

Finanse

Standardy etyczne obsługi klientów w ocenie obecnych i przyszłych doradców bankowych

Krzysztof Świeszczak



Standardy etyczne obsługi klientów w ocenie obecnych i przyszłych doradców bankowych



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Finanse

Standardy etyczne obsługi klientów w ocenie obecnych i przyszłych doradców bankowych

Krzysztof Świeszczak

Krzysztof Świeszczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Finansów, Katedra Bankowości, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 nr 39

RECENZENT

Stanisław Flejterski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Anna Dziadzio

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Krzysztof Świeszczak, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09511.19.0.M

Ark. wyd. 11,5; ark. druk. 13,625

ISBN 978-83-8142-887-3

e-ISBN 978-83-8142-888-0

<https://doi.org/10.18778/8142-887-3>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 9 |
| Rozdział 1 | |
| Działalność gospodarcza w perspektywie etycznej | 13 |
| 1. Działalność gospodarcza i jej kontekst etyczny | 14 |
| 2. Wartości etyczne a wartości gospodarcze | 15 |
| 3. Dominujące ujęcia etyki biznesu w działalności gospodarczej | 17 |
| 4. Płaszczyzny etyki biznesu | 20 |
| 4.1. Koncepcja trzech poziomów etyki biznesu | 21 |
| 4.1.1. Mikroetyka | 21 |
| 4.1.2. Makroetyka | 22 |
| 4.1.3. Etyka molarna | 22 |
| 4.2. Koncepcja czterech poziomów etyki biznesu | 23 |
| 4.2.1. Poziom podstawowy | 23 |
| 4.2.2. Poziom centralny | 24 |
| 4.2.3. Poziom systemu gospodarczego | 24 |
| 4.2.4. Poziom globalny | 24 |
| 4.3. Koncepcja pięciu poziomów etyki biznesu | 25 |
| 4.3.1. Poziom indywidualny | 25 |
| 4.3.2. Poziom organizacyjny | 26 |
| 4.3.3. Poziom branżowy | 26 |
| 4.3.4. Poziom społeczny | 26 |
| 4.3.5. Poziom międzynarodowy | 27 |
| 4.4. Relacje pomiędzy płaszczyznami etyki biznesu | 27 |
| Podsumowanie | 28 |
| Rozdział 2 | |
| Ład aksjonormatywny w gospodarce rynkowej | 31 |
| 1. Wolność gospodarcza a poczucie odpowiedzialności społecznej | 33 |
| 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) wobec interesariuszy (<i>stakeholders</i>) | 34 |
| 2.1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu – perspektywa profitowa i <i>stricte</i> społeczna | 37 |
| 3. Typologia interesariuszy – podstawowe kryteria | 41 |
| 4. <i>Stakeholders</i> a <i>shareholders</i> | 47 |
| 5. Ewolucja CSR – w kierunku zrównoważonego rozwoju i poprawy jakości życia interesariuszy | 49 |
| Podsumowanie | 52 |

Rozdział 3

| | |
|--|-----------|
| Kluczowe przesłanki instytucjonalizacji i instrumentalizacji wartości etycznych w działalności gospodarczej | 55 |
| 1. Misja, wizja i cele organizacji | 56 |
| 2. Polityka <i>compliance</i> | 60 |
| 3. Programy etyczne w działalności gospodarczej – dominujące rozwiązania | 62 |
| 3.1. Kodeksy etyczne | 64 |
| 3.2. Przedmiotowe a podmiotowe rozwiązania kodeksowe | 67 |
| 3.3. Audyt etyczny | 69 |
| 4. Instrumentalizacja wartości etycznych na użytek marketingu komunikacyjnego | 72 |
| Podsumowanie | 75 |

Rozdział 4

| | |
|--|-----------|
| Banki jako instytucje zaufania społecznego | 77 |
| 1. Ogólne zasady etyczne w sektorze bankowym | 78 |
| 2. Otoczenie i interesariusze sektora bankowego | 79 |
| 3. Komunikacja społeczna banków | 83 |
| 3.1. Model informowania | 85 |
| 3.2. Model odpowiadania | 85 |
| 3.3. Model angażowania | 86 |
| 4. Kondycja sektora bankowego z perspektywy globalnego kryzysu finansowego | 86 |
| 5. Kondycja sektora bankowego z perspektywy globalnego kryzysu zaufania | 90 |
| 6. Przesłanki zaufania do banków jako instytucji zaufania społecznego | 92 |
| 7. Komponenty zaufania społecznego banku | 94 |
| 7.1. Prawdawstwo z zakresu bankowości | 95 |
| 7.2. Licencja bankowa | 96 |
| 7.3. Zastrzeżenie nazwy oraz działalności | 97 |
| 7.4. Fundusze własne, adekwatność kapitałowa oraz zarządzanie ryzykiem | 97 |
| 7.5. Tajemnica bankowa | 99 |
| 7.6. Transparentność działalności banku | 99 |
| 7.7. Nadzór nad sektorem bankowym sprawowany przez Komisję Nadzoru Finansowego | 100 |
| 7.8. Bankowość centralna i Narodowy Bank Polski | 101 |
| 7.9. Gwarantowanie depozytów przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny | 102 |
| 8. Społeczna krytyka współczesnych banków i ich pracowników | 102 |
| Podsumowanie | 105 |

Rozdział 5

| | |
|--|------------|
| Rola doradców bankowych w systemie usług finansowych | 107 |
| 1. Status doradcy bankowego | 108 |
| 2. Specyfika pracy doradcy bankowego – kontekst etyczny | 111 |
| 3. Wiodące mechanizmy socjalizacyjne doradców bankowych | 117 |
| 3.1. Rola socjalizacji pierwotnej i wtórnej w procesie nabywania wrażliwości i kompetencji etycznych | 119 |
| 3.2. Rola mechanizmu „uczenia się” w procesie nabywania kompetencji etycznych doradców bankowych | 123 |
| 3.2.1. Nabywanie kompetencji etycznych w procesie edukacji przyszłych doradców bankowych – wiodące dylematy i deficyty | 124 |
| 3.2.2. Nabywanie kompetencji etycznych przez aktualnych doradców bankowych – wiodące dylematy i deficyty | 128 |

| | |
|--|------------|
| 4. Praca doradców bankowych w perspektywie zachowań ingracyjnych | 129 |
| Podsumowanie | 131 |
| Rozdział 6 | |
| Metodyczne założenia badań własnych | 133 |
| 1. Cel i przedmiot badań oraz podstawowe problemy badawcze | 133 |
| 2. Hipotezy badawcze | 135 |
| 3. Uzasadnienie zastosowanych metod i technik badawczych | 136 |
| 4. Narzędzia badawcze | 137 |
| 5. Charakterystyka badanych grup respondentów | 140 |
| Rozdział 7 | |
| Uwarunkowania postaw etycznych doradców bankowych | 147 |
| 1. Obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy | 147 |
| 2. Obawa przed marginalizacją pozycji w zespole | 154 |
| 3. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych | 162 |
| 4. Skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem | 171 |
| 5. Skłonność do przrzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe | 178 |
| 6. Różnice w znaczeniu zidentyfikowanych uwarunkowań dla przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych | 186 |
| Podsumowanie | 189 |
| Zakończenie | 191 |
| Bibliografia | 195 |
| Spis rysunków | 213 |
| Spis tabel | 217 |

