banky, Evropské centrální banky i specifíčitostí oboru, který je samostatně definován zákonem.

1.2 Specifika bankovního sektoru

Český bankovní systém v současných podmínkách moderní ekonomiky funguje na dvoustupňovém principu, který jak jej charakterizuje Revenda at al. (2008, s. 121) “je založen na institucionálním oddělení makroekonomické funkce, kterou zabezpečuje centrální banka a mikroekonomické, jež je doménou sítě obchodních bank. Za hlavní cíl centrální banky se považuje zabezpečování měnové (popř. cenové stability), obchodní banky naopak provádějí svou činnost na ziskovém principu“.

Zásadním specifíkem odlišujícím banky od ostatních podnikatelských subjektů je regulace bankovního sektoru.

Jak je možné dohledat na stránkách ČNB, v České republice je Legislativní rámec dohledu nad finančními trhy v ČR dán zákonem č. 6/1993 Sb., o České národní bance.

Od roku 2007 je v ČR vedle regulatoriky ČNB implementován koncept kapitálové přiměřenosti bankovního sektoru Basel II s min. hodnotou 8 %.

V současnosti pak probíhá široce diskutovaný proces implementace nových regulačních opatření **Basel III**, jeho plná implementace byla několikrát odložena, stejně jako v rámci Evropské centrální banky probíhá nyní postupný proces implementace jednotlivých dílčích aspektů.

Banky působící na území České republiky povinně, na měsíční bázi, reportují informace o úvěrových závazcích fyzických osob podnikatelů a právnických osob do Centrálního registru úvěrů (úvěry poskytnuté fyzickým osobám nepodnikatelům jsou evidovány v databázi CBCB).

Úvěrové expozice v CRÚ rozděleny do dvou kategorií:

- 1) **Výkonné** - splácené pohledávky ve splatnosti nebo po splatnosti po dobu kratší než 90 dnů
- 2) **Nevýkonné** - jedná se o pohledávky, které splňují některé z kritérií:
 - a) Významné expozice, jež jsou déle než 90 dnů po splatnosti.
 - b) Na základě posouzení považuje za nepravděpodobné, že dlužník plně splatí své úvěrové závazky bez realizace zajištění.

Všechna uvedená regulační opatření na bázi Evropské centrální banky i ČNB se promítají do interních metodik jednotlivých bank působících v rámci ČR.

1.2.1 Etický kodex

Regulační opatření uplatňovaná na mezinárodní bázi, ECB i ČNB jsou doplněna implementací etického kodexu jednotlivých bank, který má podněcovat zaměstnance k dodržování daných pravidel i na bázi etických principů a morálních norem. Snaha eliminovat rizika morálního a etického selhání vedla postupnému vytvoření standardů požadavků na manažery i pracovníky firem, tzv. etických kodexů, které slouží jako interní dokument firmy, jímž by se měli její zaměstnanci řídit. Janotová (2005, s. 18) považuje **etický kodex** za jeden z důležitých regulátorů etického chování. Dle výzkumu provedeného Cuomovou at al. (2019) má zavedení etického kodexu v bankách pozitivní vliv na jejich hospodářské výsledky, a to již v prvním a druhém roce po jeho implementaci.

Základem etického kodexu většiny bank působících v ČR je etický kodex České bankovní asociace.

1.2.2 Proces schvalování firemních úvěrů v obchodní bance

Každá banka působící v ČR na základě licence udělené ČNB má nastaven svůj vlastní interní schvalovací proces, vycházející primárně z nařízení ECB a ČNB.

Základním pilířem interního schvalovacího procesu banky je **vlastní vnitřní ratingový systém (Internal Ratings Based Approach = IRB)** pro hodnocení

kvality, tzv. bonity dlužníků, vypracovaný dle zásad daných Českou národní bankou.

IRB přístup je dvoudimenzionální, bere v úvahu jak dlužníka, tak transakci. Pravděpodobnost selhání se vztahuje k dlužníkovi, ostatní rizikové prvky se vztahují k dané transakci. Každý interní ratingový systém musí být průběžně testován a validován.

Druhým aspektem při schvalování úvěrů, po interním ratingu, je výše celkové expozice za úvěrovanou ekonomicky spjatou skupinu (ESS), tzv. group risk, třetím pak poskytnutý produkt/produkty.

Každá banka má v rámci svého schvalovacího procesu několik schvalovacích úrovní, které se odvíjejí od přiděleného ratingu dlužníka, jež musí být stanoven před poskytnutím úvěru a výše Group risku ESS.

Obecně existují tři varianty schvalování firemních úvěrů:

- 1) **Automatizované schválení** v rámci systémové aplikace (business intelligence) využívané bankou
- 2) Schválení úvěru **individuálním schvalovatelem s přidělenou schvalovací pravomocí**
- 3) Schválení úvěru **úvěrovým výborem**

V rámci disertační práce bude předmětem výzkumu schvalování úvěru individuálním schvalovatelem s přidělenou úvěrovou pravomocí. Tato kategorie byla vybrána s ohledem na možnost zkoumat individuální rozhodnutí jednotlivce, ve vazbě na jeho etické vlastnosti a preference.

1.3 Faktory ovlivňující rozhodování jednotlivce

Spektrum faktorů ovlivňujících rozhodování jednotlivce je závislé na řadě faktorů, Kharkheliová a Morchiladze (2015) uvádějí, že racionální rozhodování je mj. založeno na znalostech, zkušenostech a logice. Obecně lze jako základní faktory ovlivňující rozhodování jednotlivce definovat čtyři základní aspekty:

- Osobnostní faktory
- Morální/etické faktory
- Vzdělání a pracovní zkušenosti
- Genderové rozdíly v přístupu k hodnocení rizika

Pro hodnocení osobnostních faktorů bývá často využíván dotazník HEXACO:



Obr. 1.1 Přehled škál a subškál modelu HEXACO (Ashton, Lee, 2009, převzato od Zášková, Dostál, Plhánková, 2016, s. 34)

1.4 Teorie morálního užitku a morální pragmatismus

Pochopení individuálního rozhodování je možné na základě teorie morálního užitku a morálního pragmatismu, obě tyto teorie rozpracované Draščekem at al. (2020) a Hirschem at al. (2018), které se staly výchozími pro zpracování disertační práce se opírají o dva pilíře:

1. Etika
2. Motivace

Drašček at al. (2020) stanovují jako rámec pro etické rozhodování manažerů **tři základní etické teorie – utilitarismus, deontologii a etiku ctnosti.**

1.4.1 Morální pragmatismus

S termínem **morální pragmatismus** přicházejí Drašček at al. (2020), kteří **zavádějí etiku ctnosti jako závislou proměnnou** a studují propojenost všech tří normativních etických teorií (utilitarismus, deontologie, etika ctnosti) za konkrétních okolností.

Teorie je postavena na dvouprocesních modelech, kdy integruje motivační teorii s procesem očekávané maximalizace užitku. A tím poskytuje jasnější pohled na motivační dynamiku, která řídí výběr reflexního jednání (Systém 1 – rychlé myšlení, automatická akce) a zapojení procesu vědomé reflexe (Systém 2

- pomalé myšlení) během etického rozhodování a začleňuje roli individuálních rozdílů v každé fázi procesu.



Obr. 1.2: Intuitivní porovnání očekávaného užitku (SEU) pro etické a neetické jednání (Hirsh at al., 2018, s. 47)

Etické rozhodování je Hirshem at al. navrženo tak, aby zahrnovalo intuitivní srovnání subjektivní očekávaného užitku (SEU) etického a neetického chování. Toto srovnání je založeno na předchozích zkušenostech s odměnou a trestem. Model zdůrazňuje, že existují různá očekávání úspěchu spojená s etickými a neetickými behaviorálními strategiemi pro dosažení stejného cíle. Předpokládaná vina a trest snižují SEU neetické strategie a očekávaná hrdost a pocity hřejivého altruismu zvyšují SEU etické strategie. Vyšší výsledný užitek jako dosažení cíle zvyšuje SEU etického i neetického chování. (Hirsh at al., 2018, s. 47)

1.5 Vymezení výzkumné mezery

Rozhodovací proces jedince je primárně svázán s jeho motivací a morálním nastavením, vycházejícím z etických principů. Motivace a etické principy mohou být při rozhodování v protichůdném postavení, zejména v případě, kdy jsou zaměstnanci bank s rozhodovací úřadovou pravomocí finančně motivováni ke splnění obchodních plánů. Studiu vzorců lidského chování a rozhodování ve vazbě na preferenci maximalizace užitku se filosofové, sociologové i ekonomové věnují již od 18. století až do současnosti (Bentham, 1878/1996; von Neumann a Morgenstern, 1944; Savage, 1954; Vroom, 1964; Kahneman a Tversky, 1979, 1984, 1992; Coleman, 1990; Hirsh at al., 2018). Oproti maximalizaci užitku stojí morální nastavení jedince s rozhodovací pravomocí, který může pro své rozhodnutí využívat různé etické teorie, přičemž etika ctnosti je chápána jako nezávislá proměnná (Drašček at al., 2020).

Předmětem výzkumu je identifikace motivačních faktorů pro rozhodování, při schvalování firemních úvěrů, v kontextu s existencí či neexistencí finanční motivace schvalovatelů z kategorie manažerů (ředitelů poboček) nebo nemanagerů (analytiků) a dále volba etických teorií pracovníků se schvalovací pravomocí v různých pracovních situacích, souvisejících se schvalováním úvěrů.

Druhotným předmětem výzkumu je identifikace případných rozdílů při rozhodování mužů a žen. Dosavadní studie vykazují zcela protichůdné výsledky, kdy je u žen identifikována větší averze k riziku než u mužů (Dytrt, 2014; Crosonová a Gneezyová, 2009; Chang, 2010; Hancock a Zahawi, 2011), zatímco jiní autoři dopěli k závěru, že ženy zaměstnané ve finančnictví vykazují naopak vyšší ochotu riskovat (Berger, Kick a Shaeck, 2012; Beckmannová a Menklhoff, 2008), další naopak neshledali žádný rozdíl v averzi k riziku mezi muži a ženami působícími ve schvalování úvěrů (Rad, Yazdanfar a Öhman (2014).

2. VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE

Výzkumný problém a cíle práce byly nastaveny na základě reálné potřeby subjektů působících v bankovním sektoru, minimalizovat selhání lidského faktoru při schvalování firemních úvěrů, s využitím a navázáním na výzkumy realizované Hirshem at al. (2018) a Draščekem at al. (2020) v oblasti motivace při rozhodování a etiky a jejich teorie morálního užítku (Hirsh at al., 2018) a morálního pragmatismu (Drašček at al., 2020).

2.1 Výzkumný problém

Ačkoliv je český bankovní sektor výrazně regulován, jak z vnějšku regulatorikou ECB a ČNB, tak také striktními interními předpisy a etickým kodexem, přesto dochází při schvalování úvěrů k občasnému selhání u jednotlivých zaměstnanců s přidělenou úvěrovou pravomocí. Výzkumný problém je proto stanoven následovně: Není zřejmé, které faktory ovlivňují rozhodování o poskytnutí firemního úvěru u manažerů (ředitelů poboček), kteří jsou přímo zodpovědní za plnění plánů obchodní jednotky (pobočky) a nemanagerů (analytiků), jejichž odměňování není přímo vázáno na plnění obchodních plánů jednotlivých poboček vysoce regulované organizace se striktními interními pravidly.

Vzhledem k tomu, že úvěry pro firemní klientelu schvalované samostatně jednotlivými schvalovateli jsou zpravidla poskytovány v řádu milionů až desítek milionů korun, představují tato problematická rozhodnutí problém jak na úrovni banky, tak také celospolečenský z hlediska potenciálního zhoršení kvality úvěrového portfolia banky, které by potenciálně mohlo způsobit pokles kapitálu banky pod hranici minimálního kapitálového požadavku dle basilejské kapitálové dohody BASEL a tím způsobit ekonomickou nestabilitu nejen banky, ale celé

ekonomiky, tak jako se tomu stalo při poslední globální ekonomické krizi v letech 2007 - 2008.

V rámci schvalovacího procesu, kdy schvalovatel s přidělenou individuální schvalovací pravomocí posuzuje finanční a nefinanční parametry společnosti, jíž má být poskytnut úvěr, v kontextu s navrhovanou výší a typem úvěrové angažovanosti i striktně danou metodikou jak banky, tak ČNB. V průběhu schvalovacího procesu může dojít k nechtěnému a neúmyslnému pochybení schvalovatele, toto neúmyslné selhání nebude předmětem výzkumu, ostatně i v etických kodexech jednotlivých obchodních bank je zakotveno právo na chybu. Předmětem zkoumání bude vědomé překročení pravidel a poskytnutí úvěru s identifikovatelnou vyšší mírou rizika.

