

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 330

Finanse

na rzecz zrównoważonego rozwoju

Gospodarka – etyka – środowisko

Redaktorzy naukowci

Leszek Dziawgo, Leszek Patrzalek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-460-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Marcin Będzieszak: Opłaty za usługi i dochody własne jako źródło finansowania wybranych zadań w miastach wojewódzkich w Polsce	13
Renata Biadacz, Kazimierz Juszczyk: Analiza wykorzystania kolektorów słonecznych do wytworzenia ciepłej wody użytkowej.....	22
Joanna Błach, Anna Doś: Zastosowanie modelu DuPonta w kontekście zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie – możliwości wykorzystania w praktyce polskich przedsiębiorstw	34
Iwetta Budzik-Nowodzińska: Efektywność ekonomiczna przedsięwzięć inwestycyjnych z zakresu energetyki odnawialnej jako czynnik zrównoważonego rozwoju.....	42
Michał Buszko: Społeczna odpowiedzialność banków giełdowych – korzyści inwestycyjne z tytułu uczestnictwa w RESPECT Index	52
Beata Domańska-Szaruga: Konkurencyjność banków spółdzielczych jako partnerów lokalnych społeczności.....	63
Joanna Działo: Instytucje fiskalne a standardy etyczne w polityce fiskalnej ..	72
Beata Zofia Filipiak: Kierunki i skutki przekształceń lokalnej gospodarki odpadami komunalnymi w świetle zmian ustawowych	80
Monika Foltyn-Zarychta: Koncepcja zmniejszającej się w czasie stopy dyskonta w ocenie efektywności inwestycji publicznych o oddziaływaniach długoterminowych	89
Marzena Ganc, Magdalena Mądra-Sawicka: Wpływy do budżetów gmin przy wprowadzeniu podatku dochodowego w indywidualnych gospodarstwach rolnych	99
Maria Magdalena Golec: Zrównoważony rozwój spółdzielni kredytowych w Polsce w oparciu o zasadę lokalności	108
Karolina Gwarda: Źródła finansowania zakupu zero- i niskoemisyjnych środków transportu publicznego w Polsce	116
Jerzy Gwizdała: Rola Banku Ochrony Środowiska SA w Warszawie w finansowaniu inwestycji w obszarze ochrony atmosfery.....	126
Agnieszka Huterska, Robert Huterski: Wykorzystanie podatku od nieruchomości dla zrównoważonego rozwoju miast na przykładzie Torunia	135
Agnieszka Jachowicz: Główne trendy w polityce podatkowej w krajach Unii Europejskiej w okresie kryzysu	148
Alicja Janusz: Przegląd istniejących i projektowanych rozwiązań w zakresie funduszy restrukturyzacyjnych sektora finansowego w Unii Europejskiej	157

Barbara Karlikowska: Ryzyko środowiska naturalnego a działalność przedsiębiorstw	165
Magdalena Klopott: Mechanizmy finansowania przyjaznego środowisku demontażu statków – fundusz recyklingowy.....	173
Lidia Kłos: Wiedza i świadomość ekologiczna studentów	182
Adam Kopiński: Taksonomia i zastosowanie metody Hellwiga w ocenie efektywności funduszy inwestycyjnych	192
Andrzej Koza: Finansowe instrumenty wsparcia samozatrudnienia osób niepełnosprawnych w Wielkiej Brytanii i Polsce	205
Grażyna Leśniewska: Sztuka zrównoważonego życia	214
Agnieszka Lorek: Lokalna polityka energetyczna w zrównoważonym rozwoju gmin śląskich	222
Agnieszka Łukasiewicz-Kamińska: Waluta wirtualna – moda, czy pieniądź przyszłości?.....	231
Ireneusz Miciuła, Krzysztof Miciuła: Energia odnawialna i jej aspekty finansowe jako element zrównoważonego rozwoju Polski	239
Tomasz Piotr Murawski: Ocena działań społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd wybranych metod	248
Marta Musiał: Dylematy zarządzania finansami osobistymi w kontekście koncepcji solidarności międzypokoleniowej.....	258
Bogdan Nogalski, Andrzej Kozłowski: Zarządzanie finansami w samorządzie gminnym wobec wyzwań nowego zarządzania publicznego.....	266
Teresa Orzeszko: Miejsce edukacji finansowej społeczeństwa w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu krajowych banków giełdowych w Polsce	274
Agnieszka Parlińska: Wybrane aspekty zadłużania się samorządów gminnych w Polsce	284
Andrzej Parzonko: Przewidywalność i stabilizacja cen mleka jako czynnik zrównoważonego rozwoju gospodarstw rolniczych i przedsiębiorstw przetwórczych.....	293
Monika Pettersen-Sobczyk: Modele biznesowe banków w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju	301
Dariusz Piotrowski: Wartości islamu a koncepcja zrównoważonego rozwoju	308
Michał Polasik, Anna Piotrowska: Transakcyjne wykluczenie finansowe w Polsce w świetle badań empirycznych.....	316
Adriana Przybyszewska: Determinanty przedsiębiorczości kobiet na przykładzie wybranych krajów	326
Eleonora Ratowska-Dziobiak: Rozwój kanału <i>direct</i> na polskim rynku ubezpieczeń	336
Adam Reczuch: Wykluczenie finansowe osób młodych w perspektywie założenia nowego gospodarstwa domowego	344

Robert Skikiewicz: Bariery w działalności instytucji finansowych na tle zmian sytuacji gospodarczej Polski	352
Beata Skubiak: Wpływ kryzysu finansowego i gospodarczego na rozwój zrównoważony, ze szczególnym uwzględnieniem konsekwencji społecznych.....	361
Sylwia Słupik: Proekologiczne strategie rozwoju przedsiębiorstw województwa śląskiego.....	369
Małgorzata Solarz: Ochrona konsumenta a wykluczenie finansowe stanowiące wynik niewłaściwego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności	378
Anna Spoz: E-faktury – nowinka technologiczna czy upowszechniający się sposób dokumentowania transakcji gospodarczych	387
Joanna Stawska: Znaczenie <i>policy mix</i> dla działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw w kontekście zrównoważonego rozwoju.....	397
Marek Szturo, Joanna Tomczyk: Rozwój zrównoważony miast jako szansa dla prywatnych inwestycji na przykładzie aglomeracji azjatyckich.....	406
Paulina Szulc-Fischer: Proekologiczne inicjatywy klastrowe	414
Magdalena Ślebocka: Fundusze unijne dla zrównoważonego rozwoju – bariery w pozyskiwaniu i rozliczaniu na przykładzie gmin województwa łódzkiego.....	424
Aneta Tylman: Obszary badań prawno-finansowych zrównoważonego rozwoju – próba identyfikacji	432
Piotr Urbanek: Standardy etyczne polityki wynagradzania kadry kierowniczej w bankach w okresie kryzysu finansowego – próba oceny.....	439
Tomasz Uryszek: Międzypokoleniowa redystrybucja długu publicznego na przykładzie krajów Unii Europejskiej	448
Julia Anna Wachowska: Rynek kredytów mieszkaniowych w Polsce – studium analityczne	458
Damian Walczak: Solidaryzm społeczny a uprawnienia emerytalne grup uprzywilejowanych.....	468
Marcelina Więckowska: Inwestorzy instytucjonalni na rynku inwestycji w energię odnawialną	477
Paweł Witkowski: Ryzyko węglowe – koncepcja i pomiar.....	486
Bogdan Włodarczyk: Tworzenie oferty bankowej z wykorzystaniem bankowości elektronicznej	495
Justyna Zabawa: Zarządzanie kapitałem ludzkim we współczesnych bankach w kontekście ich ekologicznej odpowiedzialności	503
Marika Ziemia, Krzysztof Świeszczak: Reklamy bankowe – między manipulacją a faktyczną potrzebą klientów.....	511

Summaries

Marcin Będzieszak: User charges and own-source revenues as sources of financing selected tasks in voivodeship cities in Poland	21
Renata Biadacz, Kazimierz Juszczak: Analysis of the use of solar collectors to produce hot water	33
Joanna Blach, Anna Doś: The application of the DuPont model in the context of corporate environmental management – evidence from the Polish companies	41
Iwetta Budzik-Nowodzińska: Economic effectiveness of investments related to the renewable energy sources as a factor of sustainable development...	51
Michał Buszko: Corporate Social Responsibility of stock exchange listed banks – investing profits due to participation in RESPECT Index.....	62
Beata Domańska-Szaruga: Competitiveness of cooperative banks as local community partners	71
Joanna Działo: Fiscal institutions and ethical standards in fiscal policy.....	79
Beata Zofia Filipiak: Directions and consequences of the transformation of local economy of municipal waste in the light of changes in the laws.....	88
Monika Foltyn-Zarychta: The concept of time-declining discount rate in the appraisal of public projects with long-term effects	98
Marzena Ganc, Magdalena Mądra-Sawicka: The proceeds to municipalities with the introduction of income tax in individual farms.....	107
Maria Magdalena Golec: Sustainable development of Polish credit cooperatives based on the principle of localness.....	115
Karolina Gwarda: Sources of funding the purchase of zero- and low carbon means of public transport in Poland	125
Jerzy Gwizdała: The role of the environment protection bank JSC in Warsaw in financing investment in the protection of the atmosphere	133
Agnieszka Huterska, Robert Huterski: Application of property tax in sustainable development of towns with town of Toruń as an example.....	147
Agnieszka Jachowicz: Main trends in tax policy in the European Union states in the times of crisis	156
Alicja Janusz: The review of existing and anticipated solutions for the financial sector restructuring funds in the European Union	164
Barbara Karlikowska: Natural environment risk and activities of enterprises	172
Magdalena Klopott: Financing mechanisms of the environmentally friendly ship dismantling – case of recycling fund	181
Lidia Klos: Environmental knowledge and awareness of students.....	191
Adam Kopiński: Taxonomy and application of Hellwig’s method for assessing the effectiveness of investment funds	204
Andrzej Koza: Financial instruments of disabled people self-employment support in Great Britain and Poland	213

Grażyna Leśniewska: Art of sustainable life	221
Agnieszka Lorek: Local energy policy for the sustainable development of the Silesian communities	230
Agnieszka Łukasiewicz-Kamińska: Digital currency – temporary trend or money of future?	238
Ireneusz Miciuła, Krzysztof Miciuła: Renewable energy and its financial implications as a component of sustainable development of Poland	247
Tomasz Piotr Murawski: An evaluation of Corporate Social Responsibility – review of chosen methods	257
Marta Musiał: Personal finance management dilemmas in the context of intergenerational solidarity concept	265
Bogdan Nogalski, Andrzej Kozłowski: Finance management in commune self-government in the face of challenges of new public management	273
Teresa Orzeszko: Importance of financial education of society in CSR strategy of domestic listed banks in Poland	283
Agnieszka Parlińska: Selected aspects of the indebtedness of municipalities in Poland	292
Andrzej Parzonko: Predictability and price stabilization of milk as a factor in the sustainable development of farms and food processing enterprises	300
Monika Pettersen-Sobczyk: Banks business models in the context of sustainable development concept	307
Dariusz Piotrowski: Values of islam and the concept of sustainable development	315
Michał Polasik, Anna Piotrowska: Empirical studies on transactional financial exclusion in Poland	325
Adriana Przybyszewska: Determinants of entrepreneurship of women based on selected countries	335
Eleonora Ratowska-Dziobiak: Development of the direct channel on the Polish insurance market	343
Adam Reczuch: Financial exclusion of young people in the perspective of establishment of a new household	351
Robert Skikiewicz: Barriers of activity of financial institutions against the background of changes in the economic situation of Poland	360
Beata Skubiak: The impact of economic and financial crisis on sustainable development with focus on social consequences	368
Sylvia Słupik: Ecological strategies for the development of Silesian Voivodeship enterprises	377
Małgorzata Solarz: Consumer protection vs. financial exclusion as a result of incorrect everyday financial risk management	386
Anna Spoz: E-invoices – technological novelty or a spreading method of documenting commercial transactions	396

Joanna Stawska: The importance of policy mix for investment activities of enterprises in the context of sustainable development	405
Marek Szturo, Joanna Tomczyk: Sustainable urban development as an opportunity for private investments on the example of Asian agglomerations.....	413
Paulina Szulc-Fischer: Pro-ecological cluster initiatives	423
Magdalena Ślebocka: EU funds for sustainable development – barriers in obtaining and accounting on the example of municipalities of Łódź Voivodeship.....	431
Aneta Tylman: Areas of legal and financial studies of sustainable development – an attempt to identify.....	438
Piotr Urbanek: Ethical standards of top executive’s remuneration policy in the banking sector during the financial crisis – attempt to assess	447
Tomasz Uryszek: Intergenerational redistribution of public debt. The example of European Union countries	457
Julia Anna Wachowska: Housing loans market in Poland – analytical project	467
Damian Walczak: Social solidarity and the pension rights of privileged groups	476
Marcelina Więckowska: Institutional investors in the renewable energy investment market.....	485
Paweł Witkowski: Carbon risk – concept and measurement	494
Bogdan Włodarczyk: Creation of banking offer using e-banking	502
Justyna Zabawa: Human capital management in contemporary banks, in the context of corporate eco-responsibility	510
Marika Ziemia, Krzysztof Świeszczak: Banking advertising – between a manipulation and a real customer need.....	520

Piotr Urbanek

Uniwersytet Łódzki

STANDARDY ETYCZNE POLITYKI WYNAGRADZANIA KADRY KIEROWNICZEJ W BANKACH W OKRESIE KRYZYSU FINANSOWEGO – PRÓBA OCENY¹

Streszczenie: W artykule podjęta została próba oceny standardów etycznych polityki wynagradzania kadry kierowniczej w sektorze finansowym. W tym celu przyjęto tzw. społeczną perspektywę funkcjonowania spółek, której istotą jest zasada równowagi korzyści osiągniętych przez wszystkie zainteresowane strony i utrzymania równowagi między reprezentowanymi interesami. Porównanie korzyści osiągniętych w badanym okresie przez różne grupy interesów związane z działalnością banków publicznych w Polsce daje podstawę do stwierdzenia, że zmiany wynagrodzeń osób zarządzających bankami nie wskazują na występowanie asymetrii, świadczącej o uprzywilejowaniu tej grupy zawodowej w stosunku do akcjonariuszy, klientów i pracowników.

Słowa kluczowe: polityka wynagradzania, sektor bankowy, kryzys finansowy.

DOI: 10.15611/pn.2014.330.48

1. Wstęp

Jednym z najczęściej poruszanych wątków w dyskusjach na temat polityki wynagradzania czołowych menedżerów jest jej efektywność. Zdaniem wielu autorów efektywna polityka wynagradzania świadczy o tym, że stosowane w tym obszarze standardy można uznać za etyczne. Doświadczenia ostatniego kryzysu finansowego wskazują, iż jednym z kluczowych czynników, które doprowadziły do wystąpienia zjawisk kryzysowych, była nieefektywna polityka wynagradzania kadry kierowniczej instytucji sektora finansowego. Do jej skutków można zaliczyć nieuzasadniony wynikami transfer wartości na rzecz osób zarządzających instytucjami finansowymi, kosztem akcjonariuszy i spółek.

Ocena efektywności polityki wynagradzania najczęściej jest prowadzona z punktu widzenia korzyści i strat osiągniętych i ponoszonych przez menedżerów i akcjonariuszy. Takie podejście koresponduje z tzw. finansową perspektywą funk-

¹ Artykuł powstał dzięki finansowemu wsparciu badań naukowych przez Narodowe Centrum Nauki na mocy decyzji DEC-2011/03/B/HS4/04814.

cjonowania korporacji. Alternatywne podejście jest związane z tzw. perspektywą społeczną, w ramach której kładzie się nacisk na zasady równoważenia korzyści osiągniętych przez wszystkie zainteresowane strony i utrzymania równowagi między reprezentowanymi interesami.

Artykuł ma na celu ocenę standardów etycznych polityki wynagradzania kadry kierowniczej w bankach publicznych w Polsce w latach 2005-2012. Przyjęto następującą strukturę artykułu. Pierwszy punkt zawiera definicję pojęcia etyki polityki wynagradzania menedżerów. W kolejnym przedstawiona została propozycja modelu służącego do oceny stopnia realizacji zasady równoważenia korzyści różnych grup interesariuszy. Zastosowana metoda umożliwiła konfrontację wynagrodzeń osób zarządzających bankami z korzyściami innych grup interesów: akcjonariuszy, klientów i pracowników.

2. Standardy etyczne w polityce wynagradzania menedżerów

Polityka wynagradzania kadry kierowniczej jest jednym z tych obszarów funkcjonowania współczesnych korporacji, który rodzi ożywione dyskusje i liczne kontrowersje dotyczące etyczności stosowanych tam standardów. Można spotkać się z opiniami, że etyka i etyczne przywództwo należą do kluczowych determinantów efektywności systemów wynagradzania osób zarządzających korporacjami [Ethic Resource Center... 2010, s. 2]. Kontekst procesu decyzyjnego w organizacjach cechujących się silniejszą kulturą etyczną kładzie nacisk na długookresowe perspektywy rozwoju korporacji i dobrobyt pracowników. Etyczne przywództwo zachęca liderów biznesu do postaw opisywanych w teorii stewarda [Muth, Donaldson 1998]. Ich przewodnim motywem staje się dążenie do wykonywania „dobrej roboty” [Davis i in. 1997]. Wśród czynników, jakimi kierują się w swoich działaniach, jest dążenie do sukcesu i uznania, wewnętrzna satysfakcja z osiągnięć zawodowych, poszanowanie dla autorytetów, etyka pracy.

Praktyka biznesowa dostarcza licznych przykładów podważających idealistyczną wizję relacji wewnątrz korporacyjnych, ujmowanych w ramach teorii stewarda. Dotyczy to również etycznych zasad polityki wynagradzania menedżerów. Panuje powszechne przekonanie, iż poziom i dynamika wynagrodzeń kadry kierowniczej często nie wykazują żadnego związku z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Podkreśla się, że korzyści osiągnięte przez tę grupę zawodową znacząco przekraczają korzyści innych grup interesów związanych z działalnością firmy, takich jak pracownicy, akcjonariusze, dostawcy, odbiorcy. Potwierdzeniem są obserwacje wskazujące na rosnące rozwarstwienie między dochodami czołowych menedżerów a przeciętnymi wynagrodzeniami w gospodarce. Nie dziwi zatem surowy wniosek, jaki został sformułowany w jednej z prac poświęconych ocenie polityki wynagradzania menedżerów: „nie ma żadnego racjonalnego uzasadnienia dla wynagrodzeń wypłacanych czołowym menedżerom” [Kerr, Betis 1987, s. 661].

Doświadczenia ostatniego kryzysu finansowego dają kolejny asumpt do dyskusji na temat etyczności polityki wynagradzania. Nieefektywne systemy wynagradzania kadry menedżerskiej w sektorze bankowym zostały zidentyfikowane jako jedno z najważniejszych źródeł kryzysu. Szczególnej krytyce poddano systemy oparte na krótkoterminowych wynikach, nieuwzględniające należycie związanego z nimi ryzyka. Zachęcały one do przyjmowania krótkowzrocznej perspektywy i podejmowania nadmiernego ryzyka bez uwzględniania długookresowych wyników.

Reakcją na nieprawidłowości obserwowane w obszarze polityki wynagradzania kadry menedżerskiej były i są liczne inicjatywy legislacyjne zmierzające do wzmacniania istniejących i tworzenia nowych standardów i procedur regulujących te kwestie. Są one podejmowane przez instytucje międzynarodowe, takie jak Rada Stabilności Finansowej, Europejski Komitet Nadzoru Bankowego, Komisja Europejska, oraz przez narodowych regulatorów. Niezwykle istotnym elementem tych regulacji stają się standardy etyczne, których istotą jest tworzenie takich zasad motywowania liderów biznesów, które mają wzmacniać model etycznego przywództwa w organizacjach. Do praktycznych rozwiązań, które mogą sprzyjać tego typu postawom, można zaliczyć powoływanie w radach spółek komitetu ds. etyki, większą transparentność polityki wynagradzania, zachowanie właściwych proporcji między wynagrodzeniami kadry kierowniczej i pracowników, rozwijanie kultury korporacyjnej sprzyjającej budowaniu długookresowej świadomości etycznej.

3. Standardy etyczne polityki wynagradzania a finansowa i społeczna perspektywa funkcjonowania korporacji

Ocena zasad etycznych polityki wynagradzania kadry kierowniczej jest możliwa przez ujęcie tej polityki jako jednego z instrumentów nadzoru korporacyjnego. Można wskazać dwa alternatywne podejścia, które określają wąskie i szerokie rozumienie tego pojęcia [Urbanek 2005, s. 7]. W pierwszej z nich, związanej z tzw. **finansową perspektywą** funkcjonowania korporacji, eksponuje się zjawisko oddzielenia własności od zarządzania i wynikający z tego dualizm celów menedżerów i akcjonariuszy. W tym znaczeniu nadzór korporacyjny obejmuje zespół instytucji łągających konflikt interesów między akcjonariuszami i menedżerami. Drugie, szersze ujęcie akcentuje tzw. **społeczną perspektywę** funkcjonowania korporacji. W tym rozumieniu nadzór korporacyjny stanowi zbiór mechanizmów, za pomocą których decyzje i wybory podejmowane przez osoby zarządzające spółkami są zgodne z celami akcjonariuszy i innych grup interesariuszy.

Wybór jednej z dwóch wymienionych perspektyw ma daleko idące implikacje, jeśli chodzi o ocenę polityki wynagradzania kadry kierowniczej z punktu widzenia etyki jej standardów. Przyjęcie perspektywy finansowej opiera się na założeniu, że kluczowym zasobem wykorzystywanym przez korporację jest kapitał dostarczany przez akcjonariuszy. Oznacza to, że podstawowym celem korporacji staje się mak-

symalizacja korzyści akcjonariuszy. Zarządzający korporacją powinni postrzegać siebie przede wszystkim jako „stewardów” inwestorów kapitałowych i tym samym dążyć do pomnażania wartości dla akcjonariuszy. W tym kontekście etyczna polityka wynagradzania menedżerów oznacza powiązanie wysokości wynagrodzeń z korzyściami, jakie korporacja może zapewnić akcjonariuszom.

Perspektywa społeczna akcentuje odpowiedzialność korporacji opartą na występowaniu swoistego kontraktu między firmą a społeczeństwem. Istotą tego kontraktu jest przekonanie, że biznes nie może przedkładać swoich bieżących celów ekonomicznych nad długookresowe cele społeczne [Cadbury 2002, s. 160-161]. Wśród zobowiązań korporacji wobec społeczeństwa można wyróżnić zobowiązania etyczne [Klimczak 2002, s. 376-377]. Polegają one na stosowaniu norm uczciwości i sprawiedliwości, do których zaliczamy m.in.: przestrzeganie reguł wolnej i uczciwej wymiany oraz konkurencji, niedyskryminowanie uczestników rynku, uczciwość i rzetelność w wywiązywaniu się z kontraktów, prawdomówność i przejrzystość działania. Zobowiązania te mogą być przedstawione z perspektywy teorii interesariuszy, której istotą jest postrzeganie korporacji jako koalicji różnych grup partnerów. Warunkiem przetrwania i rozwoju firmy jest pogodzenie sprzecznych celów interesariuszy przez utrzymanie równowagi między reprezentowanymi interesami.

Perspektywa społeczna rozszerza katalog norm, które powinny być stosowane w celu zachowania etyczności polityki wynagradzania kadry kierowniczej. Standardy tej polityki oraz stosowane w jej ramach procedury określania wysokości i struktury wynagrodzeń powinny uwzględniać interesy wielu stron związanych z funkcjonowaniem korporacji w celu osiągnięcia równowagi między konfliktowymi celami, do jakich dążą poszczególne grupy interesów.

Przedsiębiorstwa działające w sektorze usług finansowych mają specyfikę różniącą je od korporacji działających w innych sektorach gospodarki. Banki jako instytucje zaufania publicznego podlegają znacznie większemu zakresowi regulacji, charakteryzują się większym stopniem lewarowania kapitałowego, prowadzą działalność na większą skalę, są narażone na ryzyko systemowe, funkcjonują w ramach skomplikowanych struktur własnościowo-kontrolnych wielkich grup finansowych [Mulbert 2010, s. 15; Marcinkowska 2010, s. 154]. Podkreśla się, że te odmienne uwarunkowania działalności gospodarczej prowadzonej w bankach determinują konieczność stosowania odmiennych zasad wynagradzania kadry kierowniczej, niż w innych sektorach gospodarki.

Implikacją specyfiki polityki wynagradzania w sektorze bankowym może być przyjęcie społecznej perspektywy do oceny etyki tej polityki. Takie ujęcie koresponduje z rozumieniem nadzoru korporacyjnego, które zostało zawarte w dokumencie przygotowanym przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego [Basel Committee on Banking Supervision... 2006]. Zgodnie z nim, z perspektywy sektora bankowego nadzór korporacyjny oznacza sposób, w jaki biznes i sprawy bankowe są zarządzane przez radę banku i naczelne kierownictwo, co ma wpływ między innymi na:

- określanie celów korporacji,
- wypełnianie zobowiązań wobec akcjonariuszy, z uwzględnieniem interesów innych interesariuszy,
- ochronę interesów deponentów.

Praktycznym wyrazem wypełniania zobowiązań instytucji sektora finansowego wobec akcjonariuszy i innych grup interesariuszy powinno być przyjęcie zasady równoważenia korzyści osiąganych przez wszystkie zainteresowane strony i utrzymania równowagi między reprezentowanymi interesami. Bardzo ważną rolę w tym procesie powinna odgrywać etyczna polityka wynagradzania kadry kierowniczej.

W dalszych rozważaniach uwaga zostanie skoncentrowana na czterech grupach interesariuszy: menedżerach, akcjonariuszach, pracownikach i klientach. Dla każdej z tych grup można wskazać roszczenia, jakie wysuwają one w stosunku do organizacji (rys. 1).



Rys. 1. Polityka wynagradzania jako narzędzie równoważenia korzyści interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku menedżerów są to korzyści materialne związane z zajmowanym stanowiskiem, ale również wynikająca z tego świadomość władzy, prestiżu, poczucie sukcesu zawodowego, satysfakcja z osiągnięć biznesowych. Akcjonariusze oczekują wysokich dywidend i wzrostu wartości przedsiębiorstwa, pracownicy chcą wysokich wynagrodzeń, systemów emerytalnych, dobrych warunków pracy, poczucia stabilności zatrudnienia. Dla klientów najważniejsze są warunki transakcji związanych z lokowaniem środków i zaciąganiem kredytów. Ocena stopnia zaspokajania tych oczekiwań może być prowadzona na podstawie takich kategorii, jak: poziom wynagrodzeń kadry kierowniczej, stopa zwrotu z inwestycji i kapitału własnego dla akcjonariuszy, poziom zatrudnienia i przychodów w przypadku pracowników oraz wartość aktywów i zobowiązań, będących miernikami polityki prowadzonej przez banki w stosunku do klientów.

4. Polityka wynagradzania w bankach publicznych w Polsce – wyniki badań własnych

Ocena polityki wynagradzania kadry kierowniczej została przeprowadzona na próbie 14 banków notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dane do analizy zebrano z raportów rocznych banków publicznych dla lat 2005-2012. Cała próba objęta badaniem liczyła 94 obserwacje. Kluczowa z punktu widzenia celu badania kategoria, jaką jest wynagrodzenie kadry kierowniczej, obejmuje wynagrodzenie ogółem prezesa zarządu oraz wynagrodzenia wszystkich członków zarządu.

Dynamiczna sytuacja, jeśli chodzi o koniunkturę gospodarczą w okresie objętym analizą, wywierała istotny wpływ na wyniki ekonomiczne banków i korzyści osiągnięte przez różne grupy interesów. Zgodnie z przedstawionymi w poprzednim punkcie opracowania rozważaniami, do pomiaru tych korzyści zastosowano następujące kategorie:

- kadra kierownicza: wynagrodzenie prezesa zarządu, wynagrodzenie zarządu razem;
- akcjonariusze: ROE, stopa zwrotu z inwestycji;
- kredytobiorcy/deponenti: aktywa, zobowiązania;
- pracownicy: zatrudnienie, przychody.

Ocenę polityki wynagradzania kadry kierowniczej w bankach publicznych z punktu widzenia zasady utrzymania zrównoważonych korzyści różnych grup interesów przeprowadzono na podstawie porównania zmian w kolejnych latach wybranych kategorii reprezentujących korzyści interesariuszy ze zmianami wynagrodzenia prezesa zarządu i członków zarządu.

Wyniki badania zaprezentowano w tabeli 1.

Biorąc pod uwagę perspektywę akcjonariuszy, wynagrodzenia prezesów zarządów w całym badanym okresie wzrosły w 69,1% przypadków. Towarzyszył temu wzrost wskaźnika ROE w 72,3%, wzrost stopy zwrotu z inwestycji w 67,6%. Podobne zależności wystąpiły w przypadku wynagrodzenia zarządu ogółem. Różnice, jeśli chodzi o zmiany analizowanych kategorii, mogą sugerować, że rady nadzorcze przy ustalaniu wysokości wynagrodzeń osób zarządzających bankami uwzględniały korzyści, jakie osiągnęli akcjonariusze, większą wagę przywiązując do wyników księgowych niż rynkowych.

Zdecydowanie większe różnice można zaobserwować analizując perspektywę klienta. Dotyczy to przede wszystkim wynagrodzenia prezesa. W tym przypadku korzyści kredytobiorców mierzone wzrostem aktywów i korzyści deponentów mierzone wzrostem zobowiązań przewyższają liczbę przypadków, w których towarzyszy im jednoczesny wzrost wynagrodzeń prezesa zarządu. Podobny charakter zależności wystąpił dla wynagrodzeń członków zarządu.

Również perspektywa pracowników nie wykazuje wyraźnej asymetrii korzyści. Relatywnie częściej mieliśmy do czynienia z sytuacjami, kiedy rosły przychody ze

Tabela 1. Zmiana wynagrodzeń ogółem prezesa zarządu i zarządu w bankach publicznych w Polsce a zmiany wybranych wskaźników ekonomicznych (liczba i procent banków)

		Wynagrodzenie prezesa		Wynagrodzenie zarządu	
		spadek *	wzrost	spadek	wzrost
Perspektywa akcjonariuszy					
ROE	spadek	16 (34,0%)	31 (66,0%)	20 (42,6%)	27 (57,4%)
	wzrost	13 (27,7%)	34 (72,3%)	17 (36,2%)	30 (63,8%)
	ogółem	29 (30,9%)	65 (69,1%)	37 (39,4%)	57 (60,6%)
Stopa zwrotu	spadek	18 (30,0%)	42 (70,0%)	23 (38,3%)	37 (61,7%)
	wzrost	11 (32,4%)	23 (67,6%)	14 (41,2%)	20 (58,8%)
	ogółem	29 (30,9%)	65 (69,1%)	37 (39,4%)	57 (60,6%)
Perspektywa klientów					
Aktywa	spadek	9 (52,9%)	8 (47,1%)	9 (52,9%)	8 (47,1%)
	wzrost	20 (26,0%)	57 (74,0%)	28 (36,4%)	49 (63,6%)
	ogółem	29 (30,9%)	65 (69,1%)	37 (39,4%)	57 (60,6%)
Zobowiązania	spadek	9 (50,0%)	9 (50,0%)	9 (50,0%)	9 (50,0%)
	wzrost	20 (26,3%)	56 (73,7%)	28 (36,8%)	48 (63,2%)
	ogółem	29 (30,9%)	65 (69,1%)	37 (39,4%)	57 (60,6%)
Perspektywa pracowników					
Zatrudnienie	spadek	14 (33,3%)	28 (66,7%)	18 (42,9%)	24 (57,1%)
	wzrost	15 (28,8%)	37 (71,2%)	19 (36,5%)	33 (63,5%)
	ogółem	29 (30,9%)	65 (69,1%)	37 (39,4%)	57 (60,6%)
Przychody	spadek	12 (37,5%)	20 (62,5%)	15 (46,9%)	17 (53,1%)
	wzrost	17 (27,4%)	45 (72,6%)	22 (35,5%)	40 (64,5%)
	ogółem	29 (30,9%)	65 (69,1%)	37 (39,4%)	57 (60,6%)

* w stosunku do poprzedniego roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych banków.

sprzedaży i zwiększa się zatrudnienie, i jednocześnie nie towarzyszy temu wzrost wynagrodzeń kadry kierowniczej.

W przedstawionej analizie wykorzystano prostą metodę oceny etyki polityki wynagradzania kadry kierowniczej w bankach, opierając się na zasadzie równoważenia korzyści różnych grup interesów. Bardziej rozwinięta analiza powinna uwzględniać nie tylko sam kierunek zmian wybranych kategorii ekonomicznych, ale również ich dynamikę. Bardzo interesujące byłoby dokonanie oceny tego typu zależności z podziałem na poszczególne lata. Mogłoby to pokazać, w jakim stopniu ogólna koniunktura gospodarcza oraz sytuacja na rynku kapitałowym wpływa na politykę wy-

nagradzania. Kolejnym obiecującym wątkiem badawczym byłaby ocena wpływu formy kontroli nad bankiem z punktu widzenia pochodzenia dominującego akcjonariusza.

5. Wnioski

W artykule podjęta została próba oceny standardów etycznych polityki wynagradzania kadry kierowniczej w sektorze finansowym. Jest to problematyka badawcza, której znaczenie w ostatnich latach wynika z obserwacji zjawisk związanych z ostatnim kryzysem finansowym. Relatywnie dobra sytuacja polskiego sektora bankowego w czasie kryzysu rodzi naturalne pytania o to, czy jest to skutek między innymi wysokiej jakości standardów nadzoru korporacyjnego w polskich bankach, w tym również etycznej polityki wynagradzania kadry menedżerskiej.

Tak sformułowane pytanie badawcze wymagało wyboru metody służącej do oceny standardów etycznych. W tym celu przyjęta została tzw. społeczna perspektywa funkcjonowania spółek, której istotą jest przyjęcie zasady równoważenia korzyści osiąganych przez różne grupy interesów związane z funkcjonowaniem banków. Porównanie korzyści osiąganych w badanym okresie przez kadrę kierowniczą, akcjonariuszy, klientów i pracowników daje podstawę do stwierdzenia, iż zmiany wynagrodzeń otrzymywanych przez osoby zarządzające bankami nie wskazują na występowanie asymetrii świadczącej o uprzywilejowaniu tej grupy zawodowej w stosunku do pozostałych grup interesariuszy. Wniosek ten może wpłynąć na ocenę praktyk wynagradzania kadry kierowniczej w polskim sektorze bankowym przez instytucje odpowiedzialne za nadzór nad tym sektorem.

Literatura

- Basel Committee on Banking Supervision, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*, February 2006.
- Cadbury A., *Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View*, Oxford University Press, 2002.
- Davis J.H., Schrooman F.D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, „Academy of Management Journal” 1997, vol. 22, no. 1.
- Ethic Research Center, *Ethical Leadership and Executive Compensation: Rewording Integrity in the C-Suite*, March 2010.
- Kerr J., Betis R.A., *Boards of Directors, Top Management Compensation, and Shareholders Returns*, „Academy of Management Journal” 1987, vol. 30, no. 4.
- Klimczak B., *Spoleczna odpowiedzialność globalnych firm*, [w:] S. Rudolf (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Marcinkowska M., *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

- Mulbert P.O., *Corporate governance of banks after the financial crisis – Theory, evidence, reforms*, „CEGI Working Paper Series in Law” 2010, no. 151.
- Muth M.M., Donaldson L., *Stewardship Theory and Board Structure: A contingency approach*, „Corporate Governance” 1998, vol. 6, no. 1.
- Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

ETHICAL STANDARDS OF TOP EXECUTIVE’S REMUNERATION POLICY IN THE BANKING SECTOR DURING THE FINANCIAL CRISIS – ATTEMPT TO ASSESS

Summary: The main objective of the article is to assess the ethical standards of remuneration policy for top executives in the financial sector. A comparison of the benefits achieved by various interest groups associated with the activities of public banks in Poland, gives rise to the conclusion that the remuneration received by the top managers in investigating banks does not indicate the presence of asymmetry providing preference for this professional group in comparison with shareholders, customers and employees.

Keywords: remuneration policy, banking sector, financial crisis.