

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd
Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Obor studia:
Marketingová komunikace a public relations

Název práce:
Analýza interní komunikace HVB Bank v roce 2006

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Dolanský

Vypracovala: Hana Růžičková

Akademický rok: 2006/2007

Rok a semestr: 3./6.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně s využitím uvedených pramenů.

Tato práce obsahuje celkem 60 876 znaků (včetně mezer).

V Praze dne 17.5.2007

Hana Růžičková

1.	Úvod.....	2
1.1.	Úvod.....	2
1.2.	Zaměstnanci jako jedna z cílových skupin firmy.....	3
2.	Firemní strategie a její vliv na charakter firemní komunikace	4
2.1.	Vize, poslání a hodnoty organizace.....	4
2.2.	Firemní strategie.....	6
3.	Firemní kultura, identita a image jako zdroje firemní komunikace	7
3.1.	Identita a image.....	7
3.2.	Firemní kultura	9
3.3.	Shrnutí.....	10
4.	Firemní komunikace.....	11
4.1.	Komunikace jako předpoklad fungování firmy.....	11
4.2.	Firemní komunikace jako strategické řízení komunikace, komunikační strategie a plán	12
4.3.	Cíle komunikace.....	14
4.4.	Integrované komunikace	15
5.	Interní komunikace, její význam a nástroje	16
5.1.	Účel, úkoly a obsah interní komunikace.....	16
5.2.	Interní komunikace a řízení lidských zdrojů.....	18
5.3.	Základní podmínky nastavení a fungování interní komunikace.....	18
5.4.	Co lze a nelze docílit interní komunikací.....	19
5.5.	Formy a nástroje interní komunikace.....	20
5.6.	Role interní komunikace v období změn.....	23
6.	Strategie interní komunikace HVB Bank	25
6.1.	Představení HVB Bank.....	25
6.2.	Shrnutí situace.....	26
6.3.	Zastřešující strategie UniCredit Group.....	27
6.1.1.	Cíle.....	27
6.1.2.	Charta integrity – hodnoty	27
6.4.	Komunikační strategie interní komunikace pro období změn v HVB Bank	29
6.1.3.	Strategie a cíle.....	29
6.1.4.	Specifické komunikační potřeby.....	30
6.1.5.	Komunikační kanály, formy a nástroje	31
6.5.	Zhodnocení.....	32
7.	Závěr.....	34
8.	SWOT analýza Charty Integrity	35
9.	Resumé.....	41
10.	Seznam použitých pramenů.....	42
11.	Přílohy	44

1. Úvod

1.1. Úvod

Domnívám se, že interní public relations jsou na ose komunikační důležitosti často předbíhány a zastiňovány všemi externími komunikacemi, klasickou reklamou. Přitom je to právě interní komunikace, která je zodpovědná za prvopočátek dobré image firmy. Atmosféra, která panuje ve firmě a způsob, jakým se zaměstnanci chovají k zákazníkům, mají na obraz firmy velký vliv. Mě samotné a myslím, že i všem ostatním, se někdy stalo, že se z důvodu nespokojenosti s obsluhou rozhodli změnit podnik. Neporadili vám v obchodě, kde na dobré radě záleželo vaše kupní rozhodnutí? Tyto témata jsou každodenní náplní práce specialistů v oblasti interní komunikace. Jak vytvořit jednotný systém přístupu k zákazníkům a celé externí veřejnosti tak, aby pro firmu byl co nejvýhodnější a zároveň pro zaměstnance natolik nosný, aby ho skutečně používali? To je jedna z mnoha výzev interní komunikace.

V této práci bude rozebrán postup vzniku strategie pro interní komunikaci a její jednotlivé nástroje. Budu postupovat od obecného ke konkrétnějšímu. Začnu zařazením zaměstnanců do kontextu public relations, které se na ně dívají jako na vnitřní veřejnost firmy, tedy jednu z cílových skupin komunikačních aktivit firmy. Dále rozeberu firemní strategii a faktory, které ji ovlivňují. Posupně přejdu k firemní komunikaci a její strategii, k jejím formám a nástrojům se zaměřením na interní komunikaci.

Jako příklad z praxe jsem si vybrala analýzu interní komunikace HVB Bank v roce 2006, tedy v roce, kdy se banka připravuje na velké změny. Období změn je pro kvalitu interní komunikace velkou zkouškou. Zaběhlé a do té doby fungující pořádky jsou minulostí a zaměstnanci musí pochopit výhody nového systému práce.

V rámci této práce se zaměřím na provázanost firemních komunikací a na jejich závislosti na dobře zvolené strategii jak komunikační, tak firemní.

1.2. Zaměstnanci jako jedna z cílových skupin firmy.

Je těžké najít jednu univerzální a vše popisující definici pojmu public relations, do češtiny nejčastěji překládaného jako vztahy s veřejností. Přesto by bylo dobré pro účely systematického zpracování tématu práce takovou definici uvést.

Baines a kol. (2004, s. 7) definují public relations jako „Disciplínu, která pečuje o reputaci firmy, s cílem získat porozumění a podporu a s cílem ovlivnit názory a chování veřejnosti. Je to plánované a soustavné úsilí ustanovit a získat náklonnost a vzájemné porozumění mezi organizací a její veřejností.”¹

A kdo je všechno tou veřejností, se kterou by měla firma budovat vše z definice vyplývající? Veřejnost je velice široký pojem. Ve smyslu public relations si můžeme veřejnost rozdělit na cílové skupiny organizace.

Horáková (2000, s. 91) uvádí, že cílovými skupinami každé organizace jsou především:

- zákazníci
- stávající a potencionální zaměstnanci
- dodavatelé
- akcionáři, vlastníci
- media a názoroví vůdci
- místní komunita
- vláda
- nátlakové skupiny a zájmová sdružení

Jednou cílovou skupinu každé firmy, které by se měla věnovat speciální pozornost, tedy tvoří její zaměstnanci. Zaměstnanec by měl firmě rozumět a podporovat ji, být loajální. Hlavním

¹ Originální znění definice Baines (2004, s.7): "the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics."

nástrojem public relations je komunikace. Není tomu jinak ani v případě práce s cílovou skupinou zaměstnanců. Vztahy s vnitřní veřejností, jak můžeme zaměstnance firmy označit, jsou řízeny vzájemnou komunikací a poskytováním informací.

Ačkoliv vnitrofiremní nebo-li interní komunikace hraje v procesu získávání zaměstnance na svou stranu důležitou roli, sama bez sjednocení s celou strategií firmy nemůže být plně účinná. Poskytnutí manuálu, kde zaměstnanec najde sepsané úkoly a popis svých pracovních povinností, z něj nadšeného a samostatně pracujícího zaměstnance neudělá. Vnitrofiremní komunikace musí vycházet z charakteru celé korporátní strategie. Musí být navázaná se strategií personálního oddělení. Vnitrofiremní komunikace tedy není všelék a nevisí ve firemním vzduchoprázdnu.

2. Firemní strategie a její vliv na charakter firemní komunikace

2.1. Vize, poslání a hodnoty organizace

Abychom dokázali úspěšně a efektivně řídit komunikace ve firmě, je nutné znát její napojení na celou řadu faktorů, které ovlivňují chod a úspěch firmy. Dunmore (2002, s. 32) mezi tyto faktory počítá především vizi, poslání a hodnoty organizace. Dalšími důležitými elementy je styl vedení firmy, strategie pro oblast lidských zdrojů či snaha firmy být tzv. „učící se organizací“.

Vyčetla jsem zde mnoho pojmů, se kterými je nutné počítat vzhledem k vytváření strategie pro komunikaci firmy. Pro účely této práce rozeberu především první tři z nich – vizi, poslání a hodnoty firmy.

Vize, poslání a hodnoty organizace

Vizi korporace rozumíme cíle korporace, tedy to, čeho chce dosáhnout, především z dlouhodobého hlediska.

Němec a Littová (1999, s. 110) uvádí poslání a požadavky, jež jsou na vizi kladeny. Vize musí motivovat zaměstnance, musí být dostatečně dlouhodobá. Zároveň by se měla pohybovat mezi utopií a reálným, aby mohla celou vnitřní veřejnost firmy inspirovat, ale zároveň nebyla natolik nedosažitelná, aby se nestala demotivující. Vzhledem k tomu, že je nutné, aby vize firmy prostupovala veškerým děním ve firmě, musí být komunikovatelná.

Wojciková (2005) uvádí jakým způsobem si firma může definovat své cíle:

úspěch společnosti – definice cílů:

pro zaměstnance: Poskytnout motivující prostředí, ve kterém mají lidé příležitost se učit, růst a vést organizaci k úspěchu

pro zákazníky: být společností orientovanou na zákazníky

pro akcionáře: růst prostřednictvím motivovaných zaměstnanců

Vize firmy je důležitá v době změn, v době, kdy firma přechází z jedné strategie na jinou nebo se spojuje s další firmou. Změny vnáší do našich osobních i profesních životů nejistotu a mění zaběhlý řád. V této době je tedy důležité vědět, k čemu směřovat, protože pokud by změna neměla jasný cíl, nestane se plně funkční.

Horáková (2000, s. 57) k procesu změn a vytváření nové vize uvádí tento příklad:

„Společnost EPI si uvědomovala, že úspěšnost jakýchkoliv změn v podniku závisí na tom, do jaké míry se s nimi ztotožní všichni zaměstnanci. První kroky v procesu změn proto zahrnovaly:

- uspořádání série seminářů vysvětlujících podstatu a důvody chystaných změn
- vysvětlování důležitosti prvků, jakými jsou firemní filosofie, vize a podniková kultura a získávání lidí ke spolupráci na jejich vytváření a uplatňování
- vytvoření zvláštního týmu „řízení změn“, který celý postup koordinoval a zajišťoval pravidelné informování všech zaměstnanců a postupu změn.“

Obecně v době změn i v běžném období pro ni platí, že by měla být sjednocená s hodnotami firmy, měla by jim odpovídat. Němec a Littová (1999, s. 32, 39) uvádí, že: „Hodnoty korporace ... vymezují styl práce ve firmě, tudíž to, jakým způsobem bude vize dosahováno.“ Dunemore (2002, s.38) zastává názor, že: „Zaměstnanci by měli být schopni si na hodnoty vzpomenout, vyvolat si je z paměti a použít je během své práce. Proto by hodnoty měly být snadno zapamatovatelné, vybízející k akci a motivující.“

Dále uvádí 3 přístupy k hodnocení hodnot firmy

- jsou jasně definované ?
- jsou sladěné s firemní kulturou ?
- reflektuje strategie pro oblast lidských zdrojů firemní kulturu založenou na hodnotách ?

Tyto otázky se pokusím zodpovědět dále v práci na konkrétním příkladě hodnot HVB Bank, tak, jak vznikají v rámci přípravného procesu změn.

S vizí je dále spjato také poslání firmy. Rektořík (2001, s. 35) poslání definuje jako: „Jasně vyjádření hlubších důvodů vzniku a existence společnosti. Poslání podniku má být motivací pro zaměstnance a dávat celkový smysl jejich dílčím činnostem ...vymezuje postavení podniku na trhu (většinou vůči konkurenci) ... Je základním vodítkem pro určování a rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace.“

2.2. Firemní strategie

Všechny výše vysvětlené pojmy se tedy podílejí na vzniku a charakteru firemní strategie. Holá (2006, s. 10) vidí firemní strategii jako souhrn cílů firmy a cest k jejich dosažení. Dále uvádí, že: „Nestačí, že zaměstnanci vědí, že cílem firmy je stát se výhradním dodavatelem. Chtějí vědět, jak se to stane, jakou cestou se firma dostane k tomuto cíli a jaká je jejich úloha na této cestě. ... Strategie spolu s firemní kulturou ovlivňuje celý chod firmy, vytváří její osobnost a její chování vůči všem partnerům.“

Kotler (2000, kap.3) doporučuje po definování mise nebo-li poslání firmy provést analýzu SWOT², na jejímž základě pak firma může definovat své cíle, strategii a postup implementace a kontroly.

3. Firemní kultura, identita a image jako zdroje firemní komunikace

3.1. Identita a image

Holá (2006, s.9) uvádí, že: „Základ firemní komunikace vychází z definování firemní identity a ze snahy o sladění této identity se stávající image firmy.“ Pro pochopení vzájemných vztahů je nutné tyto pojmy vysvětlit a přidat k nim ještě další pojem, kterým je firemní kultura.