Wstęp

Banki jako instytucje zaufania społecznego stanowią newralgiczny komponent gospodarki. Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw bankowych stanowi przedmiot analiz nie tylko ekonomistów oraz finansistów, ale również badaczy wywodzących się z innych dziedzin i dyscyplin naukowych, którzy dostrzegają wielopłaszczyznowość i złożoność problematyki związanej z podejmowanymi w tych instytucjach decyzjami, a także z dokonywanymi przez ich pracowników wyborami.

Biorąc pod uwagę znaczenie sektora bankowego, a tym samym podmiotów do niego należących, dla ładu społeczno-gospodarczego, należy zwrócić szczególną uwagę na postawy doradców bankowych, odpowiadających za relacje z klientami. Ich charakter powinien być długoterminowy, co *de facto* oznacza, iż są one ściśle związane z wzajemnym zaufaniem pomiędzy interesariuszami przedsiębiorstw bankowych a ich reprezentantami zatrudnionymi w sektorze bankowym. Ma ono kluczowe znaczenie, ponieważ z jednej strony daje możliwość zaspokajania potrzeb finansowych nabywców produktów i usług bankowych, z drugiej zaś – podnosi standardy etyczne, które dla banków mogą stanowić istotną przewagę konkurencyjną.

Instytucje bankowe, podobnie jak inne podmioty prowadzące działalność gospodarczą, są współodpowiedzialne za otoczenie. Przejawem rosnącej świadomości przedsiębiorstw we wskazanym obszarze są coraz częściej realizowane inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przedsięwzięcia te różnią się pod wieloma względami, często związane są m.in. z ochroną środowiska naturalnego, troską o społeczność lokalną, a także wspieraniem jednostek z rozmaitych powodów (np. wyrównywanie szans na rozwój). Należy jednak pamiętać, że społeczna odpowiedzialność banków jest czymś więcej niż pojedynczym projektem. Stanowi ona element niepisanej umowy społecznej, w której banki jako instytucje zaufania społecznego zobowiązują się do prowadzenia działalności zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, a także w zgodzie ze standardami etycznymi, uznawanymi przez nie za istotne. Realizacja koncepcji CSR w sektorze bankowym powinna sprowadzać się do egzekwowania poszanowania norm i wartości etycznych od wszystkich osób w nim pracujących, a także z nim współpracujących, w szczególności od zatrudnionych pracowników, którzy stanowią reprezentantów instytucji bankowych w kontaktach z klientami.

Podmioty należące do sektora bankowego korzystają z różnorodnych form instytucjonalizacji etyki biznesu. Najpopularniejsze wśród nich to szkolenia m.in. z zakresu etycznego postępowania, identyfikacji konfliktu interesów oraz standardu obsługi klienta, skrypty sprzedażowe oraz kodeksy etyczne. Ostatnie z wymienionych zawierają wiele użytecznych informacji dotyczących np. oczekiwań instytucji bankowych w zakresie sposobu budowania relacji z klientami, a także wartości i zasad etycznych, jakie powinny być przestrzegane przez każdego pracownika banku.

Szczególną rolę w procesie budowania relacji odgrywają doradcy bankowi, których zadania nie ograniczają się tylko i wyłącznie do sprzedaży produktów i usług bankowych. Ich znaczenie powinno być postrzegane w znacznie szerszym zakresie – reprezentują oni zarówno samych siebie, innych przedstawicieli (pracowników) banków, jaki i cały sektor bankowy, który – zwłaszcza w okresie kryzysów – narażony jest na funkcjonowanie w warunkach skrajnie ograniczonego zaufania.

W tym miejscu należy wyraźnie podkreślić znaczenie pierwotnej i wtórnej socjalizacji jednostki. W początkowym okresie rozwoju kluczową rolę w jej życiu odgrywają najbliżsi, dzięki którym staje się ona istotą społeczną, zaopatrzoną w konkretne normy, wartości i zasady, wyznaczające określone (najczęściej pożądane) wzorce postaw. Konsekwencją zakończenia etapu socjalizacji pierwotnej jest wkroczenie jednostki w okres socjalizacji wtórnej, w którym wcześniej zdefiniowane standardy podlegają modyfikacjom wynikającym z wchodzenia człowieka w nowe role społeczne. Tym samym, z perspektywy doradcy bankowego, będącego reprezentantem sektora bankowego, istotne są zarówno wzorce postaw zidentyfikowane jako oczekiwane w okresie socjalizacji pierwotnej, jak i te nabywane w trakcie podejmowania pracy zawodowej na stanowisku związanym z obsługą klientów i budowaniem z nimi relacji.

Pomimo różnic w przebiegu procesu socjalizacji jednostek, które wykonują obowiązki zawodowe doradców bankowych, można dostrzec określone uwarunkowania ich postaw etycznych. Szczególnym przedmiotem zainteresowania objęto odmienne sposoby postrzegania determinant postaw etycznych przez przyszłych i obecnych doradców bankowych, dzięki czemu możliwe było wskazanie podobnych dla obu grup czynników, które na drodze zdobywania doświadczenia zawodowego stają się mniej lub bardziej istotne.

Sformułowanie problemu badawczego umożliwiło ustalenie celu głównego pracy: opisu i oceny stosunku obecnych i przyszłych doradców bankowych do standardów etycznych obowiązujących w bankach oraz identyfikacji jego determinant. Dla rzetelnej realizacji wyznaczonego zamysłu badawczego monografia została podzielona na dwie części, tj. teoretyczną i empiryczną. W ramach pierwszej wyodrębniono pięć rozdziałów przygotowanych w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu. Zakres przedmiotowy warstwy teoretycznej obejmuje rozpoznanie uwarunkowań postaw etycznych w dwóch grupach: przyszłych i obecnych doradców bankowych.