Otázka selhání jedince při schvalování firemních úvěrů jednoznačně souvisí s motivací a etickým nastavením jednotlivce, v kontextu s očekávanou maximalizací užitku (Hirsh at al., 2018). Maximálním užitekem může být chápáno i splnění meziročně rostoucího obchodního plánu, který je součástí KPI manažera pobočky, a tedy přímou finanční motivací, tzn. očekávaný užitek na základě případného neetického jednání (Hirsh at al., 2018).

V rámci výzkumu budou zkoumány dvě skupiny schvalovatelů s totožnou schvalovací pravomocí – manažeři (ředitelé poboček), finančně i nefinančně zainteresovaní na plnění obchodního plánu, jimi řízené pobočky a nemanazeři (analytici), jejichž odměňování není navázáno na plnění obchodního plánu dané pobočky, pro kterou schvalují úvěry.

Předmětem výzkumu bude rovněž zkoumání role etických teorií v procesu rozhodování o poskytnutí firemního úvěru, případná diference v rozhodování a využití etických teorií mezi pozicemi i pohlavími.

2.2 Cíle práce

Z literární rešerše a praktické zkušenosti působení v bankovním prostředí vyplynul výzkumný problém, který je možno definovat následovně: Etické rozhodování je přítomno i v organizacích, které jsou přísně regulatorně svázány. Není nicméně zřejmé, která vysvětlení vycházející z etických teorií jsou důležitá a jak se agenti (manažeři/nemanazeři) rozhodují s ohledem na specifické faktory, promítající se do osobního užitku z etického a neetického chování.

Zodpovězení výzkumného problému bude dosaženo, pokud bude naplněn hlavní cíl práce, který je blíže rozpracován do dílčích cílů. Hlavní a dílčí cíle jsou upraveny pro potřeby řízení úvěrového portfolia, jejich zevšeobecnění je ovšem možné i na další činnosti vyžadující subjektivní rozhodování a přímou/nepřímou motivaci na dosažení výstupu.

Hlavní cíl: Identifikace a následné ověření faktorů ovlivňujících rozhodování o poskytnutí firemního úvěru u manažerů (ředitelů poboček), kteří jsou přímo zodpovědní za plnění plánů obchodní jednotky (pobočky) a nemanazeřů

(analytiků), jejichž odměňování není přímo vázáno na plnění obchodních plánů jednotlivých poboček bankovní instituce.

Dílčí cíl 1: Identifikovat, které faktory normativní etické teorie jsou schvalovateli - manažery a nemanagery používány v procesu rozhodování o poskytnutí firemního úvěru, v kontextu s očekávaným užitekem.

VO1: Používají schvalovatelé manažeři a nemanageři v procesu schvalování firemních úvěrů v různých situacích různé normativní etické teorie?

VO2: Používají schvalovatelé manažeři a nemanageři v procesu schvalování firemních úvěrů v různých situacích více normativních etických teorií současně?

VO3: Jaké jsou hlavní motivační prvky pro dosažení subjektivního očekávaného užitku etickými prostředky?

VO4: Jaké jsou hlavní motivační prvky pro dosažení subjektivního očekávaného užitku neetickými prostředky?

Dílčí cíl 2: Ověřit významnost dalších faktorů, které se nevztahují k etickým teoriím.

Následující faktory byly identifikovány na základě literární rešerše a předchozího vlastního výzkumu.

VH 1: Chybovost manažerů při schvalování úvěrů je vyšší než u nemanagerů.

Tato hypotéza bude zodpovězena na základě testu dvou statistických hypotéz.

SH 1.1: Podíl převodů schválených úvěrů do správy Ohrožených úvěrů je vyšší u manažerů než nemanagerů.

SH 1.2: Podíl identifikovaných pochybení při schvalování úvěrů je u manažerů vyšší než u nemanagerů.

VH 2: Pohlaví schvalovatele nemá vliv na chybovost při schvalování úvěrů.

Tato hypotéza bude zodpovězena na základě testu dvou statistických hypotéz.

SH 2.1: Podíl převodů schválených úvěrů do správy Ohrožených úvěrů se u mužů a žen neliší.

SH 2.2: Podíl identifikovaných pochybení při schvalování úvěrů se u mužů a žen neliší.

3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

V návaznosti na provedenou literární rešerši byly formulovány cíle práce a zvoleny výzkumné metody pro dosažení definovaných cílů.

3.1 Zvolené základní výzkumné metody

Pro realizaci výzkumu byly využity **smíšené metody výzkumu**, které dle Creswella (1999) jsou metodami, ve kterých výzkumník začlení jak kvalitativní, tak kvantitativní metody sběru a analýzy dat do jedné studie, přičemž tento typ výzkumu umožní výzkumníkovi porozumět složitým jevům kvalitativně, a také je vysvětlit pomocí čísel, grafů a základních statistických analýz.

Pro ověření validity výzkumu byla zvolena metoda **triangulace**, která jak uvádějí Nobleová a Healeová (2019) umožňuje validaci dat a lze ji použít v kvantitativních i kvalitativních studiích.

V práci byla využita zejména triangulace datová a teoretická, kdy analýza rozdílů mezi manažery a nemanážery, muži a ženami byla zkoumána na základě provedeného kvantitativního výzkumu převodů schválených úvěrů jednotlivými schvalovateli do správy ohrožených úvěrů a identifikace chybných rozhodnutí v rámci následných ex-post kontrol rozhodnutí, dále byl využit strukturovaný dotazník, doplněný o kvalitativní výzkum v rámci strukturovaného dotazování.

3.2 Kvantitativní výzkum

„Kvantitativní výzkum zahrnuje řadu metod zabývajících se systematickým zkoumáním společenských jevů pomocí statistických nebo numerických dat. Zahrnuje měření a předpokládá, že zkoumané jevy lze měřit. Klade si za cíl analyzovat data pro trendy a vztahy a ověřovat provedená měření.“ (Watson, 2014, s. 44).

Kvantitativní výzkum proběhl v rámci jedné z obchodních bank, v segmentu firemního bankovníctví, v období let 2015–2020, kdy byla zkoumána rozhodnutí schvalovatelů firemních úvěrů s přidělenou úvěrovou pravomocí z řad manažerů (ředitelů poboček), kteří jsou přímo zainteresováni na plnění meziročně rostoucích obchodních plánů jimi řízených poboček a nemanážerů (úvěrových analytiků), u nichž není v motivační složce jejich KPI zakotveno plnění obchodního plánu pobočky, pro kterou úvěry schvalují. Realizovaný výzkum se zaměřil na dva okruhy zkoumaných výstupů:

1) Kvalita rozhodnutí zaměstnanců banky, kteří disponují schvalovací pravomocí v rámci ex-post kontroly jejich rozhodnutí:

- Ex-post kontrole byla podrobena 1/5 všech rozhodnutí schvalovatelů s přidělenou úvěrovou pravomocí.
- Ex-post kontrola byla prováděna v měsíci následujícím po schválení úvěru.
- Zjištěná pochybení byla rozdělena do tří kategorií:
 - A. Nezávažný nález, formální porušení pravidel – tento nález nebyl do analyzovaných výstupů zahrnut, s ohledem na to, že toto porušení nemá reálný dopad na snížení pravděpodobnosti splacení schváleného

úvěru a zpravidla se jedná neúmyslné porušení ze strany schvalovatele.

B. Středně závažný nález porušení schvalovacích pravomocí, který za jistých okolností může snížit pravděpodobnost splacení schváleného úvěru.

C. Závažný nález porušení pravomocí, kdy může být reálně ohrožena návratnost, tj. splacení schváleného úvěru.

Nálezy z kategorie B a C byly, s ohledem na jejich možný negativní dopad na splacení schváleného úvěru analyzovány.

- Pro co největší objektivitu výsledků ex-post monitoringových kontrol byla vypracována interní metodika pro stanovení míry závažnosti nálezu.
- Ex-post monitoringové kontroly jsou realizovány pracovníky banky z vyššího schvalovacího stupně, členy úvěrových výborů z útvaru risk managementu.
- Výsledky ex-post kontrol podléhají následné dvoustupňové kontrole.

2) Převody klientů se schválenou úvěrovou angažovaností do správy ohrožených úvěrů:

- Do správy ohrožených úvěrů jsou převáděni klienti, u nichž je identifikován jakýkoliv varovný signál, na jehož základě se snižuje pravděpodobnost splacení poskytnutého úvěru.
- U převedených klientů do správy ohrožených úvěrů bylo zkoumáno, zda byl úvěr schválen naposledy schvalovatelem s individuální přidělenou pravomocí, a který ze schvalovatelů úvěrovou angažovanost v posledních 12 – 14 měsících schvaloval naposledy (*lhůta 12 – 14 měsíců váže na povinnost provést u klienta revizi schválení nejpozději za 12 měsíců, s možností dvou měsíční prolongace revize*).

3.2.1 Statistické metody pro analýzu dat získaných kvantitativním výzkumem

Při testování rozdílů mezi manažery a nemanadžery, muži a ženami v převodech schválených úvěrových případů do správy Ohrožených úvěrů a nalezených pochybení při schvalování v rámci ex-post monitoringů byla nejprve ověřena normalita dat prostřednictvím *Kolmogorova-Smirnovova* testu (KS test) i pomocí *Shapiro - Wilkova* testu (SW test), který se používá pro výběry menšího rozsahu. Použitý program *Statistica 14* nabízí dále *Mann-Whitneyův* test (MW test), případně *Wald-Wolfowitzův* test (WW test).

V případě potvrzení normality dat byl u souborů podle pohlaví využit **dvouvýběrový t-test**, který „je základním testem pro srovnání středních hodnot dvou nezávislých výběrů.“ (Pavlík, 2015).

Hypotéza, zda se rozptyly σ_1^2 a σ_2^2 rovnají nebo jsou odlišné se ověřila **F-testem** významnosti rozdílu dvou výběrových rozptylů. „Cílem F-testu o rovnosti dvou rozptylů je ověřit, zda dva výběrové soubory pochází z rozdělení se stejným

rozptylem, což znamená ověřit, zda oba soubory vykazují přibližně stejný rozptyl sledované veličiny.“ (Pavlík, 2015).

V případě, kdy data nespĺňují podmínku normality, lze využít neparametrickou obdobu t-testu **Wilcoxonův test pro dva nezávislé výběry**, (Kába, Svatošová, 2012, s. 75), který „vychází z pořadí údajů a ze skutečností, že větší naměřené hodnoty mají vyšší pořadí“ (Hendl, 2006/2012, s. 239), a která testuje shodu mediánové hodnoty (t-test testuje shodu průměrných hodnot). Tento test byl využit u souborů podle pozice.

3.3 Metody kvalitativního výzkumu

Creswel (1998, s. 12, cit. dle Hendl, 2005, s. 50) charakterizuje „kvalitativní výzkum jako proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“

V rámci realizovaného kvalitativního výzkumu byl využit **strukturovaný (řízený) rozhovor s otevřenými a uzavřenými otázkami**.

Jako nástroj kvalitativního šetření byl využit **strukturovaný dotazník** s osmi otevřenými otázkami, po jejichž zodpovězení byli respondents nabídnuty tři, případně čtyři varianty odpovědí, dále dotazník obsahoval 7 uzavřených otázek z HEXACO dotazníku. Cílem bylo identifikovat hlavní faktory ovlivňující rozhodování schvalovatelů a etické teorie využívané schvalovateli při posuzování a schvalování firemních úvěrů.

Základem strukturovaného dotazníku se stal dotazník zpracovaný Draščekem at al. (2020, s. 816), určený pro manažery z mikro, malých, středních a velkých podniků, který byl modifikován dle schématu Hirsche at al. (2018), uvedeného na obr. č. 1.6 na str. 49 této práce, který porovnává intuitivní motivaci pro dosažení očekávaného užitku SEU etickým nebo neetickým jednáním. Pro každou fázi Hirschem navrženého procesu rozhodování byla strukturována otázka, k níž byl přiřazen výběr ze tří, v jednom případě čtyř odpovědí, které odpovídaly jednotlivým normativním etickým teoriím (utilitarismus, deontologie, etika ctnosti). Varianty otázek i odpovědí byly strukturovány zvlášť pro ředitele poboček (manažery) a zvlášť pro analyticky (nemažery), ve vazbě na jejich odlišné pracovní postavení (manažer, nemažer). Původní počet otázek byl 9.

V dubnu 2022 proběhl pilotní rozhovor v aplikaci MS Teams, kterého se zúčastnil konzultant pan Ing. Lubor Homolka, PhD. Otázky byly kladeny jako otevřené a s respondentem byl ke každé otázce veden dialog se všemi třemi zúčastněnými osobami. Odpovědi byly nahrány a přepsány.

