

Patrycja M. Bulczak*
Adriana B. Marcinişzyn*
Agata W. Tomczuk*

Sprawa Etyczna¹ *Opracowanie hipotetycznego studium przypadku CFA The Ethics Challenge edycja 2021*

Streszczenie

Opracowanie dotyczy analizy zagadnień etycznych jakie zidentyfikowano w studium przypadku obejmującego opis zdarzeń z pierwszego tygodnia pracy nowo zatrudnionego doradcy bankowego w hipotetycznym banku (New Bank). Analiza została wykonana na potrzeby wystąpienia w finale 4. edycji konkursu CFA Ethics Challenge 2021. Wykorzystując model trójkąta nadużyć, zidentyfikowano trzy grupy nagannych zachowań lub działań oraz sformułowano propozycje rozwiązań. Opracowano także rekomendacje z intencją poprawy poziomu etyki w New Banku oraz wyeksponowano te aspekty, które zasługują na uznanie.

Słowa kluczowe: etyka, CFA Ethics Challenge, CFA, rekomendacje, doradztwo inwestycyjne, kodeks, moralność

JEL: G21, G28, G41

The Ethical Discourse

Elaboration of the CFA Ethics Challenge 2021 case study

Abstract

The article presents an analysis of the ethical issues identified in a case study involving a description of events during the first week of work of a new bank advisor in a hypothetical bank (New Bank). The analysis was created for the final stage of the 4th edition of CFA Ethics

* Autorki są studentkami Uniwersytetu Gdańskiego, laureatkami finału 4. edycji konkursu CFA Ethics Challenge 2021.

¹ Podstawę do analiz stanowi studium przypadku zamieszczone w całości w opracowaniu: P. Barcz, J. Bielec, W. Linowiecki, A. Madziar, *Dylematy etyczne pracownika banku detalicznego na podstawie hipotetycznego studium przypadku*, „Bezpieczny Bank” 2021, nr 3, s. 83.

Challenge (2021). Basing on the model of the fraud triangle, three groups of reprehensible behaviours and actions were identified with appropriate solutions. The article also presents recommendations for the improvement of ethics in New Bank and focuses on aspects deemed crucial.

Key words: CFA CFA Ethics Challenge, ethics, ethics code, ethics in banking, investment consulting, investment advisory, morality

Wstęp

Sfera usług finansowych znacznie bardziej niż wiele innych opiera się na zaufaniu klienta do podmiotu świadczącego te usługi. Dotyczy to zwłaszcza czynności bankowych, w których powierzamy instytucji kredytowej swoje środki finansowe w charakterze deponenta, albo gdy zaciągamy w niej zobowiązania jako kredytobiorca, szczególnie na znaczące kwoty, na długi okres, na nieprzewidywalnych warunkach spłaty. Problem dodatkowo komplikuje tzw. asymetria informacji, a także okoliczność, że w relacje – zwłaszcza w bankowości detalicznej – wchodzi dwa nierówne co do kwalifikacji i pozycji rynkowej podmioty. Z jednej strony występuje profesjonalista (np. Bank z całym zapleczem specjalistów i procedur), a z drugiej klient, którego kwalifikacje finansowe są daleko mniejsze. Ta nierówność, a nadto doświadczenia historyczne, sprawiają, że instytucje konsumenckie, a przede wszystkim organy państwa, ustanawiają zasady czy przepisy mające na celu ochronę konsumenta. Dolegliwe dla instytucji finansowych konsekwencje nadużywania swej pozycji rynkowej, a także oczekiwania klientów sprawiają, że banki i inne podmioty rynku finansowego – w dobrze pojętym własnym interesie, często przez swe izby gospodarcze – dobrowolnie przyjmują kodeksy dobrych praktyk czy kodeksy etyczne stanowiące dowody ich troski o ograniczanie nagannych zachowań czy praktyk. Coraz większa złożoność nowoczesnych produktów bankowych, a także sytuacji z udziałem banków i klientów sprawia, że coraz trudniej rozstrzygać występujące problemy wyłącznie, a nawet głównie, na podstawie intuicji. Sprawę komplikuje dodatkowo nieprzewidywalna w historii cywilizacji chciwość będąca – według popularnej kwestii Michaela Douglasa’a w amerykańskim obrazie „Margin call” (polski tytuł „Chciwość”) – matką wszelkiego zła. Wiele przemawia za tym, aby interesariusze instytucji finansowych, a zwłaszcza banków, w zinstytucjonalizowany sposób wyrażali swe preferencje odnośnie do zachowań. Czynią to w różnego rodzaju dokumentach, począwszy od branżowych kodeksów etycznych, przez tzw. dobre praktyki, normy czy standardy, wreszcie wewnątrzorganizacyjne regulaminy i procedury. Przykładem tego jest Kodeks CFA Institute² czy Kodeks Etyki Bankowej³.

Celem niniejszego opracowania jest rozważanie zarówno prostych jak i złożonych kwestii etycznych, jakie napotykają pracownicy w praktyce bankowej na przykła-

² CFA Institute, Standards of Practice Handbook, 11th edition, Virginia 2014.

³ Związek Banków Polskich, Kodeks Etyki Bankowej (zasady dobrej praktyki bankowej), https://www.zbp.pl/getmedia/f40a2792-0def-4d40-afc0-b8bfc1e228c9/KEB_final_WZ (dostęp: 19.09.2021).

dzie hipotetycznego scenariusza stanowiącego studium przypadku, jakie analizowali uczestnicy finału 4. edycji konkursu CFA Ethics Challenge 2021. W analizowanym scenariuszu, obejmującym pierwszy tydzień pracy świeżo zatrudnionego doradcy w New Banku, występuje całe spectrum zdarzeń, z jakimi mogą spotkać się nie tylko beniaminkowie, ale i tzw. starzy wyjadacze. Warto się na nie przygotować, aby zaskoczenie nie stanowiło alibi dla wadliwego postępowania. Ponadto przygotowanie potencjalnych pracowników banku na takie sytuacje w naturalny sposób wymusza na decydentach odpowiednie działania.

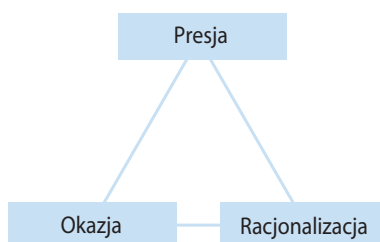
Trzeba podkreślić, że prezentowane opracowanie wyraźnie jest ukierunkowane na zrealizowanie dwóch zadań konkursowych. Po pierwsze, zidentyfikowanie niewłaściwych i właściwych postaw oraz zachowań pracowników i instytucji występujących w scenariuszu. Po drugie zaś opracowanie rekomendacji dla hipotetycznego New Banku w obszarze zachowań etycznych.

Podejmowane zagadnienia wydają się szczególnie aktualne wobec głośnego ostatnio w Polsce problemu tzw. frankowiczów oraz kwestii klauzul abuzywnych. Zlekceważenie zasad etycznych na rynku usług finansowych może sprawić, że kolejny raz przekonamy się o prawdziwości słynnej zwrotki wiersza Jana Kochanowskiego o Polaku mądrym po szkodzie.

1. Trójkąt nadużyć jako koncepcja analityczna studium przypadku

Analizę zachowań scharakteryzowanych w opisie studium przypadku dotyczącego pracowników New Banku przeprowadzono z wykorzystaniem koncepcji trójkąta nadużyć Donalda Cressey'a. D.Cressey zakłada, że podstawą nieetycznych zachowań są głównie trzy czynniki: presja, okazja i racjonalizacja.

Rysunek 1. Trójkąt nadużyć



Źródło: R. Abdullahi and N. Mansor, *Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory. Understanding the Convergent and Divergent for Future Research*, „International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences” 2015, Tom 5(4), s. 38–45.

Na szczycie trójkąta nadużyć znajduje się presja, która symbolizuje motywację do zachowań nagannych (np. oszustw) i ma zdecydowanie charakter indywidualny, co oznacza, że nie w każdym przypadku oddziałuje tak samo. W szczególności impulsem może być widmo zaciągniętych długów czy też chęć poprawy swej sytuacji materialnej, a zwłaszcza chciwość. Zmotywowana jednostka rozpoczyna szukanie okazji. Dąży więc do znalezienia się w miejscu lub sytuacji sprzyjającej działaniom nieetycznym, a nawet nielegalnym. Poszukuje miejsc pracy, funkcji lub ról, w których albo ma uprawnienia decyzyjne umożliwiające realizowanie własnych celów, albo środowisko organizacyjne sprzyja czy chociażby toleruje zachowania nieetyczne. W takich warunkach jednostka dąży do racjonalizacji swego działania, czyli osiągnięcia celów przy minimalnych nakładach lub z danych nakładów chce osiągnąć maksymalny cel. Innymi słowy uzasadnia swe działania w kontekście sytuacyjnym, biorąc dodatkowo pod uwagę poczucie wyższości, napotkanej niesprawiedliwości, bagatelizowanie znaczenia swego czynu etc. W takim kontekście poznawczo-diagnostycznym podmioty występujące we wskazanym studium przypadku (pracownicy, klienci, New Bank S.A., Take profit TFI) i ich działania są analizowane w dalszej części opracowania.

1.1. Okazja

Hipotetyczny bank ze studium przypadku został w trójkącie nadużyć zakwalifikowany do kategorii okazja. Przyjęto, że kultura organizacyjna, procedury i codzienna praktyka tworzyły warunki do zachowań pracowników, szczególnie tych naruszających zasady etyczne. Tym bardziej, że z komunikatów zarówno przełożonych, jak i pracowników z dłuższym stażem wynika, że nadrzędną wartością jest uzyskiwanie najlepszych wyników finansowych, w klimacie ostrej rywalizacji pracowników o różnego rodzaju nagrody (głównie finansowe, ale także bezpieczeństwo zatrudnienia). Innymi słowy, natychmiastowe zyski za wszelką cenę, bez oglądania się na konsekwencje utraty zaufania czy ukształtowania negatywnego wizerunku, wreszcie kosztem długofalowych relacji z klientami.

Ze szczegółowych analiza sytuacji i zdarzeń wynika nieprzestrzeganie w New Banku S.A. standardu CFA IVC *Odpowiedzialność kierowników*. Kierownicy w nieprawidłowy sposób sprawują nadzór nad podwładnymi, unikają identyfikacji nieprawidłowości, a w niektórych przypadkach wręcz zachęcają do nieetycznych działań. Bank nie zapewnia również odpowiednich szkoleń, co jest naruszeniem Kodeksu Etyki Bankowej cz. A, II.3. Pracownicy nie wiedzą, czego się od nich wymaga, wykazują się nieznajomością prawa, etyki i nowoczesnych technik sprzedaży lub ich nieprzestrzeganiem. Dotyczy to prawie każdej postaci w studium przypadku. Nic nie wiadomo o procedurach zgłaszania zastrzeżeń bądź uwag przez pracowników (sygnalistów). Nic nie wiadomo o identyfikacji i egzekwowaniu zasad etycznych lub standardów CFA, nie ma informacji o dedykowanej komórce organizacyjnej banku zajmującej się zagadnieniami etyki.

1.2. Presja

Występujący w studium przypadku dyrektor regionalny Marian Strzelec jest wręcz wzorcowym przykładem negatywnego przełożonego, który kieruje się przede wszystkim instrumentami zastraszania podwładnych wywierając na nich szkodliwą presję. W swym wystąpieniu w oczywisty sposób narusza standard CFA IVC *Odpowiedzialność kierowników*, co – jak w dominie – prowadzi do kaskady pracowniczych naruszeń innych standardów przez pracowników (np. CFA IIIC *Dopasowanie inwestycji*, IIIA *Lojalność, rozważa i staranność* czy IIIE *Zachowanie poufności klientów*). Dyrektor stwierdza *explicite*, że nie interesuje go klient, ale interesuje go zysk. Namawia do stosowania szkodliwych praktyk *missellingu*, dba wyłącznie o swój interes oraz sugeruje omijanie wewnętrznych procedur. Co więcej, swoich pracowników traktuje *per nogam*. Jego argumentacja i zachowanie wskazują, że obce mu jest pojęcie przyjaznej atmosfery w pracy, co należy traktować jako naruszenie Kodeksu Etyki Bankowej cz. B, II.2. Styl kierowania wykorzystujący presję, wymogi natychmiastowych wyników (nawet od nowo zatrudnionego doradcy bankowego), brak kompetencji interpersonalnych, prowadzą do atomizacji zespołu (każdy gra o własny sukces), subiektywnie egoistycznych zachowań, a nawet naruszania przepisów prawa (wymuszanie udziału w premii współpracownika prowadziłoby do złamania przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych; przedstawianiu w raportach fikcyjnych informacji o aktywności – potwierdzanie w dokumentach nieprawdy).

Inną negatywną postacią w analizowanym scenariuszu jest przedstawiciel Take Profit TFI – Adrian Woźniak, którego w trójkącie nadużyć również zakwalifikowano do kategorii presja. Lansowane przez niego techniki sprzedaży bazują na presji nagrody materialnej, co może skłaniać do zachowań nieetycznych. W szczególności do wprowadzania klientów nabywających jednostki uczestnictwa w błąd albo niepełne informacje o specyfice inwestycji z punktu widzenia potrzeb klienta (naruszenie standardu CFA IIIC *Dopasowanie inwestycji*). Warto podkreślić, że w przemówieniu do doradców bankowych wykorzystuje emocjonalne manipulacje językowe (np. „uwierzcie mi”, „to spełnienie waszych marzeń”, „walczyć”). Te manipulacje grożą łamaniu standardu CFA IIIA *Lojalność, rozważa i staranność*.

Postacią pozytywną w analizowanym studium przypadku jest dyrektor Centrum Bankowości Prywatnej, której – na podstawie dostępnych informacji – nie można przypisać do żadnego czynnika z trójkąta nadużyć. Jej opisane zachowania nie naruszają standardów CFA czy Kodeksu Etyki Bankowej – za to można zidentyfikować symptomy budowania przyjaznego środowiska pracy i troski o rozwój całej organizacji.

1.3. Racjonalizacja

Doradca bankowy o imieniu Marek został przypisany do kategorii racjonalizacja, gdyż wykorzystując opisane przejawy presji w hipotetycznym New Banku S.A. oraz stwarzane okazje na zajmowanym stanowisku, racjonalizuje swoje zachowania ku uzyskiwaniu premii i minimalizacji aktywności. Tuż przed spotkaniem z klientem, podczas rozmowy z nowym pracownikiem, doradca jawnie przyznaje się do stawiania własnego interesu ponad interesem klienta, m.in. poprzez niedostosowanie oferty do jego potrzeb, ale mając go nadzwyczajnym popytem na sprzedawany produkt. Marek wykazuje się ignorancją i oportunizmem, kierując się własnymi korzyściami (głównie w postaci premii), sprzedając wysokomarżowe produkty klientom bez dostosowania ich do indywidualnej sytuacji, tym samym łamiąc standardy CFA IIIA *Lojalność, rozważa i staranność* oraz CFA IIIC *Dopasowanie inwestycji*. Zarazem nie przestrzega on standardu CFA ID *Zachowanie niezgodne z etyką zawodową* oraz Kodeksu Etyki Bankowej cz. B, I.4.5. Podczas spotkania z klientem posługuje się często stosowanym w praktyce trickiem sprzedawców o dużym zainteresowaniu produktem klientów i ich już ograniczoną podażą (tzw. reguła niedostępności), co ma skusić inwestora do nabycia promowanego produktu w linii GOLD PERSPECTIVE⁴.

Doradca Marek zakończył transakcję sprzedaży produktu GOLD PERSPECTIVE w krótkim czasie, podczas gdy rozmowa z klientem była znacznie dłuższa. Jeśli kontynuacja rozmowy była motywowana lepszym poznaniem klienta, jego sytuacji i potrzeb finansowych, to zachowanie doradcy było zasadne i zgodne z jego obowiązkami. Biorąc jednak pod uwagę ogólną postawę tego doradcy, wątpliwe jest, czy ta rozmowa rzeczywiście miała na celu postępowanie zgodne ze standardem CFA IIIC *Dopasowanie inwestycji*.

Następną postacią w scenariuszu jest doradczyni Agnieszka. W rozmowie ze swym nowym współpracownikiem Karolem racjonalizuje swoje zachowania przedkładając własne potrzeby nad obowiązki służbowe i standardy profesjonalnego postępowania. Podczas spotkania z klientką, swoją przyjaciółką, realizując swój własny interes, doprowadza do transakcji niezgodnej ze standardem CFA ID *Zachowanie niezgodne z etyką zawodową*. Doradczyni zwodzi klientkę i manipuluje jej emocjami, co jest nieprofesjonalne. Zauważalne jest nieprzestrzeganie standardu CFA IIIC *Dopasowanie inwestycji*, ponieważ stawia ona swój interes nad interesem klientki i zależy jej jedynie na zrealizowaniu planu sprzedażowego. Przedstawienie produktu GOLD PERSPECTIVE i jego rekomendowanie przyjaciółce jest motywowane zrealizowaniem celów sprzedaży i uzyskaniem premii, a nie dopasowaniem produktu do potrzeb klienta (złamanie standardu CFA IIIC oraz Kodeksu Etyki Bankowej cz. B, I.4.5.). Kontrowersyjna jest również jej dbałość o poufność (ostrzeżenie współpracownika, aby nikomu nie ujawniał treści spotkania z klientką), bowiem bardziej chodziło o nieujawnianie osobistej relacji z klientką i sposobu nakłonienia jej do ulokowania środków na lokacie niż o poufność informacji wynikającej z tajemnicy bankowej.

⁴ T. Trejdejski, *Socjotechnika. Podstawy manipulacji w praktyce*, Eneteia 2009, s. 124.

W postawie Starszej Doradczynie ds. Bankowości Prywatnej – Magdy zauważalne jest przestrzeganie zasad etycznych i standardu profesjonalnego postępowania. W sytuacji wręczania jej upominków za dobre doradztwo przez zadowolonego klienta jasno podkreśliła przyczyny nieprzyjęcia ich. Po namowach klienta zdecydowała się jednak przyjąć długopis, co jest dopuszczalne, gdyż drobne upominki zwane *token items* zgodnie ze standardem CFA IB *Niezależność i obiektywność* mogą być akceptowane. Fakt dostania upominku powinna jednak zgłosić. W praktyce takie przedmioty mogą trafiać do puli nagród podczas firmowych losowań. Magda postępuje zgodnie z całą grupą standardów CFA III *Obowiązki wobec klienta*. Potwierdzeniem tego może być wysokie zadowolenie klienta z doradztwa, jak i satysfakcjonujące rezultaty inwestycji zaproponowanych przez doradczynię. Jedyną kwestią dyskusyjną jest nie uprzedzenie klienta o uczestnictwie innego doradcy w spotkaniu. Ujawnienie danych klienta osobie upoważnionej (w tym przypadku doradcy Karolowi) jest dopuszczalne i zgodne ze standardem CFA IIIE *Zachowanie poufności*. Zapytanie o zgodę lub przynajmniej uprzedzenie klienta byłoby jednakże jak najbardziej na miejscu.

Kolejny epizod w scenariuszu charakteryzuje zachowanie doradcy bankowego o imieniu Paweł. Paweł ma impertynencki stosunek do klientów, publicznie dzieli się informacjami na ich temat i, jeśli nawet nie ujawniania *stricte* informacji objętych tajemnicą bankową, to jego zachowanie jest nieprofesjonalne. Niedopuszczalne, a nawet nielegalne jest wykorzystywanie swej pozycji przetargowej wobec współpracownika oraz nakłanianie go do podziału jego premii „pod stołem”. Doradca działa na niekorzyść nie tylko klientów czy współpracowników, ale też całego hipotetycznego New Banku S.A. Kolejnym przewinieniem doradcy Pawła jest umieszczanie w raporcie nieprawdziwych informacji na temat swojej aktywności. Takie działanie narusza standard CFA IVA *Lojalność, rozwaga i staranność* oraz Kodeks Etyki Bankowej cz. B, pkt. I.2. i I.4.4. Do nagannych zachowań Pawła należy zaliczyć także udostępnianie na prywatnym profilu w mediach społecznościowych zdjęć selfie wykonanych w placówce banku (takie zachowanie jest zakazane standardem CFA IVA).

Ostatnią analizowaną postacią występującą w scenariuszu jest nowo zatrudniony doradca – Karol Nowak, doświadczający w pierwszym tygodniu pracy w New Banku S.A. kilku nagannych zachowań oraz postaw swych współpracowników i przełożonego. W pierwszej kolejności jako poprawne należy ocenić jego zachowanie wobec znanego prezentera telewizyjnego, gdy kategorycznie wymaga od niego okazania dokumentu tożsamości, zgodnie z obowiązującymi w banku procedurami. Jest to ogólnie znana praktyka w instytucjach finansowych i jest zgodna ze standardem CFA IIIIE *Zachowanie poufności* oraz trzema punktami z Kodeksu Etyki Bankowej cz. A – VI.6, VI.7, VI.10.

Kolejnym godnym pochwały zachowaniem doradcy Karola jest jasno wyrażona chęć utrzymywania kontaktu z klientami, nawet po nieudanych rozmowach telefonicznych i spotkaniach. Tym sposobem Karol w razie pojawienia się nowego pro-

duktu odpowiadającego potrzebom klienta jest mu go w stanie zaferować, co jest postępowaniem zgodnym ze standardem CFA IIIC *Dopasowanie inwestycji*.

W analizowanym scenariuszu doradca Karol znalazł się w sytuacji moralnie wątpliwej. Po wskazówkach otrzymanych od swego bardziej doświadczonego współpracownika wahał się, czy powinien zawrzeć w tygodniowym raporcie sztucznie zawyżone informacje o swej aktywności w kontaktach z klientami. Ostatecznie postąpił zgodnie ze standardem CFA IVA *Lojalność, rzetelność i sumienność* oraz Kodeksem Etyki Bankowej cz. A I.2.2, a w raporcie zamieścił rzeczywiste informacje o wykonanych telefonach, spotkaniach i wartości sprzedanych produktów. Raporty składające się z prawdziwych i rzetelnych informacji są dowodem lojalności wobec banku, rynków finansowych i klientów oraz prowadzą do zachowania integralności między tymi trzema podmiotami.

Mimo kilku zachowań zgodnych ze standardami i zasadami etycznymi, postawa Karola nie była wolna od wad. Po pierwsze, nie zgłosił przełożonemu incydentu z prezydentem telewizyjnym, a powinien. Żeby reklamacja była obiektywnie i szybko rozpatrzona, konfliktowa sytuacja musi zostać niezwłocznie zgłoszona przez pracownika. Innym uchybieniem doradcy-beniaminka jest nie przykładanie odpowiedniej wagi do przygotowania się do spotkań z klientem, co stanowi naruszenie standardu CFA IIIC *Dopasowanie oferty do klienta* oraz CFA VA *Staranność i racjonalne postawy*. Można także rozważać właściwość postępowania polegającą na podważaniu profesjonalizmu, rzetelności i uczciwości konkurencji. Chociaż Kodeks Etyki Bankowej zabrania tych praktyk (cz. A, III.6), wydaje się, że Karol postąpił słusznie podnosząc, że nikt nie może zagwarantować stopy zwrotu z inwestycji w akcje oraz uświadomił klienta o ryzyku oferty konkurencji, co jest zgodne ze standardem CFA IIID *Przedstawianie wyników finansowych*. Warto wspomnieć, że doradca z konkurencyjnego banku gwarantując stopę zwrotu dopuścił się złamania standardu CFA IC *Przedstawianie nieprawdziwych informacji*.

2. Rekomendacje

Jeśli kierownictwo instytucji opisanej w studium przypadku chce właściwie realizować swoje obowiązki w postaci generowania trwałej wartości dla akcjonariuszy, budowania dobrych relacji z klientami i utrzymania zaufania rynku finansowego, to konieczne jest natychmiastowe wdrożenia działań naprawczych.

Zalecane jest opracowanie polityk zoperacjonalizowanych w materiałach szkoleniowych, które będą ułatwiać pracę pracownikom i całemu zespołowi, zwłaszcza w rozstrzygnięciu dylematów etycznych. Tendencja do personalizacji oferty pod potrzeby konkretnego klienta wymusza opracowanie uniwersalnego lub usegmentowanego wzorca służących pracownikom do przygotowywania dedykowanych konkretnym klientom ofert produktów i usług. Należy przy tym zwracać baczną uwagę na wykorzystywanie w regulaminach produktowych zapisów, które są lub łatwo mogą zostać zaliczone do niedozwolonych, zwanych popularnie abuzywnymi. W katego-

riach etycznych należałoby rzetelnie wyjaśniać ryzyka związane z oferowanym produktem (np. określenie stopnia niepewności przepływów pieniężnych, tolerancja lub apetyt na ryzyk, kwestie podatkowe).

Po opracowaniu schematu tworzenia ofert, należy przejść do schematu przebiegu spotkań. Nie można pozwolić sobie na sytuację, w których pracownik będzie się zbyt spoufałał z klientem, bądź w drugą stronę – traktował go lekceważąco. Jeśli chodzi o pracownika *per se*, to powinien on mieć jasny obraz tego, jak zarabia i jak jest premiovany. Sposoby wynagradzania mogą być różne i każda instytucja może dostosowywać je do swej specyfiki, ale nie powinna systemowo wywoływać presji na potencjalnie nieetyczne zachowania pracowników. Przykładem premii innej niż tylko zrealizowanej sprzedaży czy planu sprzedaży jest wykorzystywanie formuły naliczania premii z uwzględnieniem kilku składowych, w których wartość sprzedaży czy stopień realizacji planu sprzedażowego byłaby znaczącym, ale nie jedynym czynnikiem (np. pomysły racjonalizatorskie, ograniczenie kosztów wewnętrznych, brak reklamacji i zażaleń, podniesienie kwalifikacji specjalistycznych, pomocy innym pracownikom, terminowe wdrażanie nowych systemów). Tym sposobem nowy pracownik, mimo braku doświadczenia w sprzedaży, ma takie same szanse na uzyskanie premii adekwatnej do włożonego wysiłku w pracę jak doświadczony doradca.

Sposobem na poprawę spójności grup pracowników są także cyklicznie organizowane wydarzenia integrujące zespół, pod warunkiem ich właściwego zaplanowania i zapewnienia wysokiej jakości realizacji programu. Istotnym elementem takiego programu powinno być szkolenie asertywności pracowników ułatwiające zgłaszanie nieprawidłowości do odpowiednich komórek lub osób w organizacji, których występowanie współcześnie w strukturach banku jest niezbędne. Powinno to zmotywować do efektywnej pracy i ograniczać pokusę zachowań nieetycznych.

Ostatnią rekomendacją jest uporządkowanie kwestii obecności i aktywności pracowników w mediach społecznościowych w aspektach związanych z ich obowiązkami pracowniczymi. Nieokreśloność w tym zakresie bywa zarzewiem wielu spięć organizacyjnych, a nawet poważnych konfliktów.

Etyka jest wielopłaszczyznowym i niezwykle ciekawym zagadnieniem. Każda akcja podejmowana przez przyszłych analityków, finansistów, bankowców musi być rozpatrzona względem pewnych wzorców postępowania. Zapomina się, że podstawą dobrego funkcjonowania ekonomii i finansów jest właśnie etyka. W odniesieniu do banków i ich działalności etyka na szczególne znaczenie choćby dlatego, że historycznie ukształtowany stereotyp bankiera i lichwy nadal pozostaje aktualny, a zagraniczne i krajowe przykłady, gdy motywowane chęcią zysku nadmiernie ryzykowne strategie czy operacje prowadziły do upadłości banku, a nawet globalnego kryzysu finansowego, nie sprzyjają zapomnieniu tych stereotypów. Przestroga Joseph'a E. Stiglitz'a, amerykańskiego ekonomisty, laureata Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii, wypowiedziana na forum zgromadzenia bankierów w 1994 r. mówiąca że banki, aby przetrwać nie mogą być nieroztropne i chciwe, pozostaje nadal aktualna.

Bibliografia

Abdullahi R. and Mansor N., *Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory. Understanding the Convergent and Divergent for Future Research*, „International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences” 2015, tom 5(4).

CFA Institute, *Standards of Practice Handbook*, 11th edition, Virginia 2014.

Trejdejowski T., *Socjotechnika. Podstawy manipulacji w praktyce*, Eneteia 2009.

Związek Banków Polskich, *Kodeks Etyki Bankowej (zasady dobrej praktyki bankowej)*, https://www.zbp.pl/getmedia/f40a2792-0def-4d40-afc0-b8bfc1e228c9/KEB_final_WZ (dostęp: 19.09.2021).