Identita, image a kultura firmy

Budování dobrého image firmy je dnes vysoce ceněno a dostává se na špičku všech komunikačních cílů firmy. Dobré jméno a reputace znamenají velkou konkurenční výhodu. A je to právě přidaná hodnota, která může rozhodnout, který produkt si zákazník vybere. Kvalita služeb se samozřejmě na obrazu firmy také odráží. Začněme ale nejprve s definicemi prvních dvou navzájem velice souvisejících pojmů:

Oba pojmy Horáková (2000, s. 222):

Image firmy je „Obraz firmy, vnímaný jejím okolím. Činnost firmy a kvalita její vnitřní a vnější komunikace rozhodují o tom, do jaké míry se shoduje firemní image (to, jak se firma jeví) s firemní identitou (jaká firma chce být).“

² SWOT analýza je analýzou vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb) a vnitřního prostředí (silných a slabých stránek). (Kotler, 2000, kap.3)

Firemní identita je „Strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filosofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle. Musí být stvrzována chováním firmy a veškerou vnitřní i vnější komunikací.“

Image tedy vzniká jako souhrn znalostí a zkušeností s firmou, kterou si utvořila veřejnost. Image, kterou má firma u zákazníků se může lišit od té, kterou má u akcionářů či nátlakových skupin. Z definic ale zároveň vyplývá závislost image na charakteru identity firmy. To, co tvoří image, může firma korigovat působením firemních komunikací a public relations aktivit.

Podle Baines a kol. (2004, s. 98, 99) je důležité si ujasnit, k jakému image firma vlastně směřuje. Někdy je možné určit si „žádoucí image“, která je až příliš nedosažitelná, aby management i zaměstnance dokázala motivovat. Zároveň by ale měla být stanovená „optimální image“, taková, které může firma reálně dosáhnout. Ta je důležitá pro zabránění věčného zklamání pro nedosažení nereálně nastavených cílů. Stejně tak si musí management dát pozor na to, aby nepropadl mylnému hodnocení image své firmy a opíral se o fakta, například doložená výzkumem.

Je zřejmé, že by firma měla chtít cíleně vytvořit obraz o své společnosti tak, aby její cíle byly veřejností dobře pochopeny. Špatná image pak může být odstraněna pouze a jenom snahou té konkrétní organizace. Pokud ale firma nepátrá po příčinách své špatné pověsti a začne stavět na mylné myšlence či nápravu problému pouze předstírá, její pověst se nezlepší. Takové chování naopak vede k další negativní publicitě.

Němec a Littová (1999, s. 162) uvádějí tzv. imagefaktory, tedy hlavní součásti podílející se na tvorbě image jsou jimi:

- stupeň známosti
- finanční solidita
- úroveň a kvalita managementu
- politika ochrany životního prostředí
- inovativnost
- komunikace a kvalita produktů
- podniková strategie, struktura
- personální politika

Tyto faktory by tedy management korporace měl vzít v úvahu ve svých strategických plánech pro vytváření firemní identity, zejména z důvodu, že cílem firemní identity co největší přiblížení k firemnímu image.

Němec a Littová (1999, s. 38) dále odlišují interní a externí cíle identity firmy. „K základním interním cílům identity firmy tedy patří identifikace zaměstnanců s korporací (podnikem, organizací) vytvořením pocitu vnitřního sepětí. K základním externím cílům identity firmy patří celková jednotná profilace podniku či organizace jak na trhu, tak i v očích veřejnosti, jako součást celkové image (reputace).“

Baines a kol. (2004, kap.28) tvrdí, že úkolem firemní komunikace je vybudovat osobnost značky a její identitu. Dobrá firemní komunikace by zároveň podle Baines a kol. (2004, kap.28) měla být vidět a slyšet a měla by informovat o firmě a zdůrazňovat její benefity. Proto je důležitý její emoční apel.

3.2. Firemní kultura

Poslední z na začátku deklarovaných pojmů je firemní kultura. Již bylo uvedeno, že cílené budování firemní identity má za výsledek korigování image firmy. Jak se ale zaměstnanec firmy zachová v situacích, kde nejsou pokyny nadřízených či pracovní povinnosti zřejmé a jasně vysvětlené? A je vlastně soubor nějakých strategických plánů k vytváření identity firmy pro zaměstnance motivující? Na tyto otázky neexistuje jednoznačná odpověď. Každá firma má kromě psaných zásad také ty nepsané. Její zaměstnanci se postupem socializace ve firmě tento soubor nepsaných norem učí. Jinak řečeno, pokud ve firmě panuje přesvědčení, že když nadřízený nevydal žádné přesné pokyny, není nutné nic dělat, ani nový a ze začátku motivovaný pracovník po čase nebude mít dost chuti se aktivně zapojit a vyvíjet iniciativu. Firemní kultura tedy může ovlivnit jednání zaměstnanců.

Armstrong (1999, s. 357) píše „... firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“

Němec a Littová (1999, s. 40) firemní kulturu definují jako: „... souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se korporace ve svém životě řídí.“

Janda (2004, s. 23) vysvětluje, že situace, kdy zaměstnanec podvědomě jedná podle nepsaných, ale dodržovaných norem a hodnot, které se ve firmě uznávají, odpovídá podvědomé části firemní kultury. Vědomou část firemní kultury pak tvoří různé etické kodexy firmy. Třetí a poslední složkou je materiální část, do které patří nástroje interní komunikace jako např. firemní časopis, dále pak firemní design či personální a finanční politika firmy.

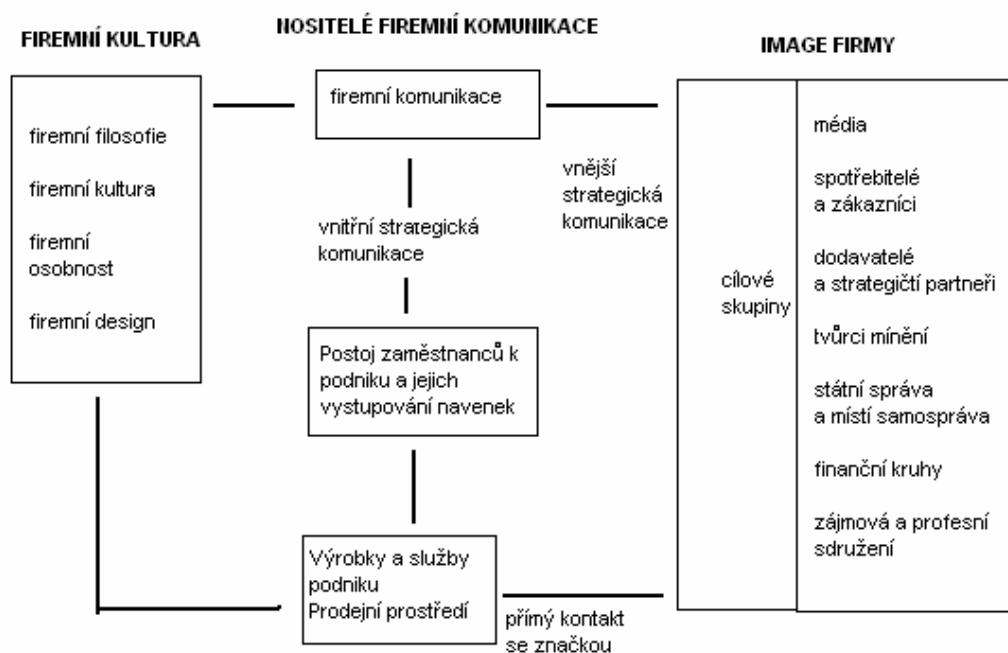
Firemní kultura vzniká a utváří se společně se vznikem firmy a je víceméně dlouhodobá. Znamená to, že její změna může být složitým a dlouhodobým procesem. I proto je nutné mít od začátku na paměti, že by se měla co nejvíce shodovat se strategií firmy. Firemní kultura na rozdíl od firemní identity není cílevědomně utvářena, ale vychází z podobných determinantů. Těmi podle Šiguta (2004, s. 13-16) jsou např. již zmíněná strategie firmy, rituály a symboly firmy, ale také faktory managementu či společenské a kulturní podmínky. Šigut dále uvádí, že silná podniková kultura, která může být pomocníkem i největším nepřítelem, podle toho, zda je shodná s filosofií firmy, má tyto znaky:

- jasnost a zřetelnost
- rozšířenost
- zakotvenost.

3.3. Shrnutí

Všechny výše uvedené prvky – vize, poslání, hodnoty, image, identita a kultura – se navzájem ovlivňují, propojují se. Pokud jsou sjednocené, mají stejný charakter a jednotnou koncepci, potom se navzájem umocňují a mají významně kladný vliv na fungování firmy. Vzájemné vztahy jsou nejlépe vidět na následujícím obrázku.

Horáková (2000, s.75, obr. Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy):



4. Firemní komunikace

4.1. Komunikace jako předpoklad fungování firmy

Ať už se nacházíme v jakékoli sociální interakci, je zřejmé, že nelze nekomunikovat. Komunikujeme i tím, že mlčíme, něco říká řeč našeho těla. Stejně tak i ostatní lidé a objekty komunikují.

Komunikace ve firmě je proces velice spletitý a citlivý na vznik komunikačních šumů a nedorozumění. Je těžké ji řídit a sjednotit tak, aby šlo dosáhnout porozumění na všech stranách.

Holá (2006, s. 4) uvádí: „Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy. ... Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí.“

4.2. Firemní komunikace jako strategické řízení komunikace, komunikační strategie a plán

Komunikace korporací

Firemní komunikace nebo-li komunikace korporací je velice široký pojem. Zahrnuje strategické public relations, řízení reputace, image a identity firmy, řízení vztahů s vnitřní veřejností. Firemní komunikace poskytuje veřejnosti informace o firmě a je tedy zdrojem podporující povědomí o firmě a známost firmy.

Podle Němce (1999, s. 9, 109, 43) můžeme za komunikace korporací považovat strategické řízení komunikace.

Dále pak uvádí, že: „Komunikace korporací je ... nástrojem, který umožňuje formování identity a image, je jakýmsi mostem mezi obrazem, jaký si o korporaci vytvořili její členové a „mimostojící“ a skutečnou podnikovou realitou. ... Jde o dlouhodobou strategii, jejímž cílem je ovlivnění postojů relevantní části veřejnosti. ... Komunikace korporací je jedním z pilířů práce ve smyslu public relations.“

V rámci „zvyšování známosti organizace na veřejnosti, zvyšování důvěryhodnosti organizace, orientace na změnu postoje relevantních částí veřejnosti ku prospěchu korporace a odbourávání přehrad mezi relevantní částí veřejnosti a organizací“ komunikace korporací plní několik zásadních funkcí:

- analýza a plánování

- poradenství pro vrcholový management
- sběr, vyhodnocování a zveřejňování informací
- komunikace (PR) externí a interní, motivace
- organizace akcí
- controlling (tamtéž, s. 43, 116)

Vědomé budování firemní komunikace

Holá (2006, s. 57) uvádí předpoklad pro vznik komunikační strategie: „Nejdůležitější pro vybudování komunikační strategie je vědomá vůle vybudování interní komunikace, uvědomění si její důležitosti v kontextu celého fungování firmy.“

„Proto, aby byla strategie účinná a aby vedla k dosažení cílů, je ve firmě nejdříve nutno analyzovat to, co chce říci management a co chtějí zaměstnanci slyšet, identifikovat problémy, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací. Z analýzy by měly vyplynout podklady pro vytvoření komunikačních systémů, nastavení komunikačních kanálů a pro implementaci zásad vnitropodnikové komunikace do systému řízení firmy.“ (tamtéž)

„Při sestavování plánu je nutno brát v úvahu nejen oficiální informační zdroje, tedy firmou nastavené komunikační kanály jako jsou nástěnky, porady, intranet, ale i neoficiální informační zdroje, kterými jsou hlavně spolupracovníci. Na základě mezilidských vztahů na pracovišti a ve firmě vznikají neformální vztahy, které tvoří neoficiální komunikační síť. Zda má tato síť negativní nebo pozitivní vliv na fungování organizace, záleží na účinnosti vědomě budované a podporované interní komunikaci. Pokud je interní komunikace otevřená s dostatkem pravdivých informací není důvod pro šíření dezinformací a fám prostřednictvím neformální komunikace.“ (tamtéž, s. 57)

Komunikační strategie a komunikační plán

Po absolvování výše uvedených kroků je tedy nezbytné stanovení jasné komunikační strategie a komunikačního plánu.

Holá (2006, s. 12) uvádí, že: „Komunikační strategie vychází z celkové strategie podniku, ta navazuje na podnikatelskou vizi a vychází z ní podnikatelský plán.“

- Hlavním cílem celé komunikační strategie je tvorba image a reputace firmy u vnějších, ale i vnitřních partnerů firmy.
- Strategie tedy obsahuje přesný popis toho, čím chce firma být (jak chce být svými partnery vnímána) a jak toho dosáhne.
- Celková komunikační strategie firmy zahrnuje jak marketingovou, tak vnitřní (včetně interpersonální) komunikační strategii. Je zcela jasné, že všechny musí vycházet z konzistentního, stejného základu, musí být homogenní, vzájemně se podporovat, ovlivňovat a doplňovat. Opět bychom tedy mohly hovořit o integrované firemní komunikaci, reprezentovanou její strategií. (tamtéž, s. 12,13)

4.3. Cíle komunikace

Strategie pro firemní komunikaci musí být jednotná a zastřešující pro vnitřní i vnější komunikaci ve firmě. Cíle komunikace se ale pro interní a externí komunikaci mohou lišit, a to přestože směřují k dosažení jedné strategie.

Zaměstnanci potřebují dostat informace potřebné k jejich práci, zatímco vnější veřejnost bude mít jinou informační potřebu. Existují tedy cíle jak pro celkovou komunikační strategii firmy, tak cíle externí a interní komunikace. Jejich myšlenka by však měla být shodná.

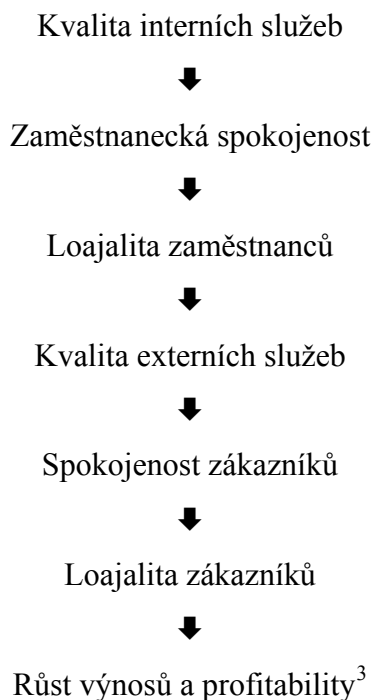
Baines a kol. (2005, s.108) uvádí charakteristiky cílů podle měřítka SMART. Cíle by měly být **Specifické**, což znamená jasně definované. Jde o to se vyhnout vágnosti a neurčitosti cílů. Druhým důležitým faktorem je **Měřitelnost**. Měření cílů je základem v rámci kontrolního procesu, kdy sledujeme, zda cílů dosahujeme. Třetí vlastností cílů **Akceptovatelnost** úzce souvisí se čtvrtou **Relevancí** nebo také **Realizovatelností**. Firma by si neměla stanovovat nedosažitelné cíle nebo takové, které nejsou v souvislosti se strategií. Posledním faktorem je **Termínovanost**, tedy možnost stanovit časové limity pro dosažení cílů.

4.4. Integrované komunikace

Aby všechny komunikační aktivity firmy dosáhly maximálního účinku, je nutné, aby její jednotlivé části byly sjednocené. To znamená, že firma musí mít jednotnou myšlenku pro celý komunikační mix. Holá (2006, s. 5) uvádí: „Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem do vnějšího i vnitřního okolí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti, resp. marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu.

Dále dodává, že vedení firmy i marketingové oddělení musí počítat s tím, že s informacemi, které jsou primárně zaměřené na vnější veřejnost firmy, tedy například s klasickou reklamou, se setká i vnitřní veřejnost firmy. Zde je důležité, aby si informace, se kterou se naopak setkal zaměstnanec s myšlenkou vnějších informací neprotiřečila. Naopak, vzájemná podpora a opakování se tak stanou výrazným nástrojem na cestě k pochopení strategie firmy. Proto je důležité, aby firemní komunikace byly integrovaným a propojeným systémem.

Dunemore (2002, s. 11) pak uvádí další souvislost komunikací, která má za výsledek lepší fungování firmy. Souvislosti jsou patrné na následujícím obrázku.



³Dunemore (2002, str. 11, originální znění)

Internal Service Quality
↓

5. Interní komunikace, její význam a nástroje

5.1. Účel, úkoly a obsah interní komunikace

V návaznosti na graf z minulé kapitoly by se dalo vymezit působení interní komunikace ve smyslu vybudování kvalitních interních služeb, která bude mít za výsledek spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Kromě toho graf dále uvádí, že spokojenost zaměstnanců má přímý vliv na kvalitu externích služeb.

Holá (2006, s. 40) tuto myšlenku rozšiřuje a doplňuje o další roviny, když uvádí: „Pracovníci jsou neustále konfrontováni s názory okolí na jejich firmu, na výrobky nebo služby, které jejich firma poskytuje trhu. Sami jsou jedním z hlavních referenčních zdrojů a ovlivňují okolí ve vnímání firmy, spolupodílejí se na tvorbě firemní image, svými zkušenostmi ovlivňují a přesvědčují potencionální zákazníky a také potencionální zaměstnance.“

Komunikační role zaměstnanců tedy nezůstává jen uvnitř firmy, naopak přesahuje a ovlivňuje tak i vnější veřejnost. Právě z těchto všech důvodů by zaměstnanci měli rozumět nejen své konkrétní práci, ale i širším cílům firmy. To je úkolem interní komunikace.

„Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.“ (tamtéž, s. 19)



Z výše uvedeného se dají odvodit cíle interní komunikace. Za prvé je to poskytnutí informací, zajištění informačních potřeb zaměstnanců firmy. Druhým cílem by mělo být získání porozumění cílům firmy, tak aby zaměstnanci dokázaly motivovat v práci i mimo ni, například právě v případech, kdy poskytuje informace o firmě svému okolí. Interní komunikace je velmi důležitým nástrojem v době změn ve firmě. Změny se okolo nás dějí pořád, malé nebo velké, rychle nebo pomalu. Je důležité tyto změny reflektovat a promítnout je do interní komunikace tak, aby byly pochopeny a přijaty. Diskuze o změnách a jejich implementování do procesů ve firmě je tedy dalším úkolem interní komunikace.

Holá (2006, s. 21) shrnuje cíle interní komunikace do těchto bodů:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi managerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

„Nebude-li mít pracovník dostatek informací k výkonu práce a k pochopení jejího smyslu pro firmu, nedosáhne uspokojení z práce a jeho vnitřní motivace založená na seberealizaci nebude fungovat. Pracovníka budou motivovat pouze vnější motivační nástroje, zejména finančního charakteru, které nepovedou k jeho lojalitě a stabilizaci ve firmě. ...

...Konkrétní pracovní postupy v zajištění informačních potřeb pracovníků jsou: adaptační program v rámci orientace pracovníků při nástupu do firmy, pravidelné porady, konzultace, setkání, interní vzdělávání, pravidelné hodnocení (zahrnuje kariérní plán rozvoje pracovníka) a nezbytné udržování zpětné vazby.“ (tamtéž, s. 27)

5.2. Interní komunikace a řízení lidských zdrojů

Je zajímavé si uvést vazbu mezi interní komunikací a oddělením pro lidské zdroje (human resources). I zde platí integrace myšlenek interní komunikace do dalšího systému a strategie. Myšlenky a hodnoty, které nadnese interní komunikace by měly být podpořeny vhodně zvoleným systémem v rámci strategie firmy v oblasti lidských zdrojů. Baines a kol. (2004, kap.25) vidí rozdělení úloh mezi tyto dvě odvětví především v tom, že interní komunikace připravuje taktiku, zatímco oddělení pro lidské zdroje se stará o implementaci, trénink, v podstatě tedy o to, aby zaměstnanci byli schopni informace získané interní komunikací dobře využít.

Baines dále myšlenku rozvíjí a uvádí, že v praxi mají interní komunikace a oddělení lidských zdrojů podobné cíle. Snaží se rozvíjet odpovědnost jednotlivých zaměstnanců a upravovat systém v organizaci tak, aby zaměstnanci bylo umožněno se odpovědně rozhodovat. Dobře to vyjadřuje anglické slovo „empowerment“, které v podstatě popisuje přerozdělení autority mezi jednotlivé zaměstnance. Možnost částečně rozhodovat o své práci spojená s dobře podanými informacemi o tom, co je zaměstnancova práce a jaké jsou cíle firmy dávají organizaci mocnou zbraň pro to získat loajální a motivované zaměstnance.

5.3. Základní podmínky nastavení a fungování interní komunikace

Podle Holé (2006, kap. 4.1) nebude interní komunikace ve firmě fungovat dobře, pokud nebude řízena jednotně týmem vedení, kteří za ni ponosou plnou odpovědnost.

„Většina odborníků doporučuje vytvořit na úplném začátku spolupracující tým, který chápe hodnoty a cíle firmy jednotně a jednotně je prosazuje. Je důležité, aby management jednal ve stejných intencích a intenzivně spolupracoval na prevenci nedorozumění. ... Podle řady výzkumů a domněnek ověřených praxí je jediný závěr: špatná komunikace ve firmě vychází ze špatné práce managementu.“ (tamtéž, s. 52)

Interní komunikace také musí odpovídat struktuře organizace a způsobu dělby práce v dané organizaci. Je tedy nutné její schéma přizpůsobovat podle typu organizace. „Pokud má firma vícestupňové řízení může mezi některými stupni komunikace úplně vymizet, anebo se přenášet s velkými komunikačními šumy. Obecně platí, že čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace složitější.“ (tamtéž, s. 53)

Interní komunikace musí být schopna reagovat na změny a být flexibilní a jedním z jejích dalších předpokladů je dobře řízený zpětnovazební systém. Nemůžeme dosáhnout výsledků pouhým nařízením čehosi shora, management musí vyslechnout zpětnou vazbu a být připraven na ni průběžně reagovat.

„Zpětná vazba musí probíhat ve všech třech úrovních. Na úrovni pracovního místa, zde je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů, dále pak na úrovni týmu, kdy manažer je hodnocen týmem a tým manažerem. Třetí úroveň je úroveň celofiremní. Na této úrovni zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako celek, managementu se dostávají informace o tom, jak je pracovníci vnímají, jak s firmou sdílí cíle a svou vlastní perspektivu.“ (tamtéž, s. 54)

Dunemore (2002, s. 139) pak opět upozorňuje na důležitost sjednocení strategie interní komunikace se strategií lidských zdrojů. Pokud chceme docílit, aby se lidé chovali tak, jak velí naše strategie interní komunikace, musíme jim do cesty nastavit naplnění jejich vlastních cílů. Tím, že použijí principy vzniklé interní komunikací, mohou dosáhnout také vlastního rozvinutí svých schopností, seberealizace a sebeaktualizace, tedy prvků důležitých na stupnici lidské motivace. Samozřejmostí je také systém dalších, například materiálních odměn, které mohou zaměstnanci nasbírat za správné využívání systému interní komunikace.

5.4. Co lze a nelze docílit interní komunikací

Tak jako žádná strategie sama o sobě, ani strategie interní komunikace není všelék na veškeré nemoci firem. Z minulé kapitoly už vyplynulo například to, že kvalita interní komunikace je do velké míry závislá na kvalitách managementu. Tak jako ke všemu v životě, i k interní

komunikace je lepší přistupovat bez pomyslných růžových brýlí a ujasnit si, co je a není možné jejím využitím dosáhnout.

Boguszak (2004, s. 8) uvádí například tyto plusy a mínusy interní komunikace:

Lze docílit

- mírně zvýšit spokojenost a motivovanost zaměstnanců – a obvykle je to levnější než zvýšit platy a efekt je dlouhodobější
- docílit cca 70%-ní dobré informovanosti o „důležitých“ věcech a cca 50%-ní informovanosti o „běžných“ věcech

Nelze docílit

- interní komunikace nemůže nahradit školení, výcvik, trénink
- nemůže nahradit příliš obecné, vágní nebo dokonce neexistující vize, mise, identity, plány atd.

5.5. Formy a nástroje interní komunikace

Doposud byla řeč o strategii, obsahu a cílech interní komunikace a o jejím zapojení v rámci ostatních firemních procesů. Nyní si krátce uvedeme jednotlivé formy a nástroje interní komunikace.

Holá (2006, s. 61) uvádí, že: „Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet).“

Následující tabulka pak shrnuje nejčastější nástroje interní komunikace a vysvětluje jejich úkoly.

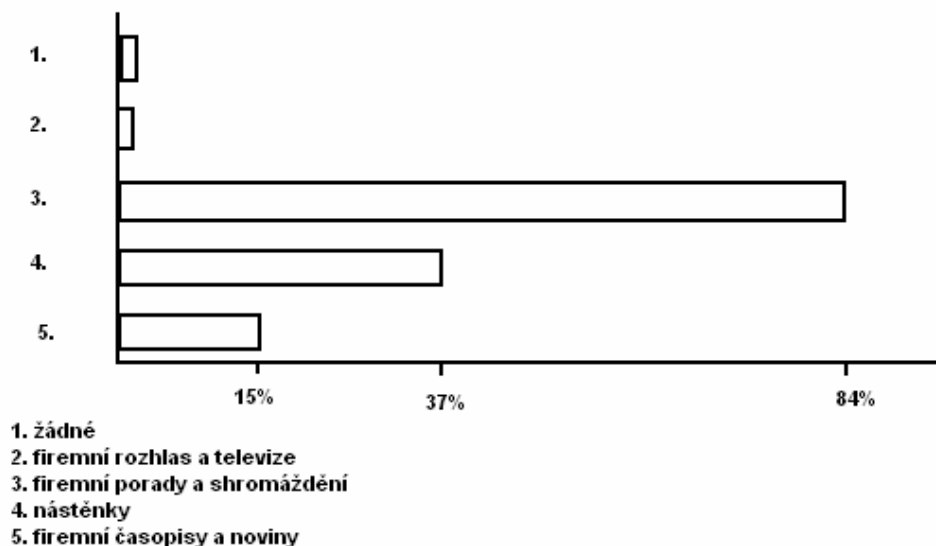
Holá (tab. 3, s. 58-60, jen vybrané aktivity):

Aktivita	Cíl	Komunikační kanály	Odpovědnost	Zpětná vazba
Aktuální zpravodajství	Stálá informovanost a upevnění sounáležitosti a pozitivního vztahu pracovníků k firmě	Intranet, e-mail	Pověřený manažer	Zhodnocení přínosu v rámci ročního hodnocení fungování interní komunikace
Pravidelné porady, vedení týmů	Informovanost, plnění cílů a úkolů, hodnocení závěrů, kontrola stavu projektů	porady	Vedení a konkrétní manažeři	Shrnutí a kontrola porozumění
Roční hodnocení spokojenosti	Monitoring názorů, postojů, a spokojenosti všech pracovníků	Intranet	Personalista	Zhodnocení významu tohoto průzkumu pracovníky
Měsíční (čtvrtletní) celofiremní meetingy	Zhodnocení výsledků, plány, cíle, představení nových pracovníků, nové projekty, změny	Celofiremní shromáždění nebo týmová porada	Vedení nebo pověřený manažer	Průzkum přínosu v rámci ročního hodnocení
Interní školení, vzdělávání	Sdílení znalostí, předávání know-how, seznámení s novými produkty a	Konkrétní školení ve firmě, intranet – shromažďování a distribuce znalostí, instruktážní videa,	Vedení a konkrétní manažeři	Prověřování nabytých znalostí, hodnocení vlivu školení na

	službami, komunikační tréninky	e-learningové kurzy apod.		pracovní výkony, hodnocení přínosu školení přímo zúčastněnými
Sportovní den apod.	Upevnění neformální spolupráce a týmové spolupráce	Osobní pozvánka v týmech, program na intranetu	Vedení	Zhodnocení průzkumem po akci, vyhodnocení

Nejpoužívanější nástroje interní komunikace

Holá (s. 71, obr. 15: Četnost používaných prostředků v rámci interní komunikace)



Z grafu vyplývá, že i v době, kdy technika ovládá svět, je stále ještě nejpoužívanější formou komunikace ústní neboli tváří v tvář komunikace. Její výhody (Holá, s.61) tkví především v tom, že poskytuje okamžitou interakci a zpětnou vazbu, dokáže na místě odstranit

nedorozumění a tím pádem omezuje možnost vniku komunikačního šumu. Zároveň ale její efektivní uplatnění předpokládá otevřený dialog. Týmové porady jsou pak efektivní pouze tehdy, když komunikace probíhá konstruktivně, podle připraveného plánu a má strukturovaný průběh.

Měření efektivity:

Měření efektivity komunikačních kanálů a prostředků (Holá, s. 73)

- Všechny nástroje pro měření efektivity komunikace jsou postaveny na zpětnovazebním systému.
- Je nutné také připomenout, že žádný nástroj interní komunikace nebude sám o sobě úspěšný pouhou instalací.
- I zde je třeba zaměstnancům myšlenku využívání komunikačního prostředku prodat, přesvědčit je o jejich užitečnosti a přínosu.

5.6. Role interní komunikace v období změn

Žijeme v době, kdy jsou změny na denním pořádku. Měníme zaměstnaní, abychom neztráceli flexibilitu a dále se rozvíjeli. Měníme školy, jezdíme do zahraničí, abychom si rozšiřovali obzory. I firmy a společnosti se mění. Aby zůstali konkurenceschopné, obnovují strategie, spojují se do nadnárodních celků, rozšiřují se, vstupují na nové trhy.

Změna bourá zaběhlé pořádky a ruší stereotyp. Možná i proto většina lidí změny ve svém životě odmítá. Můžeme se poučit z psychologie, že prvním krokem ke přijetí změny je vlastně její úplné popírání.

Adams (1976) uvádí tyto fáze přijímání změn zaměstnanců ve firmách:

Název fáze	Reakce zaměstnance
Popírání	Vždycky jsme to ale dělali takhle!
Obrana	Vím, že přichází změna a k čemu je, ale přesto se jí chci vyhnout.

Únava a otrávenost ze zavádění změn	Změnu akceptuji, ale stále nevidím užitek, který má přinést. Jsem unavený a otrávený z procesu změn.
Adaptace	Změnu přijímám a snažím se pracovat podle nových pravidel, zapracovávám se. Změna změnila mé postupy, ale já jsem jí zároveň také pomohl korigovat a být funkčnější. (zpětná vazba v procesu změn)
Internalizace	Používám nové procesy bez problémů, změna už není změnou, ale přijatou každodenní činností.

Je tedy zřejmé, že změna se do běžného chodu firmy neimplementuje sama od sebe. Aby byla funkční a přinesla chtěné cíle, je nutné ji řídit. Zde opět sehrává hlavní roli interní komunikace.

Interní komunikace přináší zaměstnancům informace o chystaných změnách. Je jen na vedení firmy, jestli nechají informace volně plynout nebo je budou cíleně řídit a snažit se procesem změny projít s co nejméně problémy.

Carnall (1991, s. 40) uvádí, že první, s čím je nutné počítat, je právě odpor a popírání jakékoliv změny zaměstnanci. Strategie interní komunikace v době změn by tedy měla být nastavená tak, aby docílila následujících cílů:

- informovanosti o změnách
- vysvětlení celého plánu změn – Objasnit změny tak, aby bylo zřejmé, čím se stanou užitečnými jak pro firmu, tak pro zaměstnance.
- umožnit zpětnou vazbu - Zaměstnanci musí mít možnost se k změnám vyjádřit, protože jsou to oni, kdo nový proces bude využívat ke každodenní práci. Vedení by jejich názory mělo vyslechnout a změny korigovat tak, aby vedly k co největší funkčnosti.

Jako výsledek působení dobré interní komunikace v období změn by tedy zaměstnanci měli považovat změnu za relevantní a přijatelnou.

Carnall (s. 43) i autoři ostatních titulů také doporučují, aby firma sestavila tým, který bude celý proces řídit a soustředit se na jeho bezproblémový průběh. V tomto týmu by mělo dojít k jasnému rozdělení kompetencí a odpovědnosti za jednotlivé části řízení změn.

Je zřejmé, že interní komunikace zde musí být opět doplněná o aktivity spadající pod oddělení lidských zdrojů. Aby změny fungovaly v praxi, je nutné poskytnout zaměstnancům možnost účastnit se kvalitních vzdělávací program či tréninků, které jim pomohou s využíváním nových poznatků plynoucích ze změn v praxi.

Carnall (kap. 7) také upozorňuje, že proces změn je často velice náročný na čas a probíhá v dlouhých časových obdobích. Zároveň, myšlenky změn mohou být často nehmatatelné a abstraktní. I z těchto důvodů je nutné, aby zaměstnanci zcela chápali, proč se změny ve firmě odehrávají.

Interní komunikace v době změn je tedy hlavním hybatelem změn, především ve smyslu informovanosti zaměstnanců a pochopení změn. V konečném důsledku pak má vliv i na to, jestli byla změna úspěšná, nebo zůstala jen na papíře.

6. Strategie interní komunikace HVB Bank

6.1. Představení HVB Bank

- HVB Czech Republic a.s. vstoupila na český trh 1. října 2001.
- HVB Bank Czech Republic a.s. se v roce 2005 stala členem skupiny UniCredit Group, která je přední dynamickou evropskou finanční skupinou se silným kapitálovým základem, špičkovým know-how a jasnou strategií v zemích střední a východní Evropy. Skupina poskytuje své služby více než 28 milionům klientů prostřednictvím sítě 7 000 poboček v 19 zemích. Ve skupině je přibližně 140 tisíc zaměstnanců. V České republice je skupina UniCredit Group zastoupena kromě HVB Bank také Živnostenskou bankou. HVB Bank Czech Republic je dceřinou společností vídeňské Bank Austria Creditanstalt, která rovněž tvoří součást UniCredit Group.

- HVB Bank působí ve všech větších regionálních městech a celkem má v České republice 24 poboček. Banka zaujímá téměř 6% podíl na trhu a je čtvrtou největší bankou v České republice. HVB Bank Czech Republic a.s. je silnou a rychle se rozvíjející bankou, která nabízí širokou škálu kvalitních produktů pro firemní zákazníky i privátní klientelu.
- V roce 2007 je plánováno spojení HVB Bank s Živnostenskou bankou. Spojením obou bank vznikne čtvrtá největší česká banka, která bude mít celková aktiva v objemu více než 200 mld. Kč, přibližně 66 poboček a více než 180 000 klientů. (HVB Bank Czech Republic se představuje [online]. 8.4.2007. <http://www.hvb.cz/cz/hvb_bank/jednim-pohledem.asp>.)

6.2. Shrnutí situace

V současné době banka prochází obdobím změn. V roce 2007 se chystá spojení banky s Živnostenskou bankou a integrace nové banky pod skupinu UniCredit Group. Nová banka bude vystupovat pod názvem UniCredit Bank a bude se řídit hodnotami UniCredit Group. Změny začaly probíhat již v roce 2005, hlavní část zaměřená na interní veřejnost firmy pak proběhla v roce 2006 a probíhá až do současnosti.

Jednou z hlavních výzev integrace je přeměna kultur, vizí a misí různých bank v Centrální Evropě na jednotnou kulturu a standardy UniCredit Group. Zároveň je ale nutné, aby změna byla plynulá a aby spíše než o diktovanou změnu šlo o vzájemné obohacení jednotlivých bank, tak i celé skupiny UniCredit.

Vytváření společné kultury probíhá a bude probíhat podle tzv. Charty Integrity a jejích hlavních principů – slušnost, transparentnost, respekt, vzájemnost, svoboda a důvěra.

Během změn, které probíhají a které HVB Bank v období změn ještě čekají, se očekává, že se kvůli změnám mezi zaměstnanci objeví nejistota, popřípadě strach o svou práci. HVB Bank stejně jako skupina UniCredit toto považují za vážné téma, na které je nutné se zaměřit a předejít tak nedorozuměním.

6.3. Zastřešující strategie UniCredit Group

6.1.1. Cíle

Hlavními strategickými cíly skupiny UniCredit Group je:

- vytvoření jednotné formy pro budování UniCredit brandu
- mezinárodní uvedení brandu UniCredit Group
- šíření základních hodnot UniCredit Group

Pro synergii v procesu dosahování vytyčení cílů skupina UniCredit vytvořila dokument Charta integrity, který definuje základní principy práce a hodnot skupiny.

6.1.2. Charta integrity – hodnoty

UniCredit group usiluje o integritu ze zjevných důvodů. Jednota zaručí skupině stabilitu v rámci jejího podnikání, a to v dlouhodobé perspektivě. UniCredit Group se snaží nabídnout své interní veřejnosti víc, než jen finanční zisk. Chartou integrity se snaží vytvořit prostředí s vyšší hodnotou, takové, ve kterém jsou zaměstnanci součástí jednotného celku. Integritě napomáhají svými výkony a pracují tak ve specifickém prostředí, které je odlišné od konkurence.

Aby byla skupina UniCredit jednotná všude po světě, vytvořila pro cílené budování své identity Chartu integrity. Tento dokument popisuje sdílené hodnoty skupiny tak, aby si z nich interní veřejnost mohla brát vzory chování pro svou každodenní práci. Charta integrity poskytuje podporu při řešení „dilemat“ v každodenním profesionálním životě zaměstnanců.

„Charta integrity si klade za cíl navrhnout modely chování, které mají zaměstnancům pomoci se zorientovat v jejich každodenních aktivitách všude tam, kde může nastat konflikt etických přístupů jednotlivých pracovníků, cílů společnosti a rozdílných kultur.“ (Kuvert, J., 2006, s.6)

V rámci seznamování se s cíly Charty integrity chce UniCredit Group otevřít diskuzi nad smyslem Charty a jejím praktickým využitím. Jen ze zpětnovazební reakce může skupina přenést hodnoty do každodenního pracovního života tak, aby byly plně funkční, využitelné a byly přínosem pro skupinu i samotné zaměstnance. Jde o to definovat chápání hodnot Charty integrity tak, aby byly co nejefektivnější a dokázaly přemostit kulturní rozdíly zemí v rámci UniCredit Group.

Shrnutí cílů Charty Integrity

- Zahájit diskuzi ve všech společnostech UniCredit Group v České republice
- Pochopit obsah a smysl Charty integrity
- Uvedení Charty integrity do praxe
- Přenést hodnoty do každodenního pracovního života ve vašem týmu, oddělení, divizi a společnosti (Kuvert, J., 2006, s.18)

Jednotlivé hodnoty ve vztahu k zaměstnancům a spolupracovníkům

Charta Integrity vysvětluje nové hodnoty k zaměstnancům a spolupracovníkům (2006, s. 25, 26):

Slušnost

Odmítněte diskriminaci založenou na odlišnosti pohlaví, rasy, věku, politických názorů nebo činnosti. S lidmi vždy jednejte s respektem a úctou. Zabraňte jakémukoliv zvýhodňování při náboru pracovníků a ve vytváření motivačních plánů.

Transparentnost

Sdílejte své znalosti a nenechávejte si je pro sebe, abyste byli ve výhodě. Zajistěte transparentnost kariérních postupů.

Respekt

Jasně definujte role a povinnosti každého zaměstnance. Naslouchejte a nabízejte pomoc lidem, respektujte jejich hodnoty, pocity a morální postoje. Nikdy nepoužívejte žádnou formu nevhodného nátlaku nebo dokonce urážky.

Vzájemnost

Spolupracujte, sdílejte znalosti a zkušenosti. Vytvářejte hodnoty, které budou viditelné navenek a zaručí nám uznání profesionality. Naslouchejte svým spolupracovníkům a snažte se o neustálé zlepšování pracovního prostředí.

Svoboda

Vytvářejte vhodné prostředí umožňující svobodně vyjádřit nesouhlas a říkat, co si lidé myslí. Nabízejte každému možnost uplatňovat hodnoty podnikání a rozvíjet svou osobnost.

Důvěra

Dodržujte své slovo, připouštějte, že je možné v dobré víře chybovat.

6.4. Komunikační strategie interní komunikace pro období změn v HVB Bank

6.1.3. Strategie a cíle

Strategie odpovídá charakteru komunikace UniCredit Group, ale je konkretizovaná pro Českou republiku a navazuje na dosavadní komunikace HVB Bank. Cílem HVB Bank je pružně reagovat na změny vyšlé z Charty integrity a implementovat je do praxe HVB Bank. HVB Bank chce v souvislosti s Chartou integrity a nadcházejícího spojení s Živnostenskou bankou dosáhnout především uvedení nových hodnot UniCredit Group a poskytnout

zaměstnancům na všech pozicích relevantní informace a tréninky pro zavedení hodnot do praxe.

6.1.4. Specifické komunikační potřeby

Výzvou interní komunikace v době změn je určit komunikační priority pro jednotlivé skupiny zaměstnanců na různých úrovních v hierarchii organizace. Manažer celé pobočky má v rámci chystaných změn jiné informační potřeby než řadový pracovník. Aby byla změna implementována bez problémů, je nutné určit kdo potřebuje vědět co.

HVB Bank stanovila informační potřeby a výzvy pro lokální management, vedoucí jednotlivých projektů a zaměstnance následovně:

Lokální management

- informace o procesu integrace, úspěších a překážkách
- schopnost informovat zaměstnance, autority, zákazníky a ostatní veřejnost
- znalost nálad a obav zaměstnanců a zákazníků, tak, aby na ně mohly připraveně reagovat

Vedoucí projektů

- souhrnné informace o integračním projektu
- schopnost informovat management o překážkách
- znát své role, být si vědom úkolů a spolupráce vyplývajících z projektu

Zaměstnanci

- informace o cílech a hlavních milnících integrace
- porozumění změnám vyplývajícím v integrace v kontextu každodenní práce

Kromě HVB Bank se o proběhlých změnách a jejich přijetí musí informovat také management UniCredit Group. Jedná se tedy o obousměrný tok informací. Znalost výsledků může sloužit jako odrazový můstek pro budoucí spolupráci.

6.1.5. Komunikační kanály, formy a nástroje

V kapitole 5.5. jsme si rozdělili komunikační formy na osobní, písemné a elektronické. Toto rozdělení zachovám pro lepší přehlednost i v této kapitole. Vzhledem k tomu, že HVB Bank komunikovala a stále komunikuje změnu velkým počtem komunikačních kanálů, uvedu jen ty nejzásadnější.

Osobní komunikace – role manažerů

Strategie UniCredit Group, kterou se řídí HVB Bank, preferuje osobní komunikaci jako nejvhodnější informační zdroj. Role manažerů a vedoucích jednotlivých týmů je tedy v tomto procesu změn nejdůležitější. Osobní komunikace je nezbytná v rámci vysvětlování změn zaměstnancům. Je zde přímý prostor pro zpětnou vazbu a otázky. Osobní komunikace může být nejsilnější v souvislosti s přesvědčením zaměstnance o výhodách, které změny přináší. HVB Bank si je zároveň vědoma, že osobní komunikace je přímo závislá na osobě a charisma jednotlivých manažerů. Kromě poskytnutí školení pro manažery, tak, aby jejich komunikace na zaměstnance byla účinná, jsou tedy pro HVB Bank důležité i ostatní formy komunikace.

Jako nástroje osobní komunikace HVB Bank použila a používá zejména

- pravidelné porady na úrovni lokálního managementu, vedoucích jednotlivých týmů, týmové porady – se zaměřením na probíhající změny, s cílem jim porozumět a získat zpětnou vazbu
- interní školení na všech úrovních
- speciální akce – Rodinný a Sportovní den
- speciální akce - „Den D“ – den spojení HVB Bank a Živnostenské banky, proběhne na podzim roku 2007

Písemné

Doplňují nebo uvádí informace, které zaměstnanci dostávají od svých nadřízených. Rychlé získání obrazu o novinkách.

- Úvodní dopis o změně pro zaměstnance
- měsíční bulletin “Novinky Integrace”
- Manuál pro zaměstnance – vytvořený podle nových hodnot UniCredit Group, popisuje novou značku, vizi apod.
- Zaměstnanecký časopis VIZE (jednou měsíčně)

Elektronická

Nejvíce používaná jako zdroj aktuálních a nejnovějších zpráv v oblasti změn.

- intranet – novinky, prezentace, manuály, soutěže
- zaměstnanecký časopis na intranetu - VIZE
- otázky a odpovědi v rámci intranetu – zaměstnanec pošle dotaz, management odpovídá
- zpětná vazba na intranetu – možnost zanechat vzkazy, názory na změny
- telefonická linka – dotazy na probíhající změny

6.5. Zhodnocení

V tezích bakalářské práce jsem si stanovila jako záměr práce ukázat na konkrétním příkladu důležitost interní komunikace, vytyčit faktory, které ji ovlivňují a zhodnotit zvolenou strategii a použitých nástrojů interní komunikace. Hodnocení je následující.

Role interní komunikace v HVB Bank v období změn

Interní komunikace v období změn sehraává hlavní roli. Nebýt cíleně vedení komunikace, zaměstnanci HVB Bank by v nových instrukcích tápali, byli nejistí a ve stresu, což by se nepochybně odrazilo na jejich výkonech. Role interní komunikace v HVB Bank tedy měla informativní funkci a zajistila orientaci zaměstnanců v nastalých změnách. Svou hypotézu o důležitosti interní komunikace mohu tedy potvrdit.

Komunikační strategie HVB Bank

V teoretické části práce jsem uvedla několik podmínek vedoucích k správnému nastavení firemní komunikace. Jsou jimi vědomé budování firemní komunikace, jasná komunikační strategie vycházející z charakteru firemní strategie, vize a hodnot firmy.

HVB Bank vědomě implementuje svou novou identitu, která odpovídá hodnotám UniCredit Group. Komunikace HVB Bank směřuje k získání jednotného charakteru a sladění se skupinou UniCredit, stanovila si jasné cíle. Implementace změn ještě není dokončena a proto je těžké hodnotit její výsledky. Nicméně část, která již proběhla, byla vedena jasnou strategií, která odpovídá novému směřování a profilování banky v rámci skupiny UniCredit.

Použité nástroje

HVB Bank v souladu s UniCredit Group si jako nejdůležitější formu komunikace pro období změn zvolila osobní komunikaci. Dle mého názoru tato volba byla správná, protože pro pochopení a akceptování změn zaměstnanci je tato forma nezbytná a nejúčinnější. V doplnění o ostatní nástroje písemné a elektronické formy HVB Bank využila synergizujícího efektu.

7. Závěr

Během zpracovávání tématu mi do sebe jako skládačka puzzle začaly zapadávat různé firemní strategie, které by na sebe měly být navázané, promyšleně do sebe pasovat. Zpracování tématu mi přineslo především poznání o provázanosti všeho, co se ve firmě děje. Firemní strategie ovlivňuje firemní kulturu a naopak. Hodnoty firmy mohou být neformální nebo sepsané v etickém kodexu nebo podobném materiálu firmy, nicméně pokud se firemní atmosféra výrazně liší od oficiálně vyznávaných hodnot, i strategie firemní komunikace se může minout účinkem.

Laicky řečeno, z práce pro mě vyplynul asi nejdůležitější poznatek, že všechno ve firmě souvisí se vším. Interní komunikace neexistuje ve firmě samostatně, ale je napojená na externí komunikace a společně tvoří ohromný počet komunikačních aktivit v rámci firemních komunikací.

Druhým důležitým poznatkem se pro mě stala skutečnost, že interní komunikace nabývá ještě na větší důležitosti v období změn. Firma je složitý organismus, který žije svým zvláštním životem. Když se rozhodne něco změnit, zaměstnanci, tedy životně důležité molekuly a atomy firemního organismu, musí změnu pochopit a akceptovat. V tak složitém systému to není nic jednoduchého. Interní komunikace zde tedy sehrává roli informátora a zároveň psychologa, který se snaží změnu do života firmy vnést tím nejpříjemnějším způsobem.

Závěrem bych ráda dodala, že jsem si touto prací potvrdila svou hypotézu o důležitosti interní komunikace. Zároveň jsem ale poznala mnoho faktorů, které ji ovlivňují a tudíž celý proces uvádějí do kontextu firemního prostředí. Interní komunikace je tedy důležitou součástí firemní strategie, která může firmě přinést mnohé výhody, ale zároveň není všemocným lékem na veškeré firemní problémy.

8. SWOT analýza Charty Integrity

Jako praktickou část své práce jsem se rozhodla zpracovat nový interní dokument Charta Integrity⁴, který svými hodnotami určuje celý charakter interní komunikace a je zdrojem firemní kultury UniCredit Group a zároveň HVB Bank Czech Republic. Namísto kodexu etiky se má Charta Integrity stát vědomou částí firemní kultury.

Jako metodu zkoumání jsem si zvolila SWOT analýzu. Zaměřím se tedy na silné a slabé stránky dokumentu, stejně tak na příležitosti a hrozby. Ačkoliv se SWOT analýza používá jako strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy, v tomto případě jsem si ji zvolila pro analýzu dokumentu. A to především vzhledem k tomu, že poskytuje logický rámec zkoumání.

Analýzu silných a slabých stránek, stejně jako analýzu příležitostí a hrozeb budu zkoumat ve vztahu Charty Integrity k těmto tématům:

- Jak Charta Integrity vypovídá o UniCredit Group?
- Jak Charta Integrity působí jako dokument interní komunikace?
- Jak Charta mluví ke svým příjemcům - čtenářům? (především k zaměstnancům UniCredit Group a HVB Bank)

Silné stránky

- **Charta Integrity má schopnost komunikovat změnu a předávat nové hodnoty**
- **Charta Integrity funguje jako arbitr**
- **Charta Integrity jasně definuje hodnoty**
- **Charta Integrity podporuje zaměstnaneckou znalost strategie UniCredit Group**
- **Autorem Charty Integrity je skupina UniCredit Group**
- **Charta Integrity nabádá ke kladnému přístupu ke sdílení znalostí**
- **Charta Integrity vybízí ke svobodnému vyjádření názoru**

⁴ Charta Integrity je přiložena jako příloha práce

UniCredit Group potřebovala vytvořit dokument, který by byl mostem do nové kultury v nových bankách skupiny. Charta Integrity je jednotným a nosným materiálem, který uvádí a vysvětluje nové hodnoty a tvoří tedy vědomou část firemní kultury. První silnou stránkou, která vyvstává z podstaty dokumentu, je tedy **schopnost komunikovat změnu a předávat nové hodnoty**.

Druhým silným bodem Charty Integrity je fakt, že **funguje jako arbitr**, dokumentu lze použít v konfliktních situacích jako objektivní materiál k posouzení pracovního chování. Je jasným dokumentem, který je možné použít v případě nutnosti rozsouzení obtížné situace. Z hodnot Charty Integrity jasně vyplývá, co je v chování zaměstnance žádoucí a co naopak není vhodné.

Dalším cílem je posoudit, zda hodnoty byly jasně definovány a zda jsou sladěné s firemní kulturou. Z dokumentu vyplývá definice hodnot velice zřetelně a firemní kultuře tedy dává stabilní základ. **Jasně definování hodnot** je další silnou stránkou dokumentu.

Charta Integrity také slouží jako materiál vypovídající o charakteru UniCredit Group jako o podnikatelské jednotce. Z teoretické části po prostudování dané literatury vyplývá, že je důležité stanovit jasnou firemní strategii, která vychází právě z hodnot a firemní kultury. Charta Identity jasně zaměstnancům říká, co je a není žádoucí a tudíž jim tuto strategii vysvětluje. **Charta Integrity je tedy dokumentem, který podporuje zaměstnaneckou znalost strategie UniCredit Group.**

Charta Integrity nebyla sepsána ze dne na den. UniCredit Group se snažila zformulovat hodnoty skupiny na základě otevřeného dialogu na různých úrovních v hierarchii banky, nejprve v rámci Itálie, dále pak jako diskuze celé UniCredit Group, ve které se díky intranetu a elektronickým komunikacím měli možnost vyjádřit všichni ti, kteří o to stáli. **Autorství dokumentu tedy patří celé skupině UniCredit.**

Charakter hodnot obsažených v Chartě Integrity také ukazuje na přístup UniCredit Group k managementu znalostí či k pojmu „učící se organizace“. Hodnota „transparentnost“ nabádá k sdílení svých znalostí. Skupina tedy svou strategii nezakládá na soutěžení, předhánění se a trumfování v lepších výsledcích. Cení se spíše spolupráce a motivace ve smyslu stát se

lepšími než je vnější konkurence. Sdílení znalostí posunuje a vylepšuje zaběhnuté postupy a může vést k výraznému odlišení od konkurence. I z tohoto důvodu je z Charty Integrity vyplývající **kladný přístup k sdílení znalostí** další silnou stránkou dokumentu.

Hodnoty „respekt“ a „slušnost“ v podstatě vytváří podmínky pro hodnotu třetí, kterou je „svoboda“. Nastavení svobody je v rámci komunikace, která by měla probíhat na bázi zpětnovazebního systému, důležitá. Jen tak bude prostředí vybízet k otevřenosti a vyjádření nesouhlasu. Díky konstruktivní kritice lze pak chyby opravit a předejít jim pro budoucnost. **Kladný přístup k možnosti svobodně vyjádřit souhlas nebo nesouhlas** je základem pro fungující firemní komunikaci.

Slabé stránky

- **Problém měření znalosti Charty Integrity**
- **Problém implementace Charty Integrity do praxe**
- **Problém bezdůvodného odmítnutí Charty Integrity**

Slabou stránku Charty Integrity shledávám v **měření znalosti Charty Integrity** mezi zaměstnanci. Měřítkem znalosti bude složitý zaměstnanecký výzkum nebo až sama praxe, která ukáže, jestli jsou principy Charty používány.

Dalším bodem na měření navazujícím je fakt, že pouhé přečtení Charty Identity zaměstnanci k úplnému osvojení principů nebude zdaleka stačit. Je to jako s každou novou látkou, kterou potřebujeme dobře znát, ale teprve se s ní seznamujeme. Jedním přečtením těžko získáme potřebnou praxi a znalosti k rychlému a jasnému rozhodování v konkrétních příkladech, ve kterých by nás měla Charta vést. Proto je zřejmé, že **dokument sám o sobě k implementování jeho obsahu do praxe nestačí**. Je nutné, aby byl doprovázen dalšími aktivitami interní komunikace i oddělení lidských zdrojů. Mám na mysli především další vysvětlovací školení a vzdělávací programy. Jak je ovšem patrné ze strategie interní komunikace HVB Bank, těchto potřeb si je vědoma a v rámci procesu změn se školení odehrávají.

Poslední slabinou dokumentu Charta Integrity je dle mého názoru fakt, že typ těchto směrnic, etických kodexů a podobných chart **může být nezávisle na obsahu zaměstnanci ihned odsouzen**. I zde ale opět záleží na tónu komunikace, která uvedení dokumentu předchází a této slabé stránce jde dobrou, včasnou a vysvětlující firemní komunikací předejít.

Příležitosti

- **Charta Integrity může být standardním materiálem při expanzi skupiny UniCredit do dalších zemí**
- **Charta Integrity může být doplněna o další materiály podobného typu**
- **Charta Integrity může umožnit zaměstnancům další osobnostní růst**
- **Charta Integrity může odstartovat další zajímavé projekty pro zaměstnance**

Charta Integrity je celistvým a srozumitelným dokumentem a i z toho důvodu může sloužit jako **standardní materiál při expanzi skupiny UniCredit do dalších zemí**, při jejím vstupu na nové trhy. Z Charty Integrity jsou jasné základní hodnoty i firemní kultura banky a je tedy možné ji použít i jako základ analýzy zda je či není vhodné vstupovat do vybrané země nebo na vybraný nový trh.

Další z příležitostí je **případná návaznost dalších dokumentů na Chartu Integrity**. Dokument může být postupem času rozšířen o další materiály dle aktuálních vývojových trendů firemní kultury UniCredit Group. Charta Integrity může být rozšířena o konkrétní příklady řešení každodenních situací v bankovní praxi dle skutečných událostí a být tak opravdovým pomocníkem pro rozhodování.

Jako slabou stránku Charty Integrity jsem uvedla, že dokument nemůže být sám o sobě implementován do praxe. Potřebuje být doplněn například o školicí programy. V dobrých rukou se ale ze slabé stránky může stát slibná příležitost. Pokud UniCredit Group nabídne zajímavý program vzdělávacích aktivit a **umožní svým zaměstnancům osobnostní růst**, získá tak loajální zaměstnance. Možnost růstu a dalšího vzdělávání je dnes velice ceněným zaměstnaneckým benefitem a může výrazně snížit fluktuaci zaměstnanců.

Charta Integrity si klade za cíl poskytnout soubor principů na jejichž základě vznikne jednotné a příjemné pracovní prostředí, které se tak odrazí i na finančních výsledcích skupiny a její image navenek. Velkou příležitostí UniCredit Group je dobrou **atmosféru na jednotlivých pracovištích dále rozvíjet** a zároveň ji také propojovat i do vztahu k veřejnosti a dalším cílovým skupinám skupiny. Jako příklad mohu uvést zapojení skupiny UniCredit Group do nějakého **charitativního projektu**. Taková akce se může stát **motivačním faktorem pro zaměstnance** a zároveň vylepšovat image skupiny i u dalších cílových skupin.

Hrozby

- **Pevně a jasně stanovené hodnoty mohou časem omezovat**
- **Charta Integrity by mohla omezit prosazování nových nápadů**
- **Charta Integrity by mohla být zkreslena vlivem překladů do cizích jazyků**
- **Výhody, které s sebou Charta Integrity přináší, nebudou dostatečně komunikovány a tudíž pochopeny**

Některé hrozby pro Chartu Integrity paradoxně vyplývají z jejích silných stránek. Například **pevně a jasně stanovené hodnoty mohou časem**, pokud UniCredit Group nebude dostatečně flexibilní, skupinu příliš svazovat a **omezovat** ji. Proto je nutné, aby UniCredit Group neustále sledovala, jestli její firemní kultura není zastaralá. Skupina by se mohla stát rezistentní proti přirozené změně a vývoji.

Další hrozba se může objevit v přemíře pravidel z Charty Integrity vyplývajících. Ačkoliv všechny hodnoty skupiny jsou v souladu a vzájemně si neprotiřečí, někdy se příliš mnoho a jasně vymezujících **pravidel projeví negativně ve smyslu omezování nových nápadů** a zavrhování postupů mimo normy, ale efektivnějších.

Komunikovat směrem k zaměstnancům je nutné tak, aby sdělení dokázali rozkódovat, porozumět mu. Hrozbou Charty Integrity tedy může být nutnost ji překládat do několika cizích jazyků. V tomto smyslu samozřejmě může docházet k úplné změně významu, někdy stačí drobné odchýlení, aby byla změněna celá myšlenka věty, odstavce, dokumentu. Stejně tak styl komunikace může být odlišný, od přátelského tónu se překlad může odchýlit k formálnějšímu nebo direktivnějšímu tónu, který výrazně ovlivní přijetí dokumentu

zaměstnanci. Je tedy nezbytné, aby UniCredit Group počítala se **vznikem komunikačních šumů na základě překladů Charty do cizích jazyků** a snažila se jim předejít výběrem odborníků na překlady.

Proces přijetí změny je vždycky problematický a dlouhodobý. Každé časové uspišení je proto velice žádoucí. Rychlé přijetí změny závisí na benefitech, které v ní zaměstnanec vidí. Pokud usoudí, že mu změna přinese zlepšení, samozřejmě se jí bude snažit akceptovat rychleji. Velkou hrozbou Charty Integrity je fakt, že **výhody, které s sebou Charta Integrity může přinést, nebudou dostatečně komunikovány** v rámci doprovodných aktivit komunikační strategie.

9. Resumé

This work describes techniques of internal communications in conjunction with other business strategic processes such as corporate strategy or conducting of corporate identity. The name of the work is “The analysis of internal communication of HVB Bank in 2006.”

Internal communications are often perceived as less important than external communications and promotion. However, the aim of this work is to show the importance of internal communications processes in usual corporate life and in period of corporate change as well. Internal communications processes are liable for the roots of wish image. The atmosphere which dominates over corporation influences corporate image.

This work analyses corporate strategy and communications plans which give a base for a character of internal communications. The work started with common and general corporate strategies and continued to those who are more specific, such as internal communications strategy. Furthermore, internal communications tools were described and their application was clarified.

The analysis of internal communications focused on internal communications of HVB Bank which has been passing many changes because of their integration with Zivnostenska Banka. Both banks are reckoned among UniCredit Group which has provided them overall strategy. The results of analysis are positive as UniCredit Group created clear and effective strategy and HVB Bank implemented that strategy in a proper way.

10. Seznam použitých pramenů

ADAMS, J., HAYES, J., HOPSON B. *Transitions – Understanding and Managing Personal Change*. Oxford ,1976.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

BAINES, P., EGAN, J., JEFKINS, F. *Public Relations: Contemporary Issues and Techniques*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

BOGUSZAK, M. *Role výzkumu při sledování interní komunikace*, Praha: NFO AISHA, 2004.

DUNMORE, M. *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page, 2002.

CARNALL, C. *Managing change*. London: Routledge, 1991

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006.

HORÁKOVÁ, I. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2004.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Grada Publishing, 2000.

NĚMEC, P., LITTOVÁ, J. *Komunikace korporací*. Praha : VŠE, 1999.

REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2001.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI Publishing, 2004.

Elektronické zdroje

HVB Bank Czech Republic se představuje [online]. 8.4.2007.

<http://www.hvb.cz/cz/hvb_bank/jednim-pohledem.asp>.

Interní materiály HVB Bank

Charta Integrity. UniCredit Group, HVB Bank Czech Republic, 2006.

KUVERT, J. *Charta Integrity: Podpora firemní kultury*. UniCredit Group, HVB Bank Czech Republic, 2006.

WOJCIKOVÁ, M. *Strategická komunikace a její měření*. UniCredit Group, HVB Bank Czech Republic, 2005.

11. Přílohy

Příloha č. 1 – *Charta Integrity*. UniCredit Group, HVB Bank Czech Republic, 2006.

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
 - CELKOVÝ PŘEHLED
 - SLUŠNOST
 - TRANSPARENTNOST
 - RESPEKT
 - VZÁJEMNOST
 - SVOBODA
 - DŮVĚRA
 - ZÁKLADY INTEGRITY
- 



Charta integrity je výsledkem procesu, do něhož bylo v rámci skupiny UniCredit zapojeno mnoho lidí. Nejprve spočíval v diskusi o naší firemní kultuře a pak v sestavení souhrnu zásad, jejichž cílem je ovlivňovat naše chování v práci.

Charta je úmyslně koncipována tak, aby se lišila od jiných zdánlivě podobných dokumentů. Má svou vlastní logiku – jejím účelem je racionálně i emocionálně zapojit zaměstnance a být mu průvodcem na společné cestě.

Charta si klade za cíl poskytnout užitečné rady, jak se chovat při rozhodování v obtížných situacích, do kterých se všichni během každodenní činnosti nevyhnutelně dostáváme. Má nám také pomoci přijímat odpovědná a důsledná profesionální rozhodnutí.

Chartu lze číst a interpretovat ve dvou různých rovinách, které se vzájemně nevylučují, ale spíše prolínají a doplňují.

První úroveň se týká podstaty problémů, které řešíme.

Druhá úroveň umožňuje přemýšlet o integritě v praxi aplikováním všech firemních hodnot do našeho profesního života. Můžeme tak v každém případě vidět, do jaké míry jsme zapojeni a jak je naše vlastní chování v souladu s navrhovanými pokyny.

Charta začíná Úvodem, ve kterém naleznete osnovu jejího obsahu.

Část Celkový přehled pak popisuje hlavní cíl dokumentu, jenž má stanovit soubor hodnot a chování, který by nám měl pomoci pozvednout v co největším rozsahu naše obchodní a podnikatelské schopnosti na vyšší úroveň.

Na jedné straně jsme si vědomi toho, že vysoce normativní zaměstnavatel pravděpodobně nebude schopen udržet vynikající výsledky. Na druhé straně to, že se shodneme na určitých principech a pravidlech chování, nám může zajistit, že přístup každého jednotlivce k práci nepovede k chování, které není v souladu s reputací, kterou chce skupina UniCredit mít.

Charta integrity si neklade za cíl být obsáhlým souborem pravidel, protože rozsah našich osobních závazků definují již zákony (první sféra spravedlnosti) a specifické smluvní dohody (druhá sféra). Tento dokument představuje spíše jakýsi strukturovaný návod, postavený na hlavních společných hodnotách, se kterými se chceme ztotožnit.

Z tohoto důvodu máme v úmyslu vytvořit třetí sféru spravedlnosti s cílem dát konfliktním stranám šanci urovnat své neshody pomocí vyjednávání, které povede k čestnému přiznání chyby a k odpovědnému přístupu vůči poškozené straně.

Účelem Charty integrity není ovlivňovat naše osobní hodnoty – naopak, jedním z pilířů našich firemních hodnot je respektování jiných kultur. Přejeme si však, aby náš firemní život a vztahy s akcionáři charakterizovaly pevně sdílené principy, definující jedinečnou identitu naší skupiny.

CHARTA INTEGRITY

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- CELKOVÝ PŘEHLED
- SLUŠNOST
- TRANSPARENTNOST
- RESPEKT
- VZÁJEMNOST
- SVOBODA
- DŮVĚRA
- ZÁKLADY INTEGRITY

Charta integrity skupiny UniCredit stanovuje principy, kterými bychom se měli řídit a které by nás měly provázet při naší každodenní činnosti. Poskytuje rámec hodnot, které nám pomohou v kritických situacích, jež mohou nastat při naší práci. Jejím smyslem je tvořit výchozí bod při řešení problematických a obtížných momentů, pro které nejsou vždy k dispozici zákony, nařízení nebo vnitřní postupy. Zvyšováním naší profesionality při respektování svobody jednání jednotlivce nám také dovoluje vyjádřit svou vlastní osobnost.

Charta je výsledkem procesu, který začal v době reorganizace italských bank skupiny UniCredit v rámci jednotlivých klientských segmentů. Nejprve byly zformulovány hodnoty skupiny UniCredit a pak se pokračovalo experimentem nazvaným „Laboratoř hodnot“, který byl založen na dialogu o strategii a smyslu řízení.

Charta integrity má za cíl

- stanovit příklady chování, které budou lidem pomáhat usměrnit jejich jednání při každodenní práci tehdy, kdy může dojít ke konfliktům, které mohou vzniknout rozdílem mezi morálkou jednotlivce, obchodními cíli a různými kulturami;
- pomoci tvořit soudržnost překonáním konfliktů a sporů;
- dát zaměstnancům možnost sdílet své pocity a zkušenosti.

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- **CELKOVÝ PŘEHLED**
- SLUŠNOST
- TRANSPARENTNOST
- RESPEKT
- VZÁJEMNOST
- SVOBODA
- DŮVĚRA
- ZÁKLADY INTEGRITY

UniCredit odráží různé kultury bank a společností, které se postupně do skupiny začlenily. I přes svou rozdílnost věnují banky pozornost transformaci trhů, zaměřují se na růst hodnot, sociálně odpovědnou praxi a velký význam přikládají lidem a vztahům mezi nimi.

Styl vnitřního řízení ve skupině se vyznačuje přijetím transparentního a konstruktivního jednání. Takové jednání je důležitou výhodou, kterou chce Charta integrity udržet a i nadále posilovat.

I. Obchod, svoboda a sféry spravedlnosti

Firmy jsou složitými a zároveň ne vždy ideálními útvary. Jejich komplikovanost spočívá ve velkém množství lidí, kteří v nich pracují, v obtížnosti udržet konzistentnost při plnění společných úkolů (které jsou často v protikladu k hospodářské, politické i sociální situaci), a dále v nutnosti zastupovat zájmy, které pak musí být sladěny s historií a požadavky obchodního prostředí.

Z těchto důvodů můžeme vidět v tržně orientovaných ekonomikách nepřetržitě úsilí zjednodušit a zdokonalit podnikání, mimo jiné např. nastavením regulatorních systémů a pravidel chování, která mají usnadnit využití rámce pro odpovědné podnikatelské aktivity.

Rychlá a snadná cesta, jak podnikání zjednodušit a zdokonalit, ovšem neexistuje. Musíme si ponechat prostor pro diskusi a dialog a uvědomit si, že ve velkých organizacích může často vznikat pocit neklidu související s „anonymitou“ jednotlivce a nedostatkem uznání ze strany kolegů, nadřízených a vyššího managementu. UniCredit se zavazuje eliminovat tento pocit neklidu a nejistoty a následně ho zcela odbourat. Toto odhodlání by mělo trvale formovat naši kulturu, postoje, postupy a procesy.

Čím více bude mít firemní kultura a její pravidla vliv na růst jednotlivce a jeho duševní pohodu, tím je příležitost pro lidské a profesionální naplnění na pracovišti větší. V tomto smyslu může být firma skutečně místem, které vytváří svobodu.

Stanovy, zákony a nařízení na jedné straně, a postupy, dohody, soubor hodnot a obvyklých praktik v rámci podnikání na straně druhé představují souhrn pravidel chování, jejichž účelem je zamezit podvodům, krádežím, násilí a porušování důvěry. Správa a řízení společnosti (tzv. corporate governance) tvoří součást tohoto systému. Takový souhrn pravidel, pokud má být uznáván a respektován, vyžaduje stálý dialog a jednání se všemi zainteresovanými stranami a zástupci.

CHARTA INTEGRITY

Existuje trojí struktura pravidel a nařízení, které musí firma neustále brát v úvahu, tzv. tři sféry spravedlnosti, které, i když mají odlišný zdroj, sdílejí všechny stejný cíl: snahu zdokonalit podnikání.

První sférou je tak komplex zákonů a vládních nařízení, jimiž se řídí jednání vedení firmy a jeho vztahy se zaměstnanci, klienty, trhem a konkurencí a jimiž se řídí také vztah firmy k životnímu prostředí.

Druhá sféra spravedlnosti obsahuje všechny normy, které jsou odvozeny od vztahu s odbory, pracovních smluv a zvyklostí a pravidel, které jsou kodifikovány v rámci příslušné firmy.

Konečně třetí sféra spravedlnosti obsahuje hodnoty, jejichž souborem je tato Charta integrity. Třetí sféra nenahrazuje první dvě, ale naopak je posiluje: tím, že paralelně vytváří další odpovědnosti. Je to totiž sféra osobní odpovědnosti. Upřesňuje role, povinnosti, očekávání a autoritu všech pracovníků skupiny UniCredit, a to v přímém poměru k povinnostem jednotlivce a k vlivu, který takový jednatel ve firmě vykonává. Tato sféra musí rovněž věnovat zvláštní pozornost investorům, vkladatelům, a také sociálním a kulturním subjektům, jejichž zájmy jsou v konfliktu nebo naopak v souladu se zájmy naší banky.

II. Základy integrity

Integrita pro nás znamená ztotožnění se s jádrem silných hodnot, které ovlivňují naše každodenní chování a které pomáhají vytvářet pověst vnímanou na trhu.

V tomto smyslu znamená integrita respektování pravidel stanovených výše popsanými třemi sférami spravedlnosti, nikoliv z obavy před postihem, ale z našeho přesvědčení, že tvoří základ občanského soužití.

Integritu musí také doprovázet potřebná míra svobody, která lidem umožní řídit se svými osobními morálními zásadami (např. náboženstvím, filozofickými, politickými nebo sociálními názory, nebo zásadami souvisejícími se sexuální orientací) a firmě na druhé straně umožní zůstat otevřená vůči kulturnímu a sociálnímu pluralismu.

Jestliže bude každý respektovat hodnotu takto popsané integrity, může se integrita stát mocným prvkem posilujícím soudržnost a růst každého jednotlivce v UniCredit, jakmile se tato integrita stane společným postojem uznávaným vně skupiny coby základ naší pověsti.

III. Cesta od zisku k integritě

Charta integrity se týká osob pracujících v naší bance. Ty rozhodujícím způsobem přispívají k vytváření zisku a rozvoji vztahů mezi naší bankou a společností.

Zisk je základním předpokladem kontinuity a svobody podnikání. Sám o sobě však nestačí, a to zejména z dlouhodobého hlediska – tvorbu zisku musí doprovázet integrita, posilující interně i navenek reputaci firmy.

Tato záruka integrity je podmínkou udržitelnosti, která dále umožňuje přeměnu zisku na hodnoty pro naše pracovníky, klienty i investory (stávající nebo budoucí akcionáře a majitele dluhopisů), veřejnost a celou společnost, se kterou chce skupina udržovat dobré vztahy.

Při naší každodenní činnosti je tedy nezbytné trvale brát v úvahu hodnoty, které definujeme jako základy integrity.

Těmito hodnotami jsou:

- slušnost
- respekt
- vzájemnost
- transparentnost
- svoboda
- důvěra

Těmito hodnotami by se měli řídit zaměstnanci UniCredit při svém jednání se všemi protějšky včetně institucí jako jsou vládní úřady a veřejní činitelé, a zejména také v kontaktu se stranami, které jsou zásadní pro tvorbu zisku a pro vytváření řetězce sociálních vztahů, tedy konkrétně se:

- spolupracovníky
- investory
- klienty a dodavateli
- veřejností

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- CELKOVÝ PŘEHLED
- **SLUŠNOST**
- TRANSPARENTNOST
- RESPEKT
- VZÁJEMNOST
- SVOBODA
- DŮVĚRA
- ZÁKLADY INTEGRITY

Slušnost ve vztahu ke spolupracovníkům

- Základní občanské svobody – tj. náboženská, politická a kulturní svoboda, svoboda spolčování a svoboda sexuální orientace – musí být vždy respektovány. Jakákoliv diskriminace v těchto oblastech musí být eliminována a nahrazena oceněním dovedností a schopností jednotlivců. Tyto zásady musí být také posilovány zvláštním úsilím o integraci a plné ohodnocení lidí, kteří se k UniCredit připojí buď jako noví pracovníci, nebo v důsledku fúzí a akvizic.
- Respekt a pozornost vůči lidem a jejich potřebám bez ohledu na jejich postavení musí být typickými rysy našeho jednání ve vztazích v rámci banky.
- Každý, kdo pracuje v bance, musí vyloučit jakoukoliv formu protekcionářství či zvýhodňování, ať již v procesech jmenování a kariérního hodnocení nebo při aplikaci motivačních plánů.

Slušnost ve vztahu ke klientům a dodavatelům

- Naším klientům bychom měli věnovat patřičnou pozornost, snažit se zajistit jejich spokojenost a na tuto hodnotu klást velký důraz. Cílem je zajistit, aby zákazník znal hodnotu produktu nebo služby, která je mu poskytována a byl při zakoupení produktu nebo služby seznámen s možnými riziky.
- Při výběru dodavatelů bychom měli být vždy nestranní a zapojit všechna zainteresovaná oddělení. Ze vztahu k dodavatelům bychom pak měli budovat konkurenční výhodu naší společnosti.

Slušnost ve vztahu k investorům

- Znamená věnovat náležitou pozornost každému investorovi bez diskriminace nebo zvýhodňování, s cílem učinit trhy ještě otevřenější a konkurenčnější.

Slušnost ve vztahu k veřejnosti

- Ve vztazích s veřejností je třeba být proaktivní, nabízet podporu a služby bez jakékoliv diskriminace.
- Měli bychom podporovat místní rozvoj výběrem aktivit, které zohledňují skutečné potřeby komunit a místních regionů a jsou v souladu s cílem vytvářet trvale udržitelnou hodnotu.

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- CELKOVÝ PŘEHLED
- SLUŠNOST
- **TRANSPARENTNOST**
- RESPEKT
- VZÁJEMNOST
- SVOBODA
- DŮVĚRA
- ZÁKLADY INTEGRITY

Transparentnost ve vztahu ke spolupracovníkům

- Znalosti jsou pro banku přínosem, který je nutno sdílet a který si nesmíme nechávat pro sebe nebo zneužívat k posilování osobní moci používané proti lidem okolo nás nebo proti samotné bance.
- Při každém hodnocení jednotlivce během jeho kariéry musí být použita příslušná kritéria a také sdělena dotyčné osobě. V případech, kdy je považováno za nutné zachovávat důvěrnost, musí být důvody k tomu jasně sděleny a musí být jasně určeny limity takovéto důvěrnosti.

Transparentnost ve vztahu ke klientům a dodavatelům

- Znamená to objasnit klientovi prostřednictvím jednoduchých a včasných informací charakteristiku nabízených produktů a služeb a možné důsledky vyplývající z jejich nákupu.
- Výběr dodavatelů se musí provádět objektivně.

Transparentnost ve vztahu k investorům

- Informování trhu je jak ekonomickou, tak kulturní hodnotou a provádí se jasně, úplně a včas za využití nejefektivnějšího komunikačního kanálu pro každý typ investora.

Transparentnost ve vztahu k veřejnosti

- Vztahy s veřejností musí být transparentní. Je třeba ji informovat o všem, co UniCredit dělá a jak to dělá, s přesvědčením, že tento postoj zvyšuje úroveň akceptace, sounáležitosti a legitimacy naší přítomnosti na trhu a našich aktivit.

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- CELKOVÝ PŘEHLED
- SLUŠNOST
- TRANSPARENTNOST
- **RESPEKT**
- VZÁJEMNOST
- SVOBODA
- DŮVĚRA
- ZÁKLADY INTEGRITY

Respekt ve vztahu ke spolupracovníkům

- Naši zaměstnanci musí mít vždy jasně definované role a oblasti odpovědnosti.
- Znamená to neustále lidem naslouchat a věnovat jim pozornost, respektovat jejich hodnoty, pocity a přesvědčení bez tendence uchýlit se k jakékoli formě nevhodného tlaku nebo porušování norem.

Respekt ve vztahu ke klientům a dodavatelům

- Znamená spravovat a chránit důvěrnost informací získávaných na základě vztahu vytvořeného s klienty, kterým dodáváme produkty a služby. Stejný princip zachování důvěrnosti informací platí také pokud jde o banku, její aktiva a rozhodnutí.
- Vztahy s dodavateli musí být řízeny prostřednictvím kanálu, který podporuje nejnovější a spolehlivé procesy, které byly uvedeny do praxe.

Respekt ve vztahu k investorům

- Znamená přijetí pravidel chování ve vztahu k investorům v souladu s hodnotami společnosti a profesionální etikou popsanou nejlepšími tržními standardy.

Respekt ve vztahu k veřejnosti

- Hospodářský rozvoj by měl probíhat s citlivostí a pozorností k otázkám životního a sociálního prostředí.

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- CELKOVÝ PŘEHLED
- SLUŠNOST
- TRANSPARENTNOST
- RESPEKT
- **VZÁJEMNOST**
- SVOBODA
- DŮVĚRA
- ZÁKLADY INTEGRITY

Vzájemnost ve vztahu ke spolupracovníkům

- Znamená to spolupracovat, sdílet informace a znalosti.
- Společně vytvářet hodnoty, které budou viditelné navenek a zaručí nám uznání profesionality.
- Naslouchat potřebám spolupracovníků a snažit se o neustálé zlepšování pracovního prostředí.

Vzájemnost ve vztahu ke klientům a dodavatelům

- Znamená nabízet klientovi za jeho peníze výnosy, uspokojovat jeho potřeby a být mu spolehlivým partnerem.
- Musíme umět naslouchat individuálním potřebám a převádět je do praxe, abychom byli schopni nabídnout adekvátní produkt či službu.
- Tato vzájemnost znamená také spolupracovat s dodavateli, vzájemně si vyměňovat informace a znalosti tak, aby banka a její dodavatelé mohli vytvářet potřebné hodnoty, a dávat své identitě legitimitu.

Vzájemnost ve vztahu k investorům

- Znamená to, že banka je připravena bez předsudků naslouchat reakcím investorů, a to prostřednictvím všech možných kanálů.

Vzájemnost ve vztahu k veřejnosti

- Pro vztahy s veřejností a zájmovými skupinami, ve kterých UniCredit působí, začíná mít zásadní význam výměna informací - prostřednictvím vytvoření prostoru k diskusi a sdílení názorů a postojů.

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- CELKOVÝ PŘEHLED
- SLUŠNOST
- TRANSPARENTNOST
- RESPEKT
- VZÁJEMNOST
- **SVOBODA**
- DŮVĚRA
- ZÁKLADY INTEGRITY

Svoboda ve vztahu ke spolupracovníkům

- Musíme nabízet takové kulturní prostředí, ve kterém mají lidé možnost svobodně vyjádřit svůj případný nesouhlas a nebojí se přehodnotit své názory a překonávat přitom hierarchická a byrokratická omezení. Ti, kdo nesdílejí souhlasný názor, mají mít možnost také vyjádřit svůj názor nahlas, ale pokud jsou na vyšší pozici, musí tak konat čestně a s respektem.
- Svoboda se také musí projevit v možnosti sebevyjádření každého jedince v prostředí kulturní diverzity a i v oblasti kariérního rozvoje.

Svoboda ve vztahu ke klientům a dodavatelům

- Musíme se naučit řídit mezilidské vztahy na základě svobody a rovnosti, bez submisivity k nejsilnějším a arogance k nejslabším.

Svoboda ve vztahu k investorům

- Znamená to svobodu jednání, která dovoluje bez nepřiměřeného nátlaku dodržet závazky vůči trhu.

Svoboda ve vztahu k veřejnosti

- Všechny akce podniknuté skupinou UniCredit na místní úrovni musí být charakterizovány plným respektem k místním etickým a kulturním normám.

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- CELKOVÝ PŘEHLED
- SLUŠNOST
- TRANSPARENTNOST
- RESPEKT
- VZÁJEMNOST
- SVOBODA
- **DŮVĚRA**
- ZÁKLADY INTEGRITY

Důvěra ve vztahu ke spolupracovníkům

- Znamená dát našemu pracovnímu stylu spolehlivost tím, že budeme držet slovo a že budeme uznávat chyby byť učiněné s dobrým úmyslem.

Důvěra ve vztahu ke klientům a dodavatelům

- Důvěru je možné získávat pouze stálým dokazováním naší dobré pověsti, pramenící ze zásadového chování našich zaměstnanců, spolehlivosti našich produktů a služeb, schopnosti uznat chyby, které jsme učinili a ochotou změnit naše chování a rozhodování.
- Skupina UniCredit musí trvale usilovat o přizpůsobení svých vlastních střednědobých a dlouhodobých zájmů zájmům svých klientů tak, aby klienti věděli, že jsme na jejich straně.

Důvěra ve vztahu k investorům

- Znamená neustále usilovat o rozvoj pevných a trvalých vztahů s investory prostřednictvím zachování zásad a důvěryhodnosti a také přijímáním názorů vyjádřených trhem.

Respekt ve vztahu k veřejnosti

- Skupina UniCredit se zavazuje k tvorbě sociálních a kulturních vztahů s cílem vyhovět potřebám veřejnosti a zájmových skupin.

CHARTA INTEGRITY

- ÚVOD
- CELKOVÝ PŘEHLED
- SLUŠNOST
- TRANSPARENTNOST
- RESPEKT
- VZÁJEMNOST
- SVOBODA
- DŮVĚRA
- ZÁKLADY INTEGRITY

ZÁKLADY INTEGRITY PODLE UNICREDIT

CHARTA INTEGRITY

	SLUŠNOST	TRANSPARENTNOST	RESPEKT	
CESTA K ZISKU	SPOLUPRACOVNÍCI	Odmítněte diskriminaci založenou na odlišnosti pohlaví, rasy, věku, politických názorů nebo činnosti. S lidmi vždy jednejte s respektem a úctou. Zabraňte jakémukoliv zvýhodňování při náboru pracovníků a ve vytváření motivačních plánů	Sdílejte své znalosti a nenechávejte si je pro sebe, abyste byli ve výhodě. Zajistěte transparentnost kariérních postupů.	Jasně definujte role každého zaměstnance. Naslouchejte a nabízejte, respektujte jejich hodnoty a morální postoje. Nikdy nepoužívejte žádný nevhodného nátlaku nebo urážky.
	KLIENTI A DODAVATELÉ	Usilujte vždy o spokojenost klienta. Věnujte patřičnou pozornost všem typům klientů. Buďte nestranní při výběru dodavatelů tak, aby se vztah s nimi stal konkurenční výhodou naší společnosti	Zajistěte vždy včasnou informovanost o nabízených produktech a službách. Při výběru dodavatelů buďte nestranní.	Uchovávejte v tajnosti jakoukoliv informaci o klientech i o jejich aktivitách a rozhořčení. Vytvořte s dodavateli konstruktivní podporující nejnovější a implementované procesy
	INVESTOŘI	Věnujte patřičnou pozornost všem typům investorů nikoho nediskriminujte, nezvýhodňujte, posilujte otevřenost a konkurenční prostředí.	Přeměňte komunikaci na trhu na ekonomickou a kulturní hodnotu -komunikujte jasně, úplně a včas a využívejte u každého investora ten nejefektivnější komunikační kanál.	Vy i vaši partneři dodržujte vysokou úroveň chování, která jsou v souladu se společenskými hodnotami a etikou.
	VEŘEJNOST	Vytvořte příslušné vztahy s veřejností s cílem nabídnout bez jakékoliv diskriminace pomoc, služby a příležitosti. Podporujte místní rozvoj podporou aktivit, které věnují větší pozornost skutečným potřebám dané cílové skupiny.	Informujte veřejnost o tom, co děláte a jak to děláte.	Podporujte ekologicky zaměřené projekty.

	VZÁJEMNOST	SVOBODA	DŮVĚRA
a povinnosti e pomoc lidem, dnoty, pocity ádnou formu nebo dokonce	Spolupracujte, sdílejte znalosti a zkušenosti. Vytvářejte hodnoty, které budou viditelné navenek a zaručí nám uznání profesionality. Naslouchejte svým spolupracovníkům a snažte se o neustálé zlepšování pracovního prostředí.	Vytvářejte vhodné prostředí umožňující svobodně vyjádřit nesouhlas a říkat, co si lidé myslí. Nabízejte každému možnost uplatňovat hodnoty podnikání a rozvíjet svou osobnost.	Dodržujte své slovo, připouštějte, že je možné v dobré víře chybovat.
kékoliv získané naší společno- odnutích. nunikační kanál nejspolehlivější y.	Udržujte u klientů pocit jistoty - dosáhnete tím u nich obdobného postoje. Naslouchejte požadavkům a přeměňte je na produkty a služby. Podporujte spolupráci s dodavateli, aby jste mohli dohromady vytvářet potřebné hodnoty - posílíte tím legitimitu identity jejich společnosti.	S osobními vztahy nakládejte rozvážně, nebojte se silnějších, buďte ohleduplní ke slabším.	Dbejte na to, aby vaše chování vzbuzovalo důvěru a posilovalo naši pověst.
jte taková pra- u v souladu se mi a obchodní	Naslouchejte bez předsudků jakýmkoliv náznakům, které investoři posílají prostřednictvím existujících komunikačních kanálů.	Dosáhněte svobody jednání a dodržujte sliby, které jste dali trhu, aniž byste je nevhodně podmiňovali.	Rozvíjejte dlouhodobé a trvalé vztahy s finanční komunitou, buďte důslední a chraňte svou důvěryhodnost. Přijměte kritiku ze strany trhu.
y a sociálně	Vytvářejte prostor pro diskusi a dialog, ve kterém může vzájemná výměna informací posílit naši legitimitu a pověst.	Respektujte jednotlivá morální pravidla s ohledem na místní etické a kulturní normy.	Vytvářejte sociální a kulturní vztahy s veřejností, které budou výrazně reciproční.