Na základě analýzy prvního pilotního rozhovoru, kdy se ukázalo vyhodnocení příliš „široce“ zaměřených odpovědí poměrně těžce kódovatelných, byly realizovány následující úpravy:

- Byla změněna struktura rozhovoru, tak že nejprve byla položena otevřená otázka, na kterou respondent odpověděl, následně mu byl předložen výběr

ze tří/čtyř odpovědí dle jednotlivých etických teorií, aby si vybral, která je mu nejbližší.

- Varianty otázek i nabízených odpovědí byly sjednoceny pro obě kategorie dotazovaných, manažery (ředitele poboček) a nemanžery (analytiky).
- Počet otevřených otázek byl snížen na 8.
- Dotazník byl současně doplněn o 7 otázek HEXACO – 5 otázek z kategorie Svědomitost a 2 otázky z kategorie Poctivost, které byly modifikovány, tak aby dotaz nebyl směřován přímo na osobu dotazovaného, ale na zaměstnance banky, jejímž pracovníkem je rovněž dotazovaný. Charakter otázek HEXACO sice odpovídá kvantitativnímu výzkumu, nicméně v kombinaci s předcházejícími otevřenými otázkami mohl respondent kromě výběru nabídnuté varianty odpovědi doplnit i svůj názor nebo postoj k dotazovanému aspektu.
- Otázky 5-O, 6-O, 6-H a 7-O byly položeny ve 3 os. čísla jednotného, případně množného, s ohledem na skutečnost, že dotaz směřovaný přímo na osobu respondenta by, vzhledem k formátu osobních rozhovorů patrně nepřinesl žádný výsledek, jelikož nelze předpokládat, že se někdo s ohledem na svou pracovní pozici a s ní vázané povinnosti, přiznal k překročení etických a metodických pravidel.

V květnu 2022 proběhl prostřednictvím MS Teams druhý pilotní rozhovor, opět za účasti konzultanta, pana Ing. Lubora Homolky PhD. Po odpovědi na prvních 8 otevřených otázek dostala respondentka na výběr tři, případně čtyři varianty odpovědí, aby si vybrala, která z odpovědí je nejbližší její osobě. Odpovědi byly zapsány a analyzovány, následně byl dotazník odsouhlasen pro provedení dotazníkového šetření na vzorku respondentů, zaměstnanců ČSOB, manažerů (ředitelů) poboček firemního bankovníctví disponujících úvěrovou schvalovací pravomocí a nemanžerů (seniorních úvěrových analytiků) se schvalovací pravomocí.

Dotazování proběhlo v měsících červen až srpen 2022 na vzorku 32 zaměstnanců jedné z českých obchodních bank ze segmentu firemního bankovníctví.

Odpovědi na otevřené otázky byly přepsány, kódovány a tematizovány.

Tabulka 3.1 Otázky pro dotazníkové šetření – u otevřených otázek je uvedeno srovnání s dotazníkem Drašček at al. (2020)

Drašček	Zbranková
<i>Obecné etické dilema</i>	
<p>Když se ocitnete v etickém dilematu, váš hlavní princip rozhodování je:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zlatá střední cesta (ne moc ne málo). (Etika ctnosti) • Největší dobro pro největší počet lidí. (Utilitarismus) • Čiňte druhým tak, jak chcete, aby oni činili Vám (Deontologie) 	<p>1) Když se při schvalování úvěru ocitnete v etickém dilematu, váš hlavní princip rozhodování je:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zlatá střední cesta, kompromis – alespoň částečné uspokojení požadavku klienta za podmínek, které jsou hraničně přijatelné pro klienta i banku (Etika ctnosti) • Největší dobro pro nejvíce lidí – spokojený klient, splněný plán FB/pobočky (Utilitarismus) • Rozhodnu se dle vlastního úsudku, bez ohledu na dopad na klienta a pobočku (Deontologie)

Drašček	Zbranková
<i>Očekávání úspěchu etickými prostředky</i>	
	<p>2) Když schvalujete nový úvěr je pro Vaše rozhodnutí důležité:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aby byla splněna veškerá metodická pravidla (Deontologie) • Aby Vaše rozhodnutí nepoškodilo zájmy banky, pobočky, bankéře ani klienta (Utilitarismus) • Nic nezanedbat a rozhodnout se v souladu se svým svědomím (Etika ctnosti)
<i>Etické rozhodnutí – Očekávaná hřejivá záře altruismu</i>	
	<p>3) Pokud schválíte složitý a komplikovaný úvěrový případ, máte dobrý pocit, protože</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomohl/a jste bankéři i pobočce splnit plán a vyřešil/a jste klientovi problém s financováním jeho záměru (Utilitarismus) • Jste na sebe pyšný/á, že jste dokázal/a vyřešit tak komplikovaný případ (Deontologie) • Našel/Našla jste ve složité a komplikované situaci vhodné řešení pro klienta i bankéře a pobočku (Etika ctnosti)
<i>Etické rozhodnutí – Očekávaná hrdost</i>	
	<p>4) Při schvalování úvěru odhalíte pokus o úvěrový podvod. Úvěr neschválíte a celou záležitost nahlásíte Fraud managementu. Jste na sebe hrdý, protože:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je nezbytné dodržet daná pravidla a platnou metodiku (Deontologie) • Je morální povinností zabránit lidem, kteří se chovají nezákonně v páčání podvodu (Etika ctnosti) • Svým rozhodnutím jsem zabránil/a tomu, aby banka, jejímž jsem zaměstnancem utrpěla škodu (Utilitarismus)
<i>Očekávání úspěchu neetickými prostředky</i>	
	<p>5) Myslíte si, že pokud se někdo ocitne v etickém dilematu, a nakonec se rozhodne neeticky, udělal to protože:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chtěl/a pomoci kolegovi, který neplní plán a hrozí mu sankce, případně propuštění; pobočce, kde je ředitelem/kou, která neplní plán a on i jeho/její podřízení, tak zůstanou bez prémie a jemu/jí hrozí sankce (Utilitarismus) • Byl/a do daného obchodu zainteresován/a osobně je zavázán/a klientovi úvěr mu poskytnout (Utilitarismus) • Dokázal/a nalézt argumenty, proč je dané rozhodnutí správné a neodporuje pravidlům (Deontologie) • Je prostě takový, nedělá mu problém, chovat se neeticky (Etika ctnosti)
<i>Neetické rozhodnutí - Trest</i>	
<p>Váš podřízený vám lhal. Nikdo jiný se o lži kromě vás nedozvěděl a nemá to žádné důsledky pro organizaci ani její činnost. Předpokládejme, že jste dal/a zaměstnanci disciplinární upozornění.</p> <p>Udělal jste to, protože zaměstnanec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Způsobil nepřímou škodu organizaci (Utilitarismus) • Nesplnil své pracovní povinnosti, které jsou uvedeny v pracovní smlouvě (Deontologie) • Ukázal svou pravou povahu, jako osoba, které již nemůžete věřit (Etika ctnosti) 	<p>6) Schvalovatel/ka vědomě porušil/a pravidla a schválil úvěr, který je vysoce rizikový a patrně nebude splacen. Mělo by s ním být zahájeno kárné řízení, protože:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nesplnil své pracovní povinnosti a zásadním způsobem porušil platnou metodiku (Deontologie) • Způsobil/a bance potenciální nebo i reálnou škodu (Utilitarismus) • Nespĺňuje etické požadavky pro výkon své pracovní pozice (Etika ctnosti)

Drašček	Zbranková
<i>Odmítnutí neetického jednání (Neetické rozhodnutí - Vina)</i>	
<p>Důvod proč byste NEUDEĽALI neetické jednání, je:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je to prostě špatně (Deontologie) • Skutečný etický charakter člověka se odhalí pouze v jednání (Etika ctnosti) • Kvůli mému činu by mnoho lidí trpělo (Utilitarismus) 	<p>7) Důvod proč byste při schvalování neudělal neetické rozhodnutí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je to prostě špatně, nelze porušovat pravidla a pracovní povinnosti (Deontologie) • Je to v rozporu s mým svědomím. Nedokázal bych se smířit s tím, že jsem jednal v rozporu se svým svědomím (Etika ctnosti) • Kvůli mému neetickému rozhodnutí by banka utrpěla škodu a mělo by problém hodně dalších kolegů (Utilitarismus)
<i>Neformální etické vedení</i>	
<p>1) Váš přítel nebo kolega se dopustil etické chyby. Co byste mu/jí poradil?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z chyb se učíme, takže to příště zvládneš lépe (Etika ctnosti) • Dokud se nikdo nezranil, je vše v pořádku (Utilitarismus) • Je důležité, abys měl dobré úmysly, bez ohledu na důsledky (Deontologie) 	<p>8) Váš kolega/Vaše kolegyně se dopustil/a etické chyby při rozhodování, co byste mu poradil/a?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z chyb se učíme, takže to příště zvládneš lépe (Etika ctnosti) • Pokud to nikomu neublížilo, je všechno v pořádku (Utilitarismus) • Je důležité, abys měl/a dobré úmysly, bez ohledu na důsledky (Deontologie)
HEXACO Svědomitost	
	<p>1) Plánuji dopředu a organizuji věci, abych se vyvaroval/a honičce na poslední chvíli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zcela nesouhlasím • Nesouhlasím • Neutrální (ani tak/ani tak) • Souhlasím • Zcela souhlasím
	<p>2) Často vynakládám velké úsilí, když se snažím dosáhnout nějakého cíle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zcela nesouhlasím • Nesouhlasím • Neutrální (ani tak/ani tak) • Souhlasím • Zcela souhlasím
	<p>3) Když na něčem pracuji, nevěnuji moc pozornosti malým detailům.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zcela nesouhlasím • Nesouhlasím • Neutrální (ani tak/ani tak) • Souhlasím • Zcela souhlasím
	<p>4) Dělán rozhodnutí spíše na základě intuitivních pocitů.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zcela nesouhlasím • Nesouhlasím • Neutrální (ani tak/ani tak) • Souhlasím • Zcela souhlasím
	<p>5) Vždycky se snažím být v práci přesný, i na úkor času.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zcela nesouhlasím • Nesouhlasím • Neutrální (ani tak/ani tak) • Souhlasím • Zcela souhlasím

Drašček	Zbranková
HEXACO - Poctivost	
	6) Myslíte si, že se ve Vaší organizaci vyskytují zaměstnanci, kteří, pokud by věděli, že je nikdo nechytí, byli by schopni ukrást milion, případně miliony korun? <ul style="list-style-type: none"> • Zcela nesouhlasím • Nesouhlasím • Neutrální (ani tak/ani tak) • Souhlasím • Zcela souhlasím
	7) Myslíte si, že se ve Vaší organizaci vyskytují zaměstnanci, kteří by nikdy nepřijali úplatek, ani kdyby byl velmi vysoký? <ul style="list-style-type: none"> • Zcela nesouhlasím • Nesouhlasím • Neutrální (ani tak/ani tak) • Souhlasím • Zcela souhlasím

3.3.1 Metody pro zpracování výstupů provedeného dotazníkového šetření.

Pro zpracování výstupů z první části dotazníkového šetření, kdy respondentům bylo položeno 8 otevřených otázek, byla využita tematická analýza.

Při vyhodnocení otevřených otázek realizovaného kvalitativního výzkumu bylo při tematizaci využito deduktivního přístupu.

Nejprve byly z textu odpovědí identifikovány jednotlivé kódy, které byly kategorizovány a následně byla identifikována jednotlivá témata.

Ukázka kódování:

Text odpovědi	Kód
Nevím. Tak buď protože byl k tomu nějakým způsobem donucený nebo nemá ty své hodnoty správně nastavené. Dovedu si představit nějaké krajní případy, když je něco závažného, že je někdo ochotný jít za hranu, což samozřejmě správně není. Když ho bude někdo vydírat, tak mu třeba nic jiného nezbyde. Ale zase to souvisí s tím, že nemá nějak nastavené ty hodnoty, co je etické, co není. Že ta hranice toho člověka může být slabá, snáz tu hranici překročí. Nevím, za sebe nedokážu odpovědět.	Donucení Nesprávně nastavené osobní hodnoty Vydírání

Ukázka tematizace:

Kód	Téma
Osobní selhání Nesprávné nastavení osobních hodnot Nedostatek sebekázně Osobní slabost Opomenutí etických aspektů	Neukotvené osobní hodnoty

Obsah odpovědí na otevřené otázky byl podroben analýze, na jejímž základě bylo určeno, se kterou normativní etickou teorií odpověď nejvíce koresponduje:

Ukázka určení etické teorie:

Jsem zaměstnancem banky, vždycky ctím pravidla banky, v první řadě, ověřuji schvalovací pravomoc, když je to mimo moji pravomoc, tak hledám cestu, např. souhlas ředitele risku, hledám, jak by se to dalo schválit. Na prvním místě jsem zaměstnanec a řeším jestli to můžu schválit, na druhém místě jsou potřeby klienta, na třetím místě řeším ty ostatní věci.	Deontologie (rozhodování se podle pevných zásad a povinností/ dodržení povinností)
---	--

V rámci smíšeného výzkumu byla pro zpracování výsledků strukturovaného rozhovoru s uzavřenými otázkami doplňkově použita kvantitativní technika na porovnání, konkrétně byly využity tabulky rozdělení četnosti a byla sledována závislost odpovědí na pozici a pohlaví respondentů, s využitím kontingenčních tabulek a testu dobré shody *Chí-kvadrát* testu a z něj dopočtených koeficientů kontingence. U uzavřených otázek 1-H až 7-H byla síla závislosti (vliv pohlaví a pozice na odpovědi uvedených otázek) vypočtena prostřednictvím čtvercové kontingence χ^2 (*Pearsonův chí-kvadrát* test) a z ní dopočteného *Cramerova* koeficientu kontingence.

4. VÝSLEDKY REALIZOVANÉHO VÝZKUMU

V návaznosti na zvolenou metodologii smíšeného výzkumu je prezentace výsledků primárního výzkumu rozdělena do dvou základních částí zaměřených na výsledky realizovaného kvantitativního výzkumu a kvalitativního výzkumu. Toto rozdělení také odpovídá časové posloupnosti, jak byl výzkum realizován, navržené metodice zpracování výstupů realizovaného primárního výzkumu.

4.1 Výsledky kvantitativního výzkumu

Průzkum, který byl realizován v letech 2015–2020 se zaměřil na identifikaci počtu případů převedených do správy ohrožených úvěrů a pochybení při schvalování v rámci *ex-post* kontroly u jednotlivých schvalovatelů z řad manažerů (ředitelů poboček) a nemanagerů (analytiků). Vstupní data jsou uvedena v příloze č. 1 této práce. Parametry, na které se výzkum zaměřil jsou blíže popsány a vysvětleny na str. 61-62, kde jsou uvedeny i další souvislosti a popsána některá specifika.

4.1.1 Popisná statistika vstupních dat

Zkoumaný statistický soubor obsahoval celkem 71 zaměstnanců, u nichž byl rovněž přiřazen jejich celkový počet rozhodnutí o schválení úvěrů za sledované období. Data byla sesbírána příležitostným vzorkováním (*convenience sampling*), které je známé pro svoji náchylnost ke zkresleným výsledkům. Velikost vzorku je též stanovena dostupností dat, která byla využita zcela.

V rámci následné analýzy byli s ohledem na dostatečnou validitu dat z testování vyřazeni schvalovatelé, u nichž byl počet schválení nižší a roven počtu 70, ve výběrovém souboru zůstalo 52 zaměstnanců. Důvodem vyřazení

schvalovatelů s počtem schválení nižším než 70 bylo, aby ve zkoumaném souboru byli schvalovatelé se srovnatelnou erudicí dostatečného počtu schválených případů.

Ze získaných dat byly dopočteny relativní četnosti. Tato data byla prozkoumána pomocí základních charakteristik, byla ověřena jejich normalita.

Ověření normality dat převodu schválených úvěrů do správy útvaru bylo provedeno prostřednictvím pravděpodobnostního grafu, který naznačil riziko nenormality dat, takže byl doplněn o výpočet testu normality.

Kolmogorov-Smirnovův test potvrdil podezření, že se nejedná o data pocházející z normálního rozdělení. Výpočet byl ověřen *Shapiro-Wilkovým* testem.

4.1.2 Testování rozdílů mezi manažery a nemanážery

Vědecká hypotéza H1 týkající se chybovosti manažerů byla ověřována na základě dvou proměnných:

- a) Testování rozdílů mezi manažery a nemanážery u převodu schválených úvěrů do správy útvaru ohrožených úvěrů (SH 1.1)
- b) Testování rozdílů mezi manažery a nemanážery u nalezených pochybení při schválení úvěru na základě ex-post monitoringu rozhodnutí (SH 1.2)

V prvním kroku byl proveden test normality dat, který zjistil, že data ani jedné proměnné neodpovídají normálnímu rozdělení. O rozdílné míře chybovosti bylo rozhodnuto na základě *Wald-Wolfowitzova* a *Mann – Whitneyova* testu.

Statistická nulová hypotéza pro SH 1.1 zní, že se podíl převodů schválených úvěrů do správy útvaru ohrožených úvěrů u manažerů a nemanážerů neliší.

Jak MW, tak WW test neprokázal na hladině významnosti 5 % rozdílnost mezi manažery a nemanážery u převodů úvěrů do správy ohrožených úvěrů. Střední hodnoty podílů převodů úvěrů do správy útvaru ohrožených úvěrů na celkových rozhodnutích není statisticky rozdílný.

Statistická nulová hypotéza pro SH 1.2 zní, že se podíl chyb identifikovaných na základě ex-post kontrol rozhodnutí u manažerů a nemanážerů neliší.

Oba neparametrické testy MW a WW na hladině významnosti 5 % zamítly nulovou hypotézu, ve prospěch alternativní, která tvrdí, že podíl chyb identifikovaných na základě ex-post kontrol je vyšší u manažerů.

4.1.3 Testování rozdílů mezi muži a ženami

Vědecká hypotéza H2 týkající se rozdílů v rozhodnutí podle pohlaví byla ověřována na základě testu středních hodnot dvou proměnných:

- a) Testování rozdílů mezi muži a ženami u převodu schválených úvěrů do správy útvaru ohrožených úvěrů (SH 2.1)
- b) Testování rozdílů mezi muži a ženami u nalezených pochybení při schválení úvěru na základě ex-post monitoringu rozhodnutí (SH 2.2)

V prvním kroku byl proveden test normality dat, který zjistil, že data odpovídají normálnímu rozdělení. Dále byly provedeny individuální t-testy.

Statistická nulová hypotéza u prvního t-testu odpovídající SH 2.1. zní, že se podíl převodů schválených úvěrů do správy útvaru ohrožených úvěrů u mužů a žen neliší.

T-test neprokázal na hladině významnosti 5 % rozdílnost mezi muži a ženami u převodů úvěrů do správy ohrožených úvěrů. Střední hodnoty podílů převodů úvěrů do správy útvaru ohrožených úvěrů na celkových rozhodnutích nejsou statisticky rozdílné.

Statistická nulová hypotéza pro SH 1.2 (druhý t-test) zní, že se podíl chyb identifikovaných na základě ex-post kontrol rozhodnutí u mužů a žen neliší.

T-test neprokázal na hladině významnosti 5 % rozdílnost mezi muži a ženami u chyb identifikovaných na základě ex-post kontrol. Střední hodnoty podílů chyb identifikovaných na základě ex-post kontrol na celkových rozhodnutích nejsou statisticky rozdílné.

4.1.4 Analýza schválených úvěrů převedených do správy ohrožených úvěrů a identifikovaných chyb při schvalování na základě následné ex-post kontroly rozhodnutí dle jednotlivých schvalovatelů

Současně byly porovnány podíly úvěrů převedených do správy ohrožených úvěrů na celkovém počtu schválení u jednotlivých schvalovatelů (s min. počtem rozhodnutí 70), z nichž vyplynulo, že se procento podílu převedených úvěrů u jednotlivých schvalovatelů statisticky významně neliší, zvýšený podíl převodů byl identifikován pouze u jednoho manažera jeho podíl převedených úvěrů 6,49 % znatelně převyšoval průměr 2,02 %.

Stejně tak byly porovnány podíly identifikovaných chyb u jednotlivých schvalovatelů, které v průměru dosahovaly 2,36 %, u dvou manažerů, pak byly identifikovány vyšší hodnoty – 4,49 % a 4 %. Nejednalo se však o statisticky významnou odlišnost.

Přímá souvislost mezi zvýšeným počtem chyb při schvalování a zvýšeným převodem schválených úvěrů do správy ohrožených úvěrů nebyla identifikována, s ohledem na skutečnost, že ex-post kontrole podléhá jen cca 20% rozhodnutí, ji nelze spolehlivě prokázat ani zamítnout.

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření, které bylo realizováno v měsících červen až srpen 2022 obsahovalo:

- 8 otevřených otázek
 - Respondenti nejprve odpověděli na tyto otevřené otázky dle vlastní asociace a názoru na daný aspekt, který byl předmětem dotazu (strukturovaný rozhovor).

- Následně po vlastní odpovědi byl respondentům nabídnut výběr ze tří možných variant uzavřených odpovědí, v případě otázky č. 5 byly nabídnuty čtyři varianty odpovědí.
 - Jednotlivé varianty uzavřených odpovědí odpovídaly jedné ze tří normativních etických teorií: etika ctnosti (E), utilitarismus (U), deontologie (D).
 - Respondenti nebyli omezeni možností výběru pouze jedné varianty (strukturovaný rozhovor).
 - Pořadí jednotlivých etických teorií se v rámci jednotlivých otázek nepravidelně střídalo, tak aby respondenti neměli tendenci vybírat si odpověď dle kontextu a pravidelného pořadí.
- 7 uzavřených otázek HEXACO:
 - 5 otázek z kategorie Svědomitost
 - 2 otázky z kategorie Poctivost

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 32 pracovníků s přidělenou úvěrovou pravomocí, tento výběrový vzorek není zcela totožný s výběrovým vzorkem pro kvantitativní výzkum, kde se jedná o jeho podmnožinu. Důvodem je skutečnost, že v horizontu posledních 7 let došlo k obměně pracovníků na jednotlivých pozicích, a také dostupnost pracovníků v časovém období, kdy probíhal výzkum. Struktura dotazovaných byla následující:

Tabulka 4.1 Struktura respondentů dotazníkového šetření v ČSOB v segmentu firemního bankovníctví

Pracovní pozice	F	M	Celkem počet respondentů
Nemanažer	7	9	16
Manažer	3	13	16
Celkem	10	22	32

Rozhovory probíhaly osobně nebo formou videohovoru, odpovědi byly nahrávány. Na úvod rozhovoru byli respondenti upozorněni na to, že interview bude nahráváno a byli dotázáni, zda s tím souhlasí a je možné pokračovat v dotazování. Současně byli upozorněni, že pokud by se při odpovědi na kteroukoliv z otázek necítili komfortně, je možné neodpovědět na ni a pokračovat v dotazování další otázkou, případně je možné dotazování kdykoliv ukončit, pokud v něm nebude respondent chtít pokračovat.

Následně byly odpovědi přepsány, zaznamenány zvolené varianty odpovědí u uzavřených otázek, včetně případných komentářů respondentů k těmto odpovědím.

Otevřené odpovědi

- Zaznamenané otevřené odpovědi byly kódovány a pomocí metody dedukce byla provedena tematizace identifikovaných kódů.
- Současně byl analyzován obsah otevřených odpovědí a identifikována normativní etická teorie (utilitarismus, deontologie, etika ctnosti), s níž daná odpověď nejvíce koresponduje.

Uzavřené odpovědi

- Respondenty vybrané uzavřené odpovědi nebo jejich kombinace (u otázek 1-O až 8 O, byly zpracovány pomocí tabulky rozdělení četností a u vybraných otázek byla zjišťována jejich závislost pomocí koeficientů kontingence.

4.2.1 Souhrnné vyhodnocení odpovědí na otevřené otázky 1-O až 8-O

Vyhodnocení otevřených odpovědí na otázky – nejčastěji uváděná témata

Byl zpracován přehled všech odpovědí na jednotlivé otázky (Příloha č. 3), ze kterého byla vybrána respondenty nejčastěji uváděná témata (na šedě podbarvených řádcích jsou témata spojená s negativním jednáním).

Tabulka 4.2 Nejčastěji uváděná témata v otevřených odpovědích na otázky 1-O až 8-O (počty odpovědí respondentů zmiňujících dané téma)

Téma	Souhrnné vyhodnocení 1O až 8-O				
	N	MA	F	M	Celkem
Jednání v souladu s osobním etickým nastavením	25	26	16	35	51
Uspokojení z dobře vykonané práce	14	12	7	19	26
Vědomé porušení pravidel	16	11	11	16	27
Dodržení etických principů	15	6	12	9	21
Znalost a důvěryhodnost klienta	7	10	6	11	17
Vysoká odbornost a kompetence	7	10	7	10	17
Zabránění podvodu	9	7	4	12	16
Hájení zájmů banky - zabránění vzniku škody a reputačního rizika	10	9	6	13	19
Osobní prospěch	11	6	5	12	17
Hledat řešení a nápravu	10	8	6	12	18
Eliminace úvěrového rizika	8	6	8	6	14
Dodržení pravidel banky	9	6	4	11	15
Čisté svědomí	7	6	7	6	13
Neukotvené osobní hodnoty	3	9	4	8	12
Způsobení škody bance	4	8	1	11	12
Přiznání se, řešení s nadřízeným	7	5	4	8	12
Vzít si ponaučení, neopakovat chybu	5	7	2	10	12
Sebereflexe důsledků a vlastního hodnotového nastavení	9	3	3	9	12

V respondenty uváděných tématech převažují témata související s pozitivním jednáním, tj. dosažení „očekávaného úspěchu etickými prostředky“, v tomto kontextu byly nejvíce frekventovanými tématy jednání v souladu s osobním etickým nastavením, uspokojení z dobře vykonané práce a dodržení etických principů.

V tématech spojených s negativním jednáním převažovala témata vědomé porušení pravidel, osobní prospěch a neukotvené osobní hodnoty, které jsou opakem nejvíce frekventovaného tématu – jednání v souladu s osobním etickým nastavením.

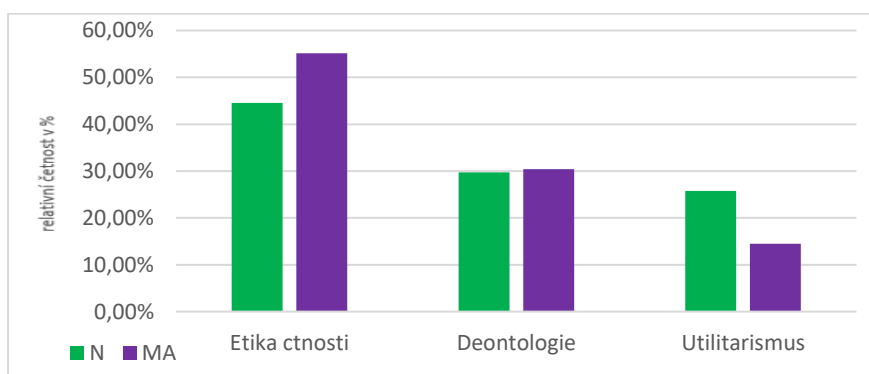
Vyhodnocení otevřených a uzavřených odpovědí dle normativních etických teorií

Pro získání informace o převažující preferované normativní etické teorii v otevřených a uzavřených odpovědích na otázky 1-O až 8-O byly vypočteny průměrné hodnoty procentuálního zastoupení odpovědí, dle jednotlivých sledovaných kategorií respondentů (nemanažeři/manažeři a ženy/muži).

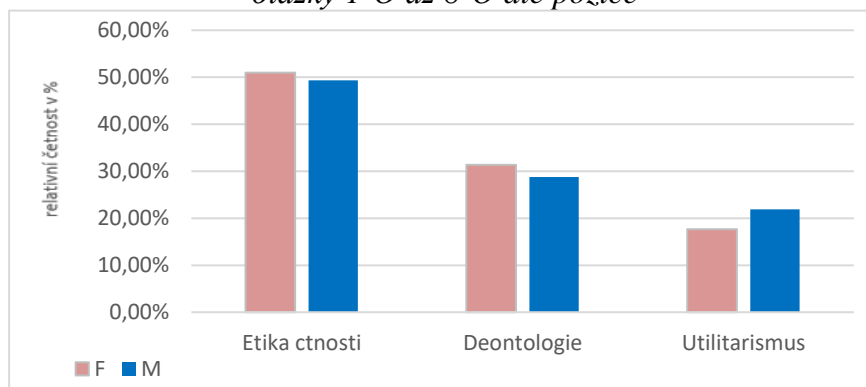
Vyhodnocení otevřených odpovědí na otázky 1-O až 8-O, identifikace obsahu dle jednotlivých normativních etických teorií:

Nejvíce odpovědí manažerů i nemanageřů odpovídalo normativní etické teorii Etika ctnosti, přičemž nejvíce odpovědí v duchu této etické teorie bylo zaznamenáno u manažerů (55,15 %). V pořadí druhá byla normativní etická teorie Deontologie, již obsahově odpovídalo u obou kategorií pracovních pozic cca 30 % odpovědí.

Rovněž u odpovědí žen a mužů byla nejčastěji identifikovanou normativní etickou teorií Etika ctnosti – cca 50 %, jako druhá byla, stejně jako u jednotlivých pozic identifikována Deontologie – cca 30 % a jako poslední Utilitarismus – cca 20 %.



Obr. 4.1: Rozložení normativních etických teorií v otevřených odpovědích respondentů na otázky 1-O až 8-O dle pozice



Obr. 4.2: Rozložení normativních etických teorií v otevřených odpovědích respondentů na otázky 1-O až 8-O dle pohlaví

V otevřených odpovědích manažerů a nemanágerů i žen a mužů nebyly shledány žádné zásadní odlišnosti, všechny sledované kategorie schvalovatelů vykazovaly podobné obsahové preference normativních etických teorií.

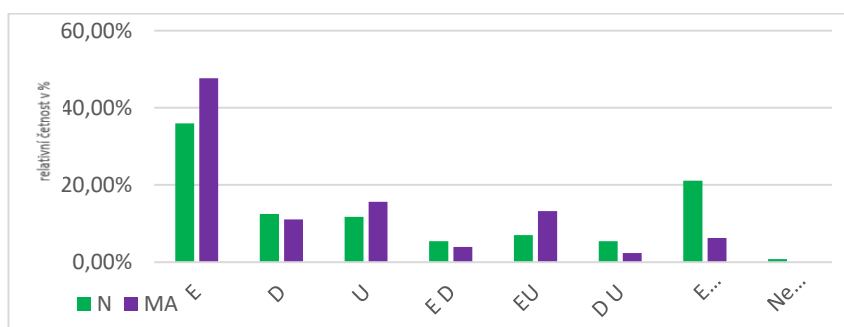
Vyhodnocení volby uzavřených odpovědí na otázky 1-O až 8-O

Nejčastěji vybranou uzavřenou odpovědí byla u nemanágerů odpověď dle normativní etické teorie Etika ctnosti (35,94 %). Etika ctnosti se dále objevila v kombinacích s ostatními etickými teoriemi, jejichž souhrnný podíl byl 39,6 %. Celkově se normativní etická teorie Etika ctnosti objevila ve výběru odpovědí u 75 % nemanágerů.

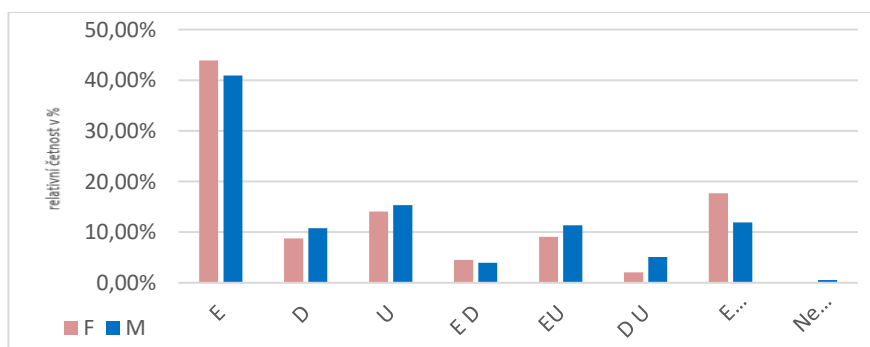
Rovněž u manažerů byla z výběru odpovědí nejvíce preferována odpověď dle normativní etické teorie Etika ctnosti (47,66 %). Také manažeři si Etiku ctnosti vybírali i jako kombinaci s odpověďmi dle dalších etických teorií, souhrnný podíl kombinace Etiky ctnosti s ostatními dvěma etickými teoriemi činil 25,78 %, celkově se tak etika ctnosti objevila ve výběru 73,44 % manažerů.

Ženy si z nabídky odpovědí nejčastěji vybíraly odpověď odpovídající normativní etické teorii Etika ctnosti (43,91 %). Etika ctnosti byla často vybírána i v kombinaci s ostatními normativními etickými teoriemi, souhrnný podíl kombinací Etiky ctnosti s ostatními etickými teoriemi dosáhl 33,28 %, celkem se tak Etika ctnosti objevila ve výběru 77,19 % žen.

Rovněž u mužů byla nejčastěji vybranou odpovědí odpověď dle normativní etické teorie Etika ctnosti (40,91 %). Kombinaci Etiky ctnosti s dalšími etickými teoriemi si v souhrnu vybralo 32,4 %, celkově se odpověď odpovídající normativní etické teorii Etika ctnosti objevila ve výběru 73,31 % mužů.



Obr. 4.3: Výběr uzavřených odpovědí 1-O až 8-O dle normativních etických teorií podle pozice



Obr. 4.4: Výběr uzavřených odpovědí 1-O až 8-O dle normativních etických teorií podle pohlaví

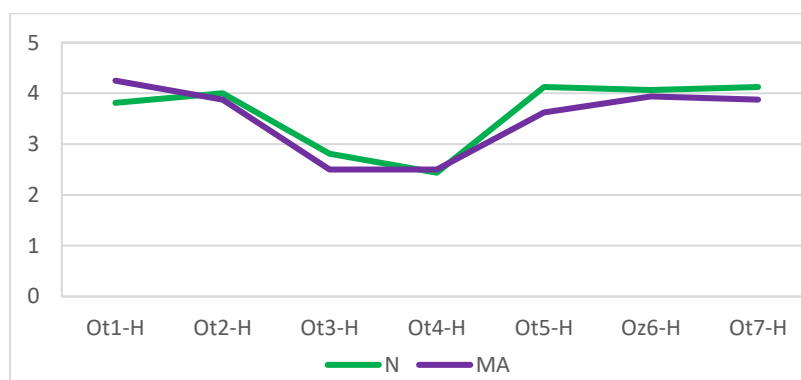
Ve výběru uzavřených odpovědí na otázky 1-O až 8-O nebyly identifikovány žádné významné rozdíly mezi jednotlivými pozicemi – nemanážery a manažery, ani mezi ženami a muži. Obě skupiny vykazovaly podobné preference.

U otevřených otázek, stejně jako u uzavřených, byla nejčastější odpověď odpovídající etické teorii Etika ctnosti. U otevřených odpovědí byla druhou nejčastější etickou teorií Deontologie, zatímco u uzavřených odpovědí byla jako druhá nejčastěji vybíraná varianta odpovědi identifikovaná jako Utilitarismus. Nicméně odstup za normativní etickou teorií Etika ctnosti byl významný.

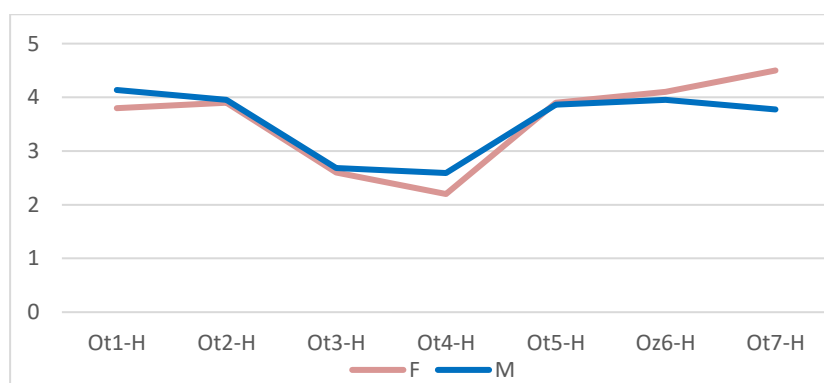
Jak otevřené odpovědi, tak zejména výběr z uzavřených odpovědí potvrdily Draščekovu (2020) teorii o tom, že při rozhodování může být používáno více etických teorií, přičemž Etika ctnosti působí jako nezávislá proměnná.

4.2.2 Souhrnné vyhodnocení odpovědí na uzavřené otázky 1-H až 7-H

Všechny uzavřené otázky byly podrobeny testování závislosti odpovědí na pohlaví respondentů a na jejich pozici. Z uvedených dvojic otázek byly odvozeny kontingenční tabulky a vypočtena síla závislosti prostřednictvím čtvercové kontingence χ^2 a z ní dopočteného *Cramerova* koeficientu kontingence. Z uvedených hodnot pravděpodobností vyplývá, že nebyla prokázána závislost jednotlivých odpovědí na pohlaví a pozici, pouze jedna hraniční hodnota byla dosažena u vlivu pozice na odpověď na otázku č. 3-H. Takže lze konstatovat, že pozice má částečné vliv na to, zda respondenti věnují nebo nevěnují při své práci pozornost malým detailům – viz vyhodnocení otázky č. 3-H, str. 147



Obr. 4.5: Porovnání průměrné odpovědi podle pozice



Obr. 4.6: Porovnání průměrné odpovědi podle pohlaví

5. NAPLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Výzkumný problém, detailně popsany v části 2, byl zodpovězen dosažením hlavního cíle, který byl splněn syntézou výsledků dílčích cílů.

Výzkum byl zacílen na dvě kategorie zaměstnanců schvalujících úvěry, manažery (ředitele poboček), kteří jsou přímo zodpovědní za plnění plánu jimi řízené obchodní jednotky (pobočky) a nemanžery (analyticky), jejichž odměňování není přímo vázáno na plnění obchodních plánů jednotlivých poboček. Získané informace o jednotlivých aspektech rozhodovacího procesu ve vazbě na subjektivní užitek a jeho dosažení, podpořené výstupy z kvantitativního výzkumu se staly podkladem pro naplnění hlavního i dílčích cílů práce.

Hlavní cíl byl splněn, jelikož byly identifikovány a ověřeny faktory normativní etické teorie (Dílčí cíl 1) a další faktory v Dílčím cíli 2.

Dílčí cíl 1: Identifikovat, které faktory normativní etické teorie jsou schvalovateli – manažery a nemanžery používány v procesu rozhodování o poskytnutí firemního úvěru v kontextu s očekávaným užitekem.

VO1: Používají schvalovatelé manažeři a nemanžeři v procesu schvalování firemních úvěrů v různých situacích různé normativní etické teorie?

Realizovaný výzkum potvrdil, že manažeři i nemanžeři používají při rozhodování v různých situacích různé etické teorie – viz srovnání odpovědí na otázky 1-O až 8-O (str. 134 – 140). Souhrnně nebyl identifikován významný rozdíl v preferencích etických teorií mezi manažery a nemanžery, u obou kategorií převažovala etická teorie Etika ctnosti, a to jak v otevřených, tak u výběru z uzavřených odpovědí. Pouze u dvou otázek 3-O (Etické rozhodnutí - očekávaná hřejivá záře altruismu) a 5-O (Očekávání úspěchu neetickými prostředky) byly preference etických teorií manažerů a nemanžerů rozdílné. U dvou otázek preferovali manažeři i nemanžeři Deontologii.

Obdobných výsledků, jako u normativních etických teorií, bylo dosaženo u 7 otázek z Hexaco dotazníku z kategorie Svědomitost a Poctivost (str. 159 – 160), kde se neprokázala závislost odpovědi na otázku ve vztahu k pozici nebo pohlaví, s výjimkou otázky 3-H, kde byla identifikována hraniční závislost vlivu pozice u odpovědi na otázku.

VO2: Používají schvalovatelé manažeři a nemanžeři v procesu schvalování firemních úvěrů v různých situacích více normativních etických teorií současně?

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že manažeři často při rozhodování používají více etických teorií současně. Potvrdila to zejména část výzkumu u otázek 1-O až 8-O, kde po otevřené odpovědi dostali respondenti možnost volby uzavřené odpovědi, odpovídající vždy jedné normativní etické teorii. Jak manažeři, tak nemanžeři si sami ve většině případů spontánně vybírali kombinace více etických teorií. Současně se potvrdila predikce Draščka at al. (2020), kteří v rámci své teorie morálního pragmatismu považují Etiku ctnosti za

propojující prvek mezi dvěma etickými teoriemi Deontologie a Utilitarismus. Výzkum potvrdil, že všechny zkoumané kategorie preferují Etiku ctnosti nebo její kombinaci s jinými normativními etickými kategoriemi. Tím se rovněž potvrdilo Draščekovo (2020) konstatování, že prediktivní model rozhodování nelze vytvořit.

VO3: Jaké jsou hlavní motivační prvky pro dosažení subjektivního očekávaného užitku etickými prostředky?

V realizovaném výzkumu byly na tuto výzkumnou otázku zaměřeny v dotazování zejména otázky 2-O (Očekávání úspěchu etickými prostředky), 3-O (Etické rozhodnutí - očekávaná hřejivá záře altruismu), 4-O (Etické rozhodnutí hrdość) a 7-O (Odmítnutí neetického jednání - vina). V odpovědích na tyto otázky nejvíce rezonovala témata uspokojení z jednání v souladu s osobním etickým nastavením, hájení zájmů banky a zabránění škodě, nalezení akceptovatelného kompromisu pro banku i klienta, uspokojení z pocitu dobře vykonané práce, vysoce hodnocena byla také profesionalita – vysoká odbornost a kompetence i dodržení metodiky banky. Souhrnně lze konstatovat, že rozhodujícím motivačním prvkem pro dosažení subjektivního očekávaného užitku etickými prostředky je jednak **nastolení souladu s osobním etickým nastavením schvalovatele**, a také **vnitřní pocit uspokojení**, ať už z nalezení kompromisu, dobře vykonané práce, zabránění škodě, odbornosti, dodržení metodiky atd.

VO4: Jaké jsou hlavní motivační prvky pro dosažení subjektivního očekávaného užitku neetickými prostředky?

V rámci výzkumu se na tento aspekt zaměřila především otázka 5-O (Očekávání úspěchu neetickými prostředky) a částečně 6-O (Trest). V odpovědích nejvíce dominoval prvek **osobního prospěchu**, ať už finančního či jiného, dále bylo dosažení subjektivního užitku neetickými prostředky dáváno do souvislosti s **neukotvenými osobními hodnotami** jedince a jeho osobním nastavením, proti tomu stál motivační faktor **strachu a stresu z neplnění plánu, možné ztráty zaměstnání** apod.

Dílčí cíl 2: Ověřit významnost dalších faktorů, které se nevztahují k etickým teoriím.

Dílčího cíle bylo dosaženo testováním dvou vědeckých hypotéz formou statistické analýzy.

VH 1: Chybovost manažerů při schvalování úvěrů je vyšší než u nemanágerů.

SH 1.1: Podíl převodů schválených úvěrů do správy Ohrožených úvěrů je vyšší u manažerů než nemanágerů.

SH 1.2: Podíl identifikovaných pochybení při schvalování úvěrů je u manažerů vyšší než u nemanágerů.

Tato hypotéza byla ověřena na základě kvantitativního výzkumu a testování pomocí MW a WW testu v kap. 4.1.2. Výsledky nebyly jednoznačné. V případě

SH 1.1 (Podíl převodů schválených úvěrů do správy Ohrožených úvěrů je vyšší u manažerů než nemanageřů) jsme dospěli k závěru, že podíly převodů schválených úvěrů do správy ohrožených úvěrů se neliší. Na základě SH 1.2. jsme dospěli k závěru, že manažeři mají vyšší chybovost než nemanageři. Vzhledem k nejednoznačným výsledkům, nemůžeme VH 1 přijmout. Tento poznatek je v souladu s autory Ottavia at al. (2011) a Tchakout-Thiquoa (2018).

VH 2: Pohlaví schvalovatele nemá vliv na chybovost při schvalování úvěrů.

Dílčího cíle bylo dosaženo testováním dvou vědeckých hypotéz formou statistické analýzy.

SH 2.1: Podíl převodů schválených úvěrů do správy Ohrožených úvěrů se u mužů a žen neliší.

SH 2.2: Podíl identifikovaných pochybení při schvalování úvěrů se u mužů a žen neliší.

Vědecká hypotéza 2 byla ověřena na základě kvantitativního výzkumu a testování pomocí individuálních t-testů v kap. 4.1.3. Výsledky byly shodné. Jak v případě SH 2.1 (podíl převodů schválených úvěrů do správy ohrožených úvěrů) i SH 2.2 (podíl identifikovaných pochybení při schvalování úvěrů) nebyl faktor pohlaví prokázán. Vzhledem k jednoznačným výsledkům, kdy nebyl u žádné sledované kategorie identifikován rozdíl mezi muži a ženami můžeme VH 2 přijmout. Tento poznatek je v souladu s autory Rad, Yazdanfar a Öhman (2014).

Za klíčový výstup hlavního cíle je možné uvést identifikaci nejdůležitějšího faktoru, kterým je osobnost schvalovatele, jeho vnitřní etické nastavení a hodnotové ukotvení. V rámci procesu udělování schvalovacích pravomocí jsou primárně zkoumány odborné kvality zaměstnance, ve vazbě na finanční analýzu, právní znalosti, znalost interní metodiky a produktů. Osobnostní profil zaměstnance zaměřený na etické a morální hodnotové ukotvení však v tomto kontextu zkoumán zpravidla není. Výzkum přitom ukázal, že je osobnostní profil schvalovatele v oblasti morálních a etických hodnot vnímán všemi respondenty za jednoznačně zásadní a váží se k němu i související aspekty, jako je dodržování etických principů, etického kodexu banky, vnitřních pravidel banky atd. To potvrzují rovněž některé otevřené odpovědi na otázku 5-O a 6-H, kde respondenti popisují vlastní zkušenosti s neetickým chováním některých bývalých zaměstnanců, kteří se dopustili interních podvodů.

Na základě výsledků výzkumu lze vyvodit následující závěry a doporučení:

1. Do procesu certifikace a udělování schvalovacích pravomocí by mělo být vedle hodnocení odborných znalostí implementováno rovněž zkoumání osobnostního profilu schvalovatele zaměřené na etické a morální hodnotové ukotvení.
2. Zaměstnavatel by měl průběžně poskytovat podporu zaměstnancům v oblasti etiky, jak průběžným vzděláváním, tak pozitivní motivací pro

morální jednání a dodržování etických principů a oceněním významných, zřetele hodných morálních počinů zaměstnanců.

3. Hodnota morálního jednání a dodržování etických principů by měla mít vyšší váhu, než je plnění obchodních plánů.
4. Vzhledem k tomu, že z výzkumu vyplynula skutečnost, že se značná část dotázaných setkala ve svém profesním životě s neetickými jednáním i podvody, měly by tyto případy být zmapovány a zdokumentovány, včetně vyvozených důsledků, mj. i trestní odpovědnosti a být k dispozici pro poučení i odrazení od nemorálního jednání pro všechny pozice napříč organizací – bankou.
5. Měl by být kladen důraz na dodržování etického kodexu banky, včetně odkazování se na podporu etického kodexu při přijímání rozhodnutí, která nemusí mít podporu u některých členů týmu, např. s ohledem na plnění/neplnění plánu. (Z provedeného výzkumu je patrné, že etický kodex není všemi dotazovanými brán jako základní opora, v rámci dotazování u otevřených otázek, vzpomněli etický kodex banky pouze 3 respondenti).
6. Velkou otázkou pro širokou diskusi je optimální motivační nastavení hodnotících kritérií KPIs, zda by měla obsahovat rovněž složku plnění obchodního plánu a jakou váhu by tato složka měla mít. Součástí KPIs by jednoznačně měla být i „soft“ kritéria vážící se na dodržování etických principů. Ke zvážení je i zavedení tzv. „no KPIs“ poboček, kde by odměňování manažerů a jimi řízených týmů nebylo vázáno na plnění obchodních plánů. V rámci ČSOB již pilotní projekty tzv. „no KPIs“ poboček proběhly a aktuálně probíhá jejich vyhodnocení.
7. Jednoznačná podpora dodržování etických principů při jednání a rozhodování zaměstnanců by měla být iniciována od nejvyššího managementu společnosti. Provedený kvalitativní výzkum potvrdil, na základě vyjádření respondentů, existující prostor pro zlepšení v této, pro banku zásadní oblasti, kde pracovníci disponují schvalovacími pravomocemi v rádech desítek milionů korun.

Tyto závěry realizovaného výzkumu lze uplatnit v obdobných regulovaných organizacích u pracovních pozic s rozhodovací pravomocí.

6. LIMITY A BUDOUCÍ SMĚRY VÝZKUMU

Realizovaný výzkum vykazoval jistá omezení a limity, které vyplývaly jednak ze specifčnosti zkoumaného problému, tak také z uplatněných metod, zejména u kvantitativního výzkumu.

Výzkum byl realizován v jedné organizaci. Důvodů je více, nicméně primárně je bankovní prostředí velmi uzavřené a provádět v něm výzkum pro výzkumníka, který není součástí dané organizace, je velmi obtížné. Každá banka má nastaven svůj interní schvalovací proces, který není nikde zveřejněn, napříč bankami se schvalovací procesy poměrně zásadně odlišují (viz. str. 29–31), získat tak

kontakty na případné respondenty je prakticky nemožné, jelikož na tyto pracovníky nejsou nikde např. na webových stránkách bank uváděny kontakty. Provedení průzkumu by bylo možné pouze za předpokladu souhlasu vedení dané banky, která by výzkumníkovi předala kontakty na tyto zaměstnance a byla ochotna poskytnout detailnější informace ke struktuře jejího schvalovacího procesu. Takový výzkum, pokud by měl být realizován napříč více bankami, by byl časově poměrně náročný a nebylo by jej možné zvládnout v rámci řešení disertační práce. Výhodou realizovaného výzkumu naopak bylo, že ve zkoumané organizaci bylo možno porovnávat souběžně schvalovatele manažery i nemanžery, kteří disponují totožnými schvalovacími pravomocemi, jejich odborná kvalifikace je srovnatelná a schvalují bez rozdílu srovnatelné úvěrové případy.

U provedeného kvantitativního výzkumu byl limitující časový horizont pěti let, případná rotace nebo fluktuace ve sledovaném vzorku pracovníků v daném období. U úvěrů převáděných do správy ohrožených úvěrů nebylo možné v rámci realizovaného výzkumu odfiltrovat případné objektivní vnější vlivy vedoucí k převodu klienta do správy ohrožených úvěrů, které nemohl schvalovatel při svém posledním rozhodnutí objektivně identifikovat a vyhodnotit, např. vnější ekonomické vlivy, náhlé úmrtí rozhodujícího společníka apod. Nicméně z analýzy, kterou banka historicky interně realizovala, bylo zjištěno, že u cca 80 % klientů převedených do správy ohrožených úvěrů bylo možné s předstihem identifikovat rizikový faktor, který byl důvodem pro následný převod klienta. V případě ex-post kontroly rozhodnutí schvalovatelů je limitujícím faktorem skutečnost, že ex-post kontrole podléhá cca 20% rozhodnutí schvalovatelů.

Budoucí výzkum by bylo vhodné rozšířit, jak na širší spektrum bank, tak také na schvalovatele, kteří jsou členy úvěrových výborů a schvalují v užším týmu, zpravidla dvou schvalovatelů. Rovněž zacílení dalšího výzkumu by se mělo zaměřit na výzkumem identifikované základní aspekty rozhodování a rozhodovacího procesu, včetně, jednotlivých převažujících témat i osobnosti schvalovatele a dále je rozvinout. V rámci kvantitativního výzkumu existuje prostor pro další pokračování, včetně začlenění výstupů z činnosti útvaru fraud managementu, zabývajícího se podvody, jak vnějšími, tak vnitřními uvnitř banky.

7. PŘÍNOSY PRÁCE

Téma disertační práce je zaměřeno na morální aspekty rozhodování a faktory ovlivňující rozhodování při poskytování firemních úvěrů, se zacílením na identifikaci případných rozdílů mezi rozhodováním manažerů a nemanžerů, mužů a žen. Přínos práce lze identifikovat ve dvou rovinách – teoretické a praktické.

7.1 Přínos pro teorii a vědu

Disertační práce navazuje na stávající publikované výzkumy v oblasti procesu rozhodování, zapojení etických teorií do rozhodování jedince a motivace při rozhodování, včetně prvku motivace finanční. Za nejdůležitější přínos pro vědu a teorii lze považovat identifikaci etických faktorů a jejich přímé návaznosti na teorii morální užitečnosti v kontextu rozhodování. Primárně je práce zaměřena na rozhodování a jeho fáze při schvalování firemních úvěrů v bankách, její závěry jsou však aplikovatelné v rámci rozhodovacího procesu obecně. Realizovaný výzkum doplňuje stávající poznatky o úhel pohledu rozhodovacího procesu z kategorie pracovníků s rozhodovací pravomocí manažerů a nemanagerů, včetně zohlednění kategorie pohlaví. Na realizovaný kvalitativní výzkum navázal výzkum kvantitativní, na jehož základě byla většina závěrů získaných analýzou dat kvalitativního výzkumu ověřena. Významnou informační hodnotu přineslo kvalitativní šetření, které umožnilo blíže pochopit vlastní zkušenosti některých respondentů s etickým selháním a podvodným jednáním zaměstnanců bank v rámci odpovědí otázky 5-O a 6-H. Tyto poznatky obohacují vědeckou a teoretickou rovinu o reálné případy etického selhání.

V rámci práce byla zpracována rozsáhlá literární rešerše zaměřená, zejména na rozhodovací proces a normativní etické teorie, které jsou při rozhodování zapojovány do jednotlivých fází schvalovacího procesu. Součástí literární rešerše je, ve vazbě na výzkum realizovaný v bankovním prostředí, které je specifické svým silným regulatorním charakterem, rovněž literární rešerše zaměřená na regulaci bankovního segmentu. V rámci zpracování práce byly některé dílčí výstupy z výzkumů publikovány v odborných vědeckých časopisech a na odborné konferenci.

7.2 Přínos pro praxi

Výsledky výzkumu realizovaného v rámci disertační práce jednoznačně ukázaly na nutnost zabývat se nejen odbornými znalostmi pracovníků, jimž je přidělována schvalovací pravomoc, ale zabývat se rovněž osobnostním profilem schvalovatele, zaměřeným na jeho etické a morální hodnotové ukotvení, což se doposud opomíjelo. V rámci nástupu do pozice jsou u manažerů sice uplatňovány osobnostní testy, zaměřené však primárně na vedení týmu, u nemanagerů schvalovatelů žádné osobnostní testování zaměřené na etické a morální hodnotové ukotvení neprobíhá.

Současně výzkum ukázal na možnou příčinnou souvislost mezi stanovenými obchodními plány a případným selháním schvalovatele, kdy téměř pětina respondentů vidí jako možnou příčinu etického selhání, strach a stres z neplnění plánu, což následně částečně potvrdila i ex-post kontrola schválených úvěrů, kdy byl identifikován statisticky prokazatelný vyšší podíl pochybení u manažerů, jejichž odměňování je vázáno na plnění obchodního plánu jimi řízené pobočky. V této oblasti existuje, v návaznosti na výsledky realizovaného výzkumu, prostor

pro úvahy vrcholového managementu bank nad aplikací již zmíněných „no KPIs“ poboček nebo alespoň snížení váhy ukazatelů KPIs zaměřených na splnění obchodního plánu. Důraz na dodržování etických pravidel by měl primárně vycházet od vrcholového managementu, který by mu měl přiřkládat vyšší váhu, než je plnění obchodních plánů. Součástí kariérních stezek u pozic se schvalovací pravomocí by měla být také pravidelná edukace v oblasti etiky u zaměstnanců s přidělenou úvěrovou pravomocí. Závěry práce tak mohou být použity jako impuls pro vrcholový management ke změně nastavení motivačních prvků u zaměstnanců s rozhodovací pravomocí a implementaci průběžného vzdělávání zaměstnanců s rozhodovací pravomocí v oblasti etiky, morálních hodnot a rozvoje osobních etických hodnot.

ZÁVĚR

Problematika motivace jedince při rozhodování a zapojení etických principů do rozhodovacích procesů je obecným tématem ve firemním i neziskovém prostředí, stejně jako v osobním životě jedinců. V bankovním prostředí se tento aspekt dostal do popředí zájmu zejména po poslední globální ekonomické krizi v letech 2007-2008, kdy v důsledku zhoršené kvality úvěrového portfolia, došlo k pádu několika významných nadnárodních bank, což se ve svém důsledku stalo příčinou vzniku celosvětové ekonomické krize. To vedlo k následným úvahám, jak předejít selhání lidského faktoru při schvalování úvěrů. Důvodem byla mj. skutečnost, že přestože byl bankovní systém již před krizí poměrně silně regulován, přesto došlo ke krachům velkých nadnárodních bank v důsledku kumulace problematických úvěrů, k jejichž schválení došlo převážně vlivem selhání lidského faktoru. V návaznosti na tyto skutečnosti se jak teoretická sféra, tak praktická, představovaná vrcholovým managementem bank zaměřily na morální aspekty procesu schvalování úvěrů, častým důsledkem byla změna nastavení a organizace schvalovacího procesu a implementace etických kodexů. V řadě odborných článků byla jako možný faktor selhání při rozhodování obecně, ale i při schvalování úvěrů uváděna finanční motivace. Kvalitativní i kvantitativní výzkum se proto zaměřil na dvě kategorie schvalovatelů – manažery (ředitelé poboček) a nemanžery (seniorní úvěrové analytici). U manažerů vstupuje do jejich hodnocení motivační složka splnění obchodního plánu výnosů, zatímco u nemanžerů do jejich hodnocení plnění obchodního plánu nevstupuje. Dalším úhlem pohledu bylo zkoumání rozhodnutí v kategorii pohlaví mužů a žen.

Při smíšeném výzkumu i analýze byla využita metoda datové a teoretické triangulace. Výzkum se zaměřil na identifikaci a ověření faktorů ovlivňujících rozhodování o poskytnutí úvěru. Jako zásadní faktor byla na základě kvalitativního výzkumu identifikována osobnost schvalovatele, jeho vnitřní etické nastavení a hodnotové ukotvení. V tomto kontextu by v procesu udělování schvalovacích pravomocí mělo být vedle zkoumání odborné zdatnosti jednoznačně ukotveno i zkoumání osobnostního profilu schvalovatele testováním

zaměřeným na etické a morální hodnotové ukotvení. Stejně tak by měla být ze strany organizace poskytována maximální podpora v oblasti etiky, jak průběžným vzděláváním, tak zvýšením váhy dodržování etických principů nad plnění obchodních plánů, případně zvážit zrušení finanční motivace na plnění obchodního plánu. Analýza výsledků kvalitativního i kvantitativního výzkumu nepotvrdila případné rozdíly mezi pohlavím, stejně tak tomu bylo u pozic manažerů a nemanagerů, s výjimkou výstupu kvantitativního výzkumu u analýzy identifikovaných chyb při schvalování v rámci následných ex-post kontrol rozhodnutí, kde byla prokázána vyšší míra chybovosti u manažerů, což podporuje hypotézu, že by finanční motivace mohla hrát roli při schvalování úvěrů.

Realizovaný výzkum a jeho výsledky jsou aplikovatelné nejen v bankovním sektoru, ale obecně na pracovníky disponující rozhodovacími pravomocemi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BABOUČEK, Ivan a kol. *Regulace činnosti bank*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. s. 58, 91. ISBN 978-80-7265-144-3

BECKMANN, Daniela a Lukas MENKLHOFF. Will women be women? Analyzing the gender difference among financial experts. *Kyklos*. [online]. 2008, 61(3), s. 364-384. [cit. 2018-03-10] ISSN 0949-9962. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2008.00406.x>

BENTHAM, Jeremy. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Oxford, England: Clarendon Press [online]. 1996. [cit. 2022-01-26]. ISBN 0-19-820516-3. Dostupné z: <https://www.amazon.com/Introduction-Principles-Legislation-Bentham-Collected/dp/0198205163?asin=0198205163&revisionId=&format=4&depth=1>

BERGER, Allen, Thomas KICK a Klaus SHAECK. Executive Board Composition and Bank Risk Taking. *Deutsche Bundesbank*. [online]. 2012, Discussion Paper no. 03/2012. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/Agenda/Eventos/12/Ago/08.schaeck-berger-kick-dayahead.pdf>

COLEMAN, James Samuel. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990. ISBN 0674312260. Dostupné z: <https://www.fulcrum.org/concern/monographs/cr56n1673>

CRESWELL, John W. Chapter 18 – Mixed-Method Research: Introduction and Application. *Handbook of Educational Policy*. [online] 1999, s. 455 – 474. [cit. 2022-10-17]. ISBN 978-0-12-174698-8 Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/B978-012174698-8/50045-X>

CROSON, Rachel a Uri GNEEZY. Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic literature*. 2009, 47 (2), s. 448-474. [cit. 2022-10-16]. ISSN 2328-8175. Dostupné z: http://www.njl.nu/uploads/Forskning_Croson_Gneezy.pdf

CUOMO, Maria Teresa, Debora TORTORA, Alice MUZZUCHELLI, Giuseppe FESTA, Angelo di GREGORIO a Gerardino METALLO. Impacts of Code of Ethics on Financial Listed Companies of Bank Sector. *Research Journal of Finance and Accounting* [online]. 2014, vol. 5 (19), s. 75 -86.[cit. 2022-09-04]. ISSN 2222-2847. Dostupné z: <https://doi.org/10.26870/jbafp.2018.01.005>

DRAŠČEK, Matěj, Adriana REJC BUHOVAC a Dana MESNER ANDOLŠEK. Moral Pragmatism as a Bridge Between Duty, Utility, and Virtue in Managers' Ethical Decision- Making. *Journal of Business Ethics* [online]. Marz 2020, vol. 172, s. 803 – 819. [cit. 2021-12-31]. ISSN 0167-455. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04489-2>

DYTRT, Zdenek. *Ženy a management*. Brno: BizBooks, 2014, s. 39. ISBN 978-80-265-0150-3

EHRENHARD, Michel and Timo FIORITO. Corporate values of the 25 largest European banks: Exploring the ambiguous link with corporate scandals. *Journal of Public Affairs* [online]. 2018, vol. 18 (1), s. 1-9. [cit. 2022-03-31] DOI 10.1002/pa.1700. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/323041008_Corporate_values_of_the_25_largest_European_banks_Exploring_the_ambiguous_link_with_corporate_scandals

FISHER, Irving. *Booms and Depressions*. New York: Adelphi Company, 1932, s. 10. [online] [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/booms_fisher.pdf

GALBRAITH, John Kenneth. *The New Industrial State*. New York: Houghton Miffl in, 1971, s. 157. ISBN 978-03951247-5-8.

HANCOCK, Matthew a Nadhim ZAHAWI. *Masters of Nothing*. London: Biteback Publishing, 2011. ISBN 978-1-84954-143-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 46, 50, 149, 150, 271. ISBN 80-7367-040-2.

HIRSH, Jakob B., Jackson G. LU a Adam D. Galinsky. Moral Utility Theory: Understanding the motivation to behave (un)ethically. *Research in Organizational Behavior*. [online]. November 2018, vol. 35, s. 43 – 59. [cit. 2021-11-19]. ISSN 0191-3085. Dostupné z: doi:10.1016/j.riob.2018.10.002

CHANG, S.A. Outsider and outperformers: women in fund management. *New York Society of Security Analyst* [online] 2010. [17.03.2018]. EIN 13-5610350.

Dostupné z: <http://post.nyssa.org/nyssa-news/2010/04/outsidere-and-outperformers-women-in-fund-management.html>

JANOTOVÁ, Helena a kolektiv. *Profesní etika*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2005, s. 18. ISBN 80-86861-42-2.

KÁBA, Bohumil a Libuše SVATOŠOVÁ. *Statistické nástroje ekonomického výzkumu*. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. ISBN: 978-80-7380-359-9

KAHNEMAN, Daniel a Amos TVERSKY. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. [online]. Marz 1979, vol. 47 (2), s. 263-291. [cit. 2022-04-23]. ISSN 0012968. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/1914185>

KAHNEMAN, Daniel a Amos TVERSKY. Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*. [online]. 1984, vol. 39, s. 341-350. [cit. 2022-04-23]. ISSN 003-066X. Dostupné z: doi:10.1037/0003-066X.39.4.341

KHARKHELI, Manana a Giorgi MORCHILADZE. Factors Affecting Decision Making In an Organization. *International Journal Of Management and Commerce Innovations* [online]. 2015, 3 (1), s. 425 – 428. [cit. 2022-09-15]. ISSN 2348-7585. Dostupné z: <https://www.researchpublish.com/papers/factors-affecting-decision-making-in-an-organization>

MANDEL, Martin a Vladimír TOMŠÍK. Regulace bankovního sektoru z pohledu ekonomické teorie. *Politická ekonomie*. [online] 2011, roč. 59, č. 1, s.58-81, 64, 76. [cit. 2022-02-26] ISSN 2336-8225. Dostupné z <https://www.vse.cz/polek/cislo.php?cislo=1&rocnik=2011>

NOBLE, Helen a Roberta HEALE. Triangulation in research, with examples. *Evid Based Nurs*. [online]. 2019, 3, s. 67 -68. [cit. 2022-10-10.] PMID: 31201209. Dostupné z: doi: 10.1136/ebnurs-2019-103145

OTTAVIA, Enkhboldd CHZULUUNDBAATAR, Shiann-Far KUNG a Ding-Bang LUH. SME Loan Decision-making process: The declining Role of Human Capital. *Asian Academy of Management Journal* [online]. 2011, 16 (2), s. 29 – 52. [cit. 2022-09-22]. ISSN 2180-4184 Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/AAMJ_16.2.2.pdf

PAVLÍK, Tomáš. Biostatistika pro matematickou biologii. *E-learningová učebnice Matematická biologie*. [online]. 2015. [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickyh-a-biologickyh-dat--biostatistika-pro-matematickou-biologii>

PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. Bratislava: PhDr. Milan Štefanko – IRIS, 2014, s. 149. ISBN 978-80-8153-030-2.

RAD, A., D. YAZDANFAR a P. ÖHMAN. Female and male risk aversion: An emirical study of loan officers'assessment of SME loan applications.

International Journal of Gender and Entrepreneurship [online]. 2014, 6 (2), s. 121 – 141. [cit. 2022-10-2]. ISSN 1756-6266. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/IJGE-02-2013-0012>

REVENDA, Zbyněk Martin MANDEL, Jan KODERA, Petr MUSÍLEK, Petr DVOŘÁK a Jaroslav BRADA. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 117, 121, 130. ISBN 978-80-7261-132-4.

RÓZSA Zoltán, Hana ZBRANKOVÁ a Ashiqur RAHMAN. Gender Differences of Managing Banks' Credit Portfolio. *Polish Journal of Managements Studies*. [online]. December, 2018, vol. 2, s. 272-283. [cit. 2022-03-05]. ISSN 2081-7451. Dostupné z: DOI: 10.17512/pjms.2018.18.2.22

SAVAGE, Leonard J. *The foundations of statistic*. New York, USA: Dover Publications Inc, 2000. ISBN 9780486623498.

TAYLOR, John B. The Financial Crisis and the Policy Responses: an Empirical Analysis of What went Wrong [online]. *National Bureau of Economic Research*, Cambridge, Massachusetts, 2009 [online] [cit. 2022-02-26]. ISBN 9780226574301. Dostupné z <http://www.nber.org/papers/w14631>

TCHAKOUTE-TCHIGOUA, Hubert a Issouf SOUMARÉ. The effect of loan approval decentralization on microfinance institutions outreach and loan portfolio quality. *Journal of Business Research* [online]. 2019, 94, s. 1 – 17. ISSN 0148-2963. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.021>

TVERSKY Amos a Daniel KAHNEMAN. Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*. [online]. October 1992, vol. 5, s. 297-323. [cit. 2022-01-25] ISSN 0895-5646 Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fcepi.ehess.fr%2Fdocannexe%2Ffile%2F2780%2Ftversky_kahneman_advances.pdf&clen=4107325&chunk=true

VON NEUMANN, John a Oskar MORGENSTERN. *Theory of games and economic behavior*. (1944). Princeton, New Jersey, USA: Princeton University Press, 2007. ISBN 9780691130613

VROOM, V.H. *Work and Motivation* (1964). New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 1994. ISBN 9780787900304

WATSON, Roger. Quantitative research. *Nursing Standard*. [online]. 2015, 29 (31), s. 44 – 48. [cit. 2022-10-17]. ISSN 20479018. Dostupné z : DOI:10.7748/ns.29.31.44.e8681

Zákon č. 21/1992 Sb. Zákon o bankách č. ve znění účinném k 30.3.2022. ISBN [online]. [cit. 2022-03-30] Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21>

ZÁŠKODNÁ, Tereza a Daniel DOSTÁL. Šestifaktorový model osobnosti a psychometrické vlastnosti Revidovaného osobnostního inventáře HEXACO. *Psychologie a její kontexty* [online]. 2016, 7 (2), š. 31 – 42. [cit. 2022-09-19]. ISSN 1805-9023. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Zaskodna-Dostal_2016_2.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Analytik/Analytici
CRIBIS	Aplikace obsahující kreditní informace o subjektech v ČR a SR
CRÚ	Centrální registr úvěrů
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
D	Deontologie
E	Etika ctnosti
ECB	European Central Bank Evropská centrální banka
EU	European Union/Evropská unie
F	Female/Žena - Ženy
IRB	Internal ratings based approach Vnitřní ratingový systém
KPI	Key performance indicator Klíčové ukazatele výkonnosti
M	Man/Muž-Muži
MA	Manažer
MW test	Mann–Whitneyův test
N	Nemanažer
SEU	Subjective expected utility/Subjektivní očekávaný užitek
U	Utilitarismus
USA	United States of AmerikaSpojené státy americké
WW test	Wald-Wolfowitzův test

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORKY

ZBRANKOVÁ Hana, Ashiqur RAHMAN. Female Borrowers and Credit Constraints in SME Loan Market: An Analyses from the Visegrad Countries. *Polish Journal of Management Studies* [online]. 2019; 20, (2) p. 426 – 440. ISSN 2081-7452. Dostupné z: DOI: 10.17512/pjms.2019.20.2.36

RÓZSA Zoltán, Hana ZBRANKOVÁ, Ashiqur RAHMAN. Gender Differences of Managing Banks' Credit Portfolio. *Polish Journal of Management Studies* [online]. 2018; 18 (2), p. 272 – 283. ISSN 2081-7452. Dostupné z: DOI: 10.17512/pjms.2018.18.2.22

ZBRANKOVÁ, Hana. Loan Growth Strategies of Czech Banks in the Context of the Real Macroeconomic Development. In: *ICFE 2014 - The Interantional Conference on Finance and Economic*. Vietnam Ho Chi Minh City. Published by: Tomas Bata University of Zlín, 2014, p. 757 -768. ISBN 978-80-7454-405-7.

ZBRANKOVÁ, Hana. Loan Provision in the Context of the Growing Ambitions of Bank Institutions and the Real Economic Environment. In: *Slovak Scientific Journal Management: Science and Education*. EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Žilina, Slovakia, 2012, p. 56-59. ISSN 1338-9777

ZBRANKOVÁ, Hana. The Loan Approval Management Process – Its Ethical Aspects. In: *THEORY OF MANAGEMENT 6* The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base. EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Žilina, Slovakia, 2012, p. 210-214. ISBN 978-80-554-0591-9

ZBRANKOVÁ, Hana. Stabilization Atributes of Smal and Medium-sized Enterprises in a Recession. In: *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, 2011, roč. 7.* (CD) Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-013-4

ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORKY

Jméno: Ing. et. Bc. Hana Zbranková (Pavlicová)
Datum narození: 22.6. 1968 ve Zlíně
Bydliště: Zlín, Šípková 424, PSČ 760 01,
E-mail: hzbrankova@amaco.cz; hzbrankova@seznam.cz

Vzdělání:

2012 – dosud **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor Management a Ekonomika
Doktorské studium (distanční)

2004 – 06 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta humanitních studií
Bakalářské studium
obor Specializace v pedagogice – učitelství odborných ekonomických předmětů.

2002 – 03 **Evropský polytechnický institut Kunovice**
Doplňkové pedagogické studium

1986 - 90 **Vysoké učení technické v Brně**
Fakulta technologická ve Zlíně
obor Ekonomika a řízení spotřebního průmyslu

1982 – 86 **Střední ekonomická škola ve Zlíně**

Zaměstnání :

2000 - dosud: **ČSOB, a.s. :**

2010 - dosud **Úvěrový specialista, analytik** Schvalování úvěrových obchodů pro firemní klientelu na základě přidělené individuální schvalovací pravomoci

- Členka schvalovací komise pro firemní klientelu ústředí banky v Praze (LSC)
- Metodické řízení týmu firemních bankéřů a firemních poradců, supervize výstupů jejich činnosti
- Lektorská činnost

- Participace na tvorbě interní metodiky banky
 - Ambassador projektu Finanční gramotnost pro školy
 - Mentoring projektu pro začínající podniky „Start it“ v oblasti finančního plánu
 - Mentoring pro hospice v oblasti ekonomiky a fin. plánů
- 2008 - 2010 Manažer úvěrového rizika – *senior, teamleader*
- 2002 - 2008 Manažer úvěrového rizika
- 2000 - 2002 Analytik úvěrového rizika
- 2008 -2009 Externí hodnotitel projektů EU ROP pro Úřad regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava**
- 1990 - 2000: Fatra Napajedla**
- 1991 - 2000 Marketingový analytik pro oblast podlahových krytin LINO FATRA
- 1990 - 1991 Ekonom technického rozvoje
- Znalosti :** jazykové - němčina, angličtina, ruština (středně pokročilá)
PC - MS Office
- Ostatní :** **Přednášková činnost** – Marketing ve strategickém řízení bank (Management II)
- Zapojení do vědecko – výzkumných aktivit:**
- 2017 – 2018 : The Internal Grant Agency of FaME TBU No. IGA/FaME/2017/010: Financial Constraints on Economic Activities, for financial support to carry out this research.
 - 2020 – 2022: TAČR, Projekt ÉTA: Behaviorální ekonomie jako nástroj cílené aktivizace obyvatelstva k využívání bankovních produktů finančního zajištění
- Interní lektor kurzů ČSOB:
- Komplexní úvěrový proces
 - Komplexní úvěrový proces pro malý KOP
 - Případové úvěrové studie
- Zapojení do charitativních a společensky odpovědných projektů realizovaných bankou:
- Pomáháme společně
 - Nadační fond vzdělávání
 - Finanční gramotnost
 - Projekt „Start-it
 - Projekt mentoring pro hospice

Ing. et Bc. Hana Zbranková, Ph.D.

**Morální aspekty rozhodování při řízení úvěrového portfolia
firemních úvěrů v obchodních bankách**

Moral Aspects of Decision-Making in Corporate Loan Portfolio Management in
Commercial Banks

Teze disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín

Náklad: vydáno elektroniciky
1.vydání

Sazba: autor
Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2023

ISBN 978-80-7678-148-1