W pierwszym rozdziale przedstawiono kontekst etyczny działalności gospodarczej oraz wskazano dominujące w socjologii ujęcia etyki biznesu. W rozdziale tym zaakcentowano również znaczenie wartości etycznych na tle szeroko rozumianych wartości gospodarczych oraz zaprezentowano koncepcje dotyczące płaszczyzn etyki biznesu wraz ze wskazaniem relacji pomiędzy nimi.

Rozdział drugi poświęcono na wskazanie istoty wolności gospodarczej oraz wyeksponowanie znaczenia koncepcji CSR w biznesie. Przedstawiono w nim najczęściej analizowane teorie, typologie interesariuszy, a także – poprzez przedstawienie przykładowych inicjatyw instytucji bankowych – wskazano głównie eksplorowane obszary ich zaangażowania.

W rozdziale trzecim skoncentrowano się na procesach instytucjonalizacji oraz instrumentalizacji etyki w działalności gospodarczej. Wyszczególniono w nim cechy misji, wizji oraz celów przedsiębiorstw, w tym banków, przedstawiono ideę polityki zgodności (*compliance*) oraz zaprezentowano najczęściej występujące komponenty programów etycznych. W tej części wiele miejsca przeznaczono na zaakcentowanie znaczenia kodeksów etycznych oraz audytu etycznego w biznesie.

Rozdział czwarty został w całości poświęcony zagadnieniu przedsiębiorstw bankowych jako instytucji zaufania społecznego. Przedstawiono w nim ogólne zasady etyczne sektora bankowego, koncentrując się na jego interesariuszach i sposobach komunikacji z nimi. Zaprezentowano ponadto konsekwencje kryzysu finansowego oraz kryzysu zaufania dla kondycji sektora finansowego, zwracając jednocześnie uwagę na przesłanki i komponenty zaufania społecznego do banków.

W piątym rozdziale skoncentrowano się na doradcach bankowych jako reprezentantach instytucji bankowych odpowiedzialnych za proces budowania relacji z klientami. Opisano w nim wiodące mechanizmy socjalizacyjne doradców bankowych, skupiając się zarówno na procesie socjalizacji pierwotnej, jak i wtórnej, a także zaprezentowano specyfikę pracy doradcy, również w perspektywie zachowań ingracyjnych.

Komponentami części empirycznej niniejszej książki są rozdziały szósty oraz siódmy. Główny nacisk położono w nich na analizie przeprowadzonych badań, co pozwoliło na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Wykorzystanymi narzędziami były kwestionariusze, umożliwiające pogłębioną analizę uwarunkowań postaw etycznych doradców bankowych z perspektywy przyszłych oraz obecnych doradców bankowych. W ramach pierwszej grupy w ankiecie audytoryjnej wzięło udział 118 studentów Uniwersytetu Łódzkiego, studiujących na kierunku Finanse i Rachunkowość na I stopniu, którzy uczęszczali na zajęcia w ramach specjalności Bankowość (II rok – 62 osób, III rok – 65 osoby) i Decyzje Finansowe (II rok – 40 osób, III rok – 43 osoby) oraz na kierunku Bankowość i Finanse Cyfrowe na I stopniu w ramach specjalności Bankowość 3.0 (II rok – 27 osób). W przypadku doradców bankowych ankieta samowrotna została przeprowadzona w grupie 189 doradców pracujących w Łodzi w dziesięciu największych pod względem sumy aktywów bankach komercyjnych, należących do polskiego

sektora bankowego. Badanie wykonano w pierwszym półroczu 2018 roku, następnie zgromadzone dane pozwoliły na dokonanie analizy częstości, przedstawienie statystyk opisowych i przeprowadzenie analizy wariancji.

Rozdział szósty poświęcono aspektom metodycznym pracy – zwrócono w nim uwagę m.in. na cel i przedmiot badań, wraz ze wskazaniem podstawowych problemów badawczych, przedstawiono hipotezy i narzędzia badawcze, a także zaprezentowano organizację i metodologię badań. Skupiono się ponadto na charakterystyce badanych grup respondentów.

W siódmym rozdziale książki przedstawione zostały wyniki badań empirycznych, dotyczących uwarunkowań postaw etycznych sektora bankowego. Dokonano w nim identyfikacji czynników determinujących postawy etyczne doradców bankowych, natomiast na podstawie opinii przyszłych i obecnych doradców bankowych zbudowano zmienne wykorzystane do dalszych analiz, których celem było porównanie stanowisk obu grup respondentów. Wskazano tym samym różnice w sposobie postrzegania analizowanych obszarów, co w konsekwencji umożliwiło weryfikację wcześniej przyjętych hipotez.

Należy podkreślić, iż zarówno część teoretyczna, jak i merytoryczna niniejszej monografii zostaną wykorzystane w dalszych badaniach nad problematyką uwarunkowań postaw etycznych doradców bankowych. Biorąc pod uwagę szczególne znaczenie wyników badań dla procesu budowania relacji doradców bankowych z klientami sektora bankowego, mogą one być użyte zarówno przez środowisko akademickie (poprzez modyfikację programów studiów lub treści kształcenia w celu zaakcentowania deficytów etycznych w pracy doradcy bankowego), jak i sektor bankowy (m.in. uzupełnienie programów szkoleń i treści kodeksów etycznych o zagadnienia realnych problemów etycznych i konfliktów interesów, które mogą zakłócać proces budowania relacji z klientami).

Reasumując, w pracy podjęto próbę identyfikacji uwarunkowań postaw etycznych doradców bankowych wraz ze wskazaniem różnic ich znaczenia dla przyszłych i obecnych doradców bankowych. Wskazano również potrzebę prowadzenia dalszych badań w analizowanym obszarze.

Rozdział 1

Działalność gospodarcza w perspektywie etycznej

Prowadzenie działalności gospodarczej jest przedmiotem analiz uczestników życia społecznego, gospodarczego, a także politycznego. Dokonywana przez różnorodne grupy interesariuszy ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, jego wyników finansowych oraz perspektyw wydaje się być zjawiskiem powszechnym, aczkolwiek coraz częściej niezbędnym elementem diagnozy sytuacji poszczególnych podmiotów gospodarczych okazuje się uwzględnienie aspektu etycznego, odnoszącego się do wszelkiej aktywności jednostek¹.

Determinanty zainteresowania tą perspektywą w kontekście prowadzonej działalności gospodarczej mogą być rozmaite i są często w pewnym stopniu uzależnione od grupy interesariuszy, którzy podejmują się analizy tego typu zagadnień. Różne czynniki mogą kształtować decyzje konsumentów o zakupie określonych dóbr i usług, kontrahentów o rozpoczęciu współpracy z określonym dostawcą lub odbiorcą, czy też inwestorów o ulokowaniu środków finansowych w akcjach wybranych spółek. Sytuacja ta sprawia, że zarówno osoby fizyczne, jak i prawne za niezwykle cenne, a niekiedy niezbędne, uważają informacje dotyczące np. ewentualnego testowania produktu na zwierzętach, dotrzymywania umów z kontrahentami oraz procesu produkcyjnego, w którym mogłyby uczestniczyć dzieci. Zakres pożądanej wiedzy o działalności gospodarczej jest w wielu przypadkach niezwykle szeroki – oprócz sposobu prowadzenia biznesu oraz diagnozy sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, kluczowe wydają się rozmaite dane płynące z samej organizacji oraz jej otoczenia, dla których wspólnym mianownikiem okazuje się etyka. Przy czym otoczenie jednostki należy rozumieć jako całościowy zjawisk, procesów oraz podmiotów, które nie wchodzi w jego skład, ale które są z nim związane poprzez wzajemne oddziaływanie².

1 B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 33.

2 E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 104.

Co istotne, o ile raporty finansowe podmiotów gospodarczych oraz ich oficjalne komunikaty są dystrybuowane do interesariuszy jednostek w określonych, z góry zaplanowanych terminach, co *nota bene* najczęściej jest wynikiem przemyślanej strategii, o tyle informacje wpływające na ocenę przedsiębiorstw z perspektywy etycznej mogą pojawić się niespodziewanie i niekiedy dotyczyć z pozoru niezbyt istotnych kwestii – a to może zdestabilizować działalność gospodarczą, a nawet doprowadzić do jej zaprzestania. Zarówno przedsiębiorcy, jak i kierownictwo podmiotów (zarząd, menedżerowie, dyrektorzy etc.) każdego dnia podejmują wiele decyzji, które z perspektywy ekonomicznej mają niejednokrotnie niezbyt istotne znaczenie, natomiast z punktu widzenia relacji z interesariuszami wpływają pozytywnie lub negatywnie na bieżącą działalność i perspektywy rozwoju. Kontekst etyczny prowadzonych działań wydaje się często trudny do uchwycenia z perspektywy obserwatora życia społeczno-gospodarczego, jednakże może on w istotny sposób wpływać na sytuację poszczególnych podmiotów gospodarczych.

1. Działalność gospodarcza i jej kontekst etyczny

Motywy prowadzenia działalności gospodarczej są zróżnicowane, w większości jednak przypadków pierwszoplanową przesłanką tworzenia przedsiębiorstw jest chęć osiągnięcia, a w dalszej kolejności maksymalizacji, zysków³. Wskazana pobudka podejmowania decyzji o utworzeniu firmy wydaje się dla społeczeństwa oczywista, z reguły nie jest więc kwestionowana – co istotne, klienci pomimo tej świadomości nie wyrażają dezaprobaty dla funkcjonowania takich podmiotów gospodarczych. Innymi słowy, w dużym uproszczeniu: konsumenci, płacąc za produkty i usługi oferowane przez rozmaite organizacje, pomagają w realizacji ich celu, jakim najczęściej jest maksymalizacja zysku i, co istotne, świadomie lub nie, akceptują ten stan rzeczy.

Z tak przedstawionego motywu prowadzenia działalności gospodarczej wynika wiele dylematów etycznych, rozumianych jako sytuacje, w których przy podejmowaniu decyzji co najmniej dwie zasady lub wartości etyczne są w stosunku do siebie w opozycji, a dokonanie wyboru pomiędzy nimi okazuje się konieczne⁴. Podstawowy problem sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: jak daleko może posunąć się przedsiębiorca (lub osoba zarządzająca przedsiębiorstwem) w celu osiągnięcia zysku? O ile granica pomiędzy tym, co legalne i tym, co nielegalne wydaje się być w wielu przypadkach jednoznacznie wyznaczona, o tyle podział

3 P. Wetherly, *The Political Environment*, [w:] P. Wetherly, D. Otter (red.), *The Business Environment: Themes and Issues*, Oxford University Press, New York 2011, s. 101.

4 C. Zastrow, K. Kirst-Ashman, *Understanding Human Behavior and the Social Environment*, Cengage Learning, Belmont 2010, s. 83.

na działania etyczne i nieetyczne tak przejrzysty najczęściej nie jest. Fakt przedsięwzięcia określonych, zgodnych z prawem działań nie przesądza bowiem o ich etyczności – podobnie w przypadku podjęcia czynu nielegalnego: jego dokonanie nie jest równoznaczne z postępowaniem nieetycznym. W tym miejscu tkwi podstawowy problem związany z działalnością gospodarczą postrzeganą w kontekście etyki: prowadząc ją, nie ma możliwości uniknięcia dylematów etycznych.

Wątpliwości, jakie się pojawiają, dotyczą wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa i w zależności m.in. od jego wielkości oraz skali prowadzonej działalności może być ich więcej lub mniej, aczkolwiek są one nieodłącznym elementem podejmowania wszelkich biznesowych decyzji. W związku z tym dotyczą one każdego pracownika, właściciela, przedstawiciela/reprezentanta podmiotu gospodarczego, samej jednostki prowadzącej działalność i, co kluczowe, odnoszą się nie tylko do jednostek bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem. Znaczenie dylematów etycznych w biznesie podkreśla fakt, iż mogą one determinować działania innych instytucji i organizacji związanych także pośrednio z osobą fizyczną lub prawną zachowującą się w sposób nieetyczny. Niekiedy wpływają one na funkcjonowanie całego rynku.

2. Wartości etyczne a wartości gospodarcze

Bez względu na wielkość przedsiębiorstw, prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z poszanowaniem pewnych wartości. Literatura przedmiotu określa je mianem gospodarczych lub biznesowych, jednakże – abstrahując od terminologii – wielu autorów zwraca szczególną uwagę na rolę, jaką odgrywają one w sposobie funkcjonowania jednostek.

Wartości gospodarcze traktowane są najczęściej jako pewne atrybuty czy też standardy, przez pryzmat których możliwe jest dokonanie oceny prowadzonej działalności gospodarczej⁵. W uproszczeniu, mając informacje o wartościach, jakim wierny powinien być podmiot oraz jego pracownicy⁶ jako uczestnicy rynku, mamy prawo z jednej strony oczekiwać przestrzegania określonych standardów, z drugiej zaś, weryfikować ich zgodność z rzeczywistym postępowaniem organizacji oraz jej przedstawicieli⁷.

5 J. Cornelissen, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, SAGE, London 2011, s. 65.

6 M. Del Baldo, *Values-based Enterprises: The Good Practices of Italian SMEs, Passionately Committed to People, Environment and Community*, [w:] L. Bruni, B. Sena (red.), *The Charismatic Principle in Social Life*, Routledge, Abingdon 2012, s. 118.

7 V. Panapanaan, L. Linnanen, *Finland*, [w:] S. O. Idowu, W. L. Filho (red.), *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, Springer-Verlag, Heidelberg 2009, s. 91.

Wartości gospodarcze, zwłaszcza w przypadku podmiotów należących do sektora MSP, są w pewnym stopniu pochodną wartości, jakim wierni są ich właściciele. Jest to o tyle proste, iż w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw właściciel lub właściciele decydują o bieżącym funkcjonowaniu jednostek, wyznaczają ich kierunki rozwoju, a także ustalają strukturę organizacyjną w taki sposób, aby prowadzona działalność była zgodna z określonymi przez nich standardami. Oczywiście, wraz z rozwojem podmiotu, wartości gospodarcze mogą być modyfikowane, co bardzo często wynika z ekspansji nowych rynków oraz potrzeby dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. Innymi słowy, jest to efekt różnorodnych zmian w zakresie np. akceptacji jednostki przez rynek, możliwości rozwoju produktów, jakości wytwarzanych dóbr, zysków akcjonariuszy, stopnia zadowolenia pracowników etc.⁸

Kolejnym powodem potrzeby redefiniowania wartości jest występowanie różnorodnych kryzysów. W takich sytuacjach konieczna okazuje się weryfikacja pozaszanowania dotychczas określonych wartości i, w zależności od końcowej oceny, przywrócenie im roli fundamentów lub ustanowienie nowych, lepiej dopasowanych do profilu czy zakresu działalności przedsiębiorstwa. Rosnące ryzyko upadłości podmiotu gospodarczego bardzo często skłania do refleksji, której efektem jest powrót do pierwotnie wyznawanych, a teraz ponownie zdefiniowanych wartości oraz wzrost ich pozaszanowania⁹.

Określanie podstawowych wartości gospodarczych przez przedsiębiorstwa jest również wynikiem potrzeby prowadzenia komunikacji z otoczeniem, przedstawienia stanowiska jednostki, a także wskazania kierunku, w którym zachodzić będą zmiany w organizacji¹⁰. W takich przypadkach wartości mają stać się cechą, określającą tożsamość podmiotu gospodarczego¹¹. Jest to związane z koniecznością budowy pozytywnego wizerunku, niezbędnego do rozwoju przedsiębiorstwa.

W ramach wartości gospodarczych za kluczowe uznaje się wartości etyczne, przesądzające niejednokrotnie o sukcesie wybranych organizacji¹². Podobnie jak w przypadku wartości gospodarczych, każde przedsiębiorstwo indywidualnie określa normy etyczne, które stanowić będą fundament dla prowadzonej działalności gospodarczej. Wynika to m.in. ze specyfiki samego podmiotu, branży, obszaru, na jakim funkcjonuje jednostka oraz jej otoczenia.

8 K. S. Madhavan, *Business & Ethics – An Oxymoron?*, Shingo Institute of Japanese Management, Hyderabad 2008, s. 157.

9 J. V. Quigley, *Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 17.

10 D. Lock, T. G. Flouris, *Managing Aviation Projects from Concept to Completion*, Ashgate Publishing, Ltd., Farnham 2012, s. 54.

11 E. Morgan, *Navigating Cross-Cultural Ethics. What Global Managers Do Right to Keep from Going Wrong*, Routledge, New York 2011, s. 15.

12 L. V. Ryan, *Introduction*, [w:] W. W. Gasparski, L. V. Ryan, S. M. Kwiatkowski (red.), *Entrepreneurship: Values and Responsibility*, Transaction Publishers, New Jersey 2011, s. 12–13.

Należy przy tym pamiętać, że uwzględniając różnice pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami możliwe staje się wyodrębnienie wartości etycznych o charakterze uniwersalnym, tzn. takich, które bez względu na zróżnicowanie w zakresie wiary, kultury czy przekonań politycznych nie stanowią bariery dla rozwoju podmiotu gospodarczego oraz nie ograniczają go w prowadzeniu bieżącej działalności. Badanie, którego celem była identyfikacja uniwersalnych wartości etycznych przeprowadził w 2005 roku Mark S. Schwartz¹³. Na ich podstawie wyodrębnione zostały następujące wartości:

- wiarygodność, rzetelność, przejrzystość i lojalność;
- szacunek oraz poszanowanie praw człowieka;
- odpowiedzialność, a także umiejętność przyznania się do błędów;
- uczciwość oraz bezstronność;
- opiekuńczość;
- poczucie przynależności, a także przestrzeganie prawa i ochrona środowiska¹⁴.

Zidentyfikowane wartości stanowią fundament dla działalności wielu przedsiębiorstw. Oprócz atrybutów wymienionych przez Schwartza, badacze wskazują także na potrzebę ciągłego dążenia do doskonałości¹⁵ oraz dbałość o interes publiczny¹⁶ jako te wartości etyczne, które powinny być uwzględniane w bieżącej aktywności podmiotów gospodarczych.

3. Dominujące ujęcia etyki biznesu w działalności gospodarczej

Jednym z najczęściej używanych terminów związanych z odpowiedzialnością podmiotów gospodarczych jest etyka biznesu¹⁷. Analizując zagadnienie z perspektywy dyscypliny naukowej, należy zwrócić uwagę na fakt, iż przytoczone pojęcie stanowi powiązanie zarówno etyki, jak i biznesu, przy czym obie sfery traktowane są jako

13 M. S. Schwartz, *Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics*, „Journal of Business Ethics” 2005, t. 59, nr 1, s. 27–44.

14 M. S. Schwartz, *How to Minimize Corruption in Business Organizations: Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture*, [w:] R. J. Burke, E. C. Tomlinson, C. L. Cooper (red.), *Crime and Corruption in Organizations: Why It Occurs and What To Do About It*, Gower Publishing, Farnham 2012, s. 276.

15 R. Naidoo, *Corporate Governance: An Essential Guide for South African Companies*, Double Storey Books, Cape Town 2002, s. 140.

16 A. C. Fernando, *Business Environment*, Dorling Kindersley, New Delhi 2011, s. 388.

17 P. A. Brown, M. H. Stocks, W. M. Wilder, *Ethical Exemplification and the AICPA Code of Professional Conduct: An Empirical Investigation of Auditor and Public Perceptions*, „Journal of Business Ethics” 2007, t. 71, nr 1, s. 39–71.

równie istotne¹⁸. Co ważne, połączenie obu obszarów pozwala na rozwijanie już istniejących teorii oraz nadawanie im nowych kontekstów, wynikających z prowadzenia wielopłaszczyznowych badań i analiz w obrębie m.in. aspektów organizacyjnych, behawioralnych oraz kulturowych. Przenikanie się etyki w biznesie oraz biznesu w etyce w zestawieniu z wymienionymi perspektywami pozwala na kompleksową eksplorację problemu, zwłaszcza w kontekście etyki w codziennym życiu gospodarczym¹⁹.

Część autorów wyraźnie sygnalizuje, iż etyka biznesu jako część etyki²⁰ jest swoistym oksymoronem²¹ – zestawieniem dwóch skrajnie różnych pojęć, uwzględniającym zarówno maksymalizację zysku, jak i prawość w działaniu²². Przyjmując taką tezę, należałoby stwierdzić, że działalność gospodarcza sama w sobie jest nieetyczna lub wątpliwie etyczna, co nie jest zgodne z prawdą²³.

Etyka biznesu może być rozumiana na wiele sposobów, aczkolwiek dwa podejścia zasługują na szczególną uwagę. Pierwsze z nich zakłada, iż etyka biznesu, nazywana również etyką gospodarczą²⁴, stanowi studium sytuacji, działań oraz wyborów biznesowych, w których możliwe jest rozstrzygnięcie tego, co jest poprawne i niewłaściwe²⁵. Należy przy tym zauważyć, że analiza wspomnianych aktywności ma charakter interdyscyplinarny²⁶. Dla przykładu, wiedza z zakresu filozofii pozwala zidentyfikować właściwe postępowanie, natomiast z zakresu psychologii zrozumieć, dlaczego jednostki dokonują lub nie dokonują odpowiednich wyborów²⁷.

-
- 18 G. Enderle, *A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe*, „Business Ethics: A European Review” 1996, nr 5, s. 47.
 - 19 M. Haase, *Theory, Practice and Education: On the Role of Business Ethics for Management Education at Business Schools or Universities*, [w:] C. Cowton, M. Haase (red.), *Trends in Business and Economic Ethics*, Springer-Verlag, Heidelberg 2008, s. 244.
 - 20 D. Melé, *Business Ethics: Europe Versus America*, [w:] G. Flynn (red.), *Leadership and Business Ethics*, Springer Science & Business Media, New York 2008, s. 13.
 - 21 T. R. Machan, J. Cheshier, *A Primer on Business Ethics*, Rowman & Littlefield, Lanham 2002, s. 41.
 - 22 M. Rosińska-Bukowska, J. Bukowski, *Etyka biznesu w ujęciu międzynarodowym. Implikacje dla polskiego biznesu*, [w:] A. Letkiewicz (red.), *Etyka w zarządzaniu Policją*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 45–54.
 - 23 Szerzej na ten temat: B. Tran, *The Evolution of Business Ethics to Business Law*, [w:] B. Christiansen, M. Basilgan (red.), *Economic Behavior, Game Theory, and Technology in Emerging Markets*, IGI Global, Hershey 2013, s. 110; R. De George, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995, s. 11–19.
 - 24 W. Gasparski, *Etyka biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 79.
 - 25 A. Crane, D. Matten, *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 8.
 - 26 J. D. Rendtorff, *Conclusion: Outline of an Epistemological Methodology for Integrating Ethics and Economics*, [w:] J. D. Rendtorff (red.), *Power and Principle in the Market Place: On Ethics and Economics*, Ashgate Publishing, Ltd., Farnham 2013, s. 258.
 - 27 O. Laasch, R. Conaway, *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*, Cengage Learning, Stamford 2014, s. 118.

W drugim podejściu badawczym określa się etykę biznesu jako całokształt zasad, wartości i norm ustanawianych przez osoby fizyczne, osoby prawne lub ustawodawcę²⁸ i będących kierunkowskazem dla zachowań indywidualnych oraz zbiorowych w biznesie²⁹. Niezwykle ważny w tym ujęciu okazuje się również sposób wprowadzania określonych standardów do praktyki życia gospodarczego, co zwiększa możliwości ich zastosowania³⁰. Zwraca się tu szczególną uwagę na rolę, jaką odgrywają zasady, wartości i normy, ich wpajanie pozwala podmiotom gospodarczym na realizację swoich zadań oraz osiągnięcie celów w zgodzie z przyjętą polityką przedsiębiorstwa³¹.

Dla potrzeb dalszych rozważań należy zauważyć, iż oba przedstawione ujęcia są ściśle ze sobą powiązane. Za obowiązujące w dalszej części książki podejście przyjmuje się charakterystykę zawartą w pierwszym ujęciu, przy czym samo zdefiniowanie zasad, wartości i norm ustanawianych przez osoby fizyczne, osoby prawne lub ustawodawcę i stanowiących kierunkowskaz dla zachowań indywidualnych oraz zbiorowych w biznesie może stanowić przedmiot dalszych badań. Tym samym, w konsekwencji ustalenia pewnych ram lub standardów możliwe staje się analizowanie sytuacji, działań, a także wyborów biznesowych i ich podział na te, które są poprawne oraz te, które są niewłaściwe. Pochodną prowadzonych rozważań może okazać się modyfikacja dotychczas ustalonych zasad, wartości i norm etycznych.

Jak wynika z literatury przedmiotu, w wielu przypadkach problemem nie jest zdefiniowanie samego terminu „etyka biznesu”, tylko jego rozumienie. Dla części osób oraz podmiotów związanych z biznesem wybrane sytuacje, decyzje czy też aktywności nie są transparentne z perspektywy etycznej³².

Znajomość istoty etyki biznesu nie przesądza oczywiście o dokonywaniu słusznych wyborów, biorąc zwłaszcza pod uwagę jej zmieniający się kontekst czy nawet charakterystykę. Badacze zagadnienia przyznają, że zarówno koncepcje, jak i samo postrzeganie analizowanego zagadnienia, zmieniają się w czasie. Motorem tych przeobrażeń może być np. postęp technologiczny, nowe sposoby pozyskiwania i wykorzystania zasobów

28 O. C. Ferrell, J. Fraedrich, L. Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*, Cengage Learning, Stamford 2014, s. 5.

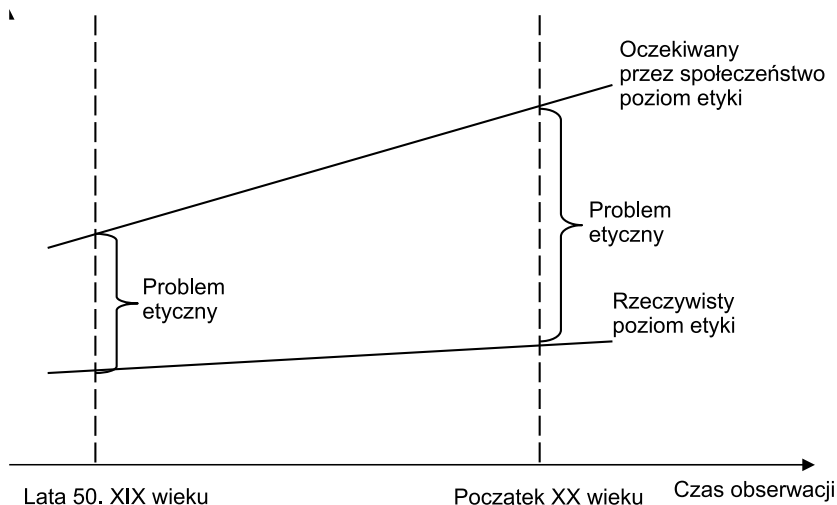
29 G. Gbadamosi, *Academic Ethics What Has Morality, Culture And Administration Got to Do With its Measurement?*, „Management Decision” 2004, t. 42, nr 9, s. 1145–1161.

30 Szerzej na ten temat: C. Fill, *Marketing Communications: Engagements, Strategies and Practice*, Pearson Education, Harlow 2005, s. 90; L. J. Christensen, E. Peirce, L. P. Hatman, W. M. Hofman, J. Carrier, *Ethics, CSR and Sustainability in the Financial Times top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 73, s. 347–368.

31 L. K. Treviño, G. R. Weaver, S. J. Reynolds, *Behavioral Ethics in Organizations: A Review*, „Journal of Management” 2006, nr 32, s. 951–990.

32 C. Jones, M. Parker, R. ten Bos, *For Business Ethics*, Routledge, Abingdon 2005, s. 6.

czy też zmieniające się praktyki społeczne³³. W efekcie, na przestrzeni lat przekształca się zarówno rzeczywisty poziom etyki w biznesie, jak i oczekiwany przez społeczeństwo poziom etyki w biznesie, co obrazuje schemat pierwszy (rys. 1).



Rysunek 1. Rzeczywisty oraz oczekiwany przez społeczeństwo poziom etyki w biznesie w ujęciu historycznym

Źródło: I. Tota, H. Shehu, *The Dilemma of Business Ethics*, „Procedia Economics and Finance” 2012, nr 3, s. 555.

Oczekiwany przez społeczeństwo poziom etyki w biznesie na przestrzeni ostatnich dekad wzrastał znacznie szybciej niż rzeczywisty poziom etyki, co przełożyło się na „rozmiary” problemów etycznych w analizowanych okresach. Dysonans pomiędzy nimi jest związany głównie z rosnącą presją na wyniki, wynikającą z potrzeby maksymalizowania efektywności prowadzonej działalności³⁴.

4. Płaszczyzny etyki biznesu

Problemy etyczne, których skalę wzrostu przedstawiono na rysunku pierwszym, mają różnorodne podłoże. Należy przy tym zaznaczyć, iż zagadnienie to nie jest kwestią wyłącznie personalną czy też indywidualną, dlatego też niezwykle istotne

33 M. Goel, P. E. Ramanathan, *Business Ethics and Corporate Social Responsibility – Is There a Dividing Line?*, „Procedia Economics and Finance” 2004, nr 11, s. 50.

34 I. Tota, H. Shehu, *The Dilemma of Business Ethics*, „Procedia Economics and Finance” 2012, nr 3, s. 555.

okazuje się ustalenie źródeł problemów etycznych oraz tego, w jaki sposób wpływają one na pozostałe sfery działalności, a w efekcie na całe przedsiębiorstwo.

Konsekwencją obserwowanej złożoności życia gospodarczego w kontekście etyki jest identyfikacja przez różnych badaczy koncepcji zakładających podział etyki biznesu na płaszczyzny, nazywane często poziomami. W dalszej części książki (w punktach od 4.1 do 4.3) przedstawione zostaną wybrane ujęcia analizowanego zagadnienia.

4.1. Koncepcja trzech poziomów etyki biznesu

Jedną z bardziej popularnych koncepcji podziału etyki biznesu jest ujęcie, w ramach którego wyróżnia się trzy jej płaszczyzny³⁵. Należą do nich:

- 1) mikroetyka,
- 2) makroetyka,
- 3) etyka molarna, nazywana również mezoetyką³⁶.

Ze względu na wartość poznawczą wymienionych poziomów etyki biznesu, dla zrozumienia szerszej perspektywy analizowanych problemów, stanowić one będą przedmiot badań zawarty w kolejnych podpunktach rozprawy (od 4.1.1 do 4.1.3).

4.1.1. Mikroetyka

Sfera mikroetyki to płaszczyzna najbliższa jednostce, jej codziennym problemom³⁷ oraz działaniom³⁸. Z perspektywy tego poziomu etyki niezwykle istotne są zachowania pojedynczych aktorów, determinowane różnymi intencjami, obietnicami, zobowiązaniami, skutkami, a także ograniczane nakazami, zakazami oraz obowiązkami³⁹. Jest to ściśle powiązane z relacjami międzyludzkimi – przedmiotem zainteresowania w tym przypadku okazują się interakcje oraz ich wpływ na uczestników (a zwłaszcza zasady uczciwej wymiany dokonywanej pomiędzy jednostkami, uczciwego traktowania oraz wynagradzania)⁴⁰.

35 R. C. Solomon, *Business Ethics*, [w:] P. Singer (red.), *A Companion to Ethics*, Blackwell Publishing, Oxford 1993, s. 359.

36 W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wantuchowicz, *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*, CRC Press, Boca Raton 2008, s. 2.

37 R. L. Teets, *Profitable Management for the Subcontractor*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi 2007, s. 5.

38 M. N. Maxey, *Managing Environmental Risks: Ethical Plumb Lines*, [w:] J. Cairns Jr., T. V. Crawford (red.), *Integrated Environmental Management*, Lewis Publishers, Chelsea 1991, s. 35.

39 R. C. Solomon, *Business Ethics*, [w:] R. Chadwick, D. Schroeder (red.), *Applied Ethics: Critical Concepts in Philosophy*, t. 5, Routledge, London 2002, s. 8.

40 Szerzej na ten temat: J. S. H. Gildenhuis, *Ethics and Professionalism: The Battle Against Public Corruption*, AFRICAN SUN MeDIA, Stellenbosch 2004, s. 18; I. Iuliu-Marin, I. Mona-Maria, *The Culture of Ethics and Social Responsibility on the Romanian Market of Mobile Telecommunications*, [w:] P. Lorca, C. Popescu (red.), *Recent Researches in Applied Economics and Management*, t. 2, WSEAS Press, Stevens Point 2013, s. 95.

W centrum zainteresowania badaczy mikroetyki znajdują się również zagadnienia związane z profesjonalizmem jednostki wykonującej swoje obowiązki zawodowe. Wskazuje się tu przede wszystkim na cechy, którymi powinni legitymować się pracownicy różnych branż – wśród nich wymienia się m.in. uczciwość, szczerłość oraz rzetelność, jako atrybuty wpływające na sposób wykonywania obowiązków⁴¹, a także na lojalność obecnych i potencjalnych klientów⁴².

4.1.2. Makroetyka

Rozważania na temat etyki w skali makro stanowią próbę zrozumienia specyfiki świata biznesu oraz funkcji, jakie odgrywa. W tym kontekście niezwykle istotne jest wskazanie znaczenia działalności gospodarczej dla społeczeństwa oraz ładu gospodarczego⁴³. Badacze tego zagadnienia skupiają się na problemach wolnego rynku jako tworzącego wszystkie podmioty gospodarcze, branże oraz organizacje je nadzorujące. W tym kontekście zwraca się także uwagę na aktywność instytucji rządowych w obszarze wspierania funkcjonowania ładu gospodarczego⁴⁴.

Oprócz podmiotów zaangażowanych w tworzenie wolnego rynku, równie istotne są analizowane na tej płaszczyźnie struktury społeczne. Na poziomie makro relacje interpersonalne mają najczęściej charakter bezosobowy, co oznacza, że jednostki społeczne zaangażowane w życie społeczno-gospodarcze stają się anonimowe, a ich aktywność sprowadza się do odegrania przypisanej im roli⁴⁵.

4.1.3. Etyka molarna

Poziom etyki molarnej jest płaszczyzną pośrednią – literatura przedmiotu pozycjonuje go pomiędzy mikroetyką i makroetyką. Wynika to z faktu, że w tym przypadku badacze zainteresowani są przede wszystkim funkcjonowaniem jednostek gospodarczych⁴⁶. To właśnie korporacje stały się reprezentantem współczesnego biznesu kontrolowanego przez grupy menedżerów, prowadzące bieżącą działalność na całym świecie⁴⁷.

41 C. Baillie, G. Catalano, *Engineering and Society. Working Towards Social Justice*, Morgan & Claypool Publishers, Colorado 2009, s. 105.

42 P. Fewings, *Ethics for the Built Environment*, Taylor & Francis, Abingdon 2009, s. 30.

43 Szerzej na ten temat: B. H. Agalgatti, S. Krishna, *Business Ethics (Concepts & Practices)*, Nirali Prakashan, Pune 2007, s. 41; J. Gandz, N. Hayes, *Teaching Business Ethics*, „Journal of Business Ethics” 1988, nr 7, s. 660; L. Morri, *Ethics and Economics: the Conceptual Backdrop to Separation and Unity*, [w:] B. Bertagni, M. La Rosa, F. Salvetti (red.), *Ethics & Business. Sustainability, Social Responsibility and Ethical Instruments*, FrancoAngeli, Milano 2010, s. 116

44 J. F. Humphrey, *Business Ethics*, [w:] R. H. Corrigan, M. E. Farrell (red.), *Ethics: A University Guide*, Progressive Frontiers Pubs, Gloucester 2010, s. 49.

45 H. W. Rossouw, *Opening Address*, [w:] J. S. H. Gildenhuis (red.), *Ethics and the Public Sector*, Juta, Cape Town 1991, s. 4–6.

46 D. Guha, *Practical and Professional Ethics: Economic and Business Ethics*, Concept Publishing Company, New Delhi 2008, s. 78.

47 B. H. Agalgatti, S. Krishna, *Business...*, s. 41.

Niezwykle istotne okazuje się tu zwrócenie uwagi zarówno na znaczenie korporacji dla społeczeństwa, jak i na rolę jednostki w sposobie funkcjonowania podmiotu gospodarczego (poprzez podejmowanie decyzji wpływających na politykę przedsiębiorstwa)⁴⁸. Koncentracja badaczy na jednostkach gospodarczych powoduje, iż przedmiotem zainteresowań stają się dylematy etyczne, jakie pojawiają się w relacjach między organizacjami – zarówno w obszarze powiązań biznesowych, jak i procesów fuzji czy przejęć. Obie sfery wpływają również na życie społeczne⁴⁹, przy czym przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują działania mające na celu prowadzenie działalności odpowiedzialnej społecznie (jest to zagadnienie omawiane w dalszej części pracy).

4.2. Koncepcja czterech poziomów etyki biznesu

Kolejna koncepcja wyróżnia cztery poziomy etyki biznesu. Należą do nich:

- 1) poziom podstawowy,
- 2) poziom centralny,
- 3) poziom systemu gospodarczego,
- 4) poziom globalny⁵⁰.

Poszczególne poziomy etyki biznesu stanowią przedmiot dalszych analiz w podpunktach od 4.2.1 do 4.2.4.

4.2.1. Poziom podstawowy

Poziom podstawowy uwzględnia zachowania osób fizycznych w kontekście ról społecznych, jakie odgrywają one w podmiotach gospodarczych oraz na rynkach, na których są obecne. Wspólnym mianownikiem dla wszystkich aktorów (pracowników, konsumentów, sprzedawców, właścicieli, pośredników etc.) jest aktywność związana z działalnością gospodarczą, a w szczególności z wytwarzanymi produktami oraz świadczonymi usługami.

Analizowana płaszczyzna etyki biznesu koncentruje się wokół sposobu wykonywania obowiązków zawodowych, przy czym wskazuje się, iż nadrzędną zasadą umożliwiającą zapobieganie wszelkiego rodzaju problemom etycznym jest norma, zgodnie z którą praca powinna być wykonywana najlepiej, jak to tylko możliwe. Towarzyszy jej postulat, aby nie czerpać korzyści ze słabości ludzi korzystających z tworzonych dóbr i świadczonych usług⁵¹.

48 J. D. Smith, *Normative Theory and Business Ethics*, Rowman & Littlefield Publishers, Plymouth 2009, s. 30.

49 J. A. Petrick, J. F. Quinn, *Nature and Value of Management Ethics*, [w:] A. R. Malachowski (red.), *Business Ethics: Critical Perspectives on Business and Management*, t. 1, Routledge, London 2001, s. 56.

50 W. Gasparski, *Etyka...*, s. 80.

51 M. Bunge, *Treatise on Basic Philosophy: Ethics: The Good and The Right*, t. 8, Reidel, Dordrecht 1988, s. 159.

4.2.2. Poziom centralny

Poziom centralny koncentruje się wokół podmiotu gospodarczego – z jednej strony niezwykle istotne są tu zdarzenia występujące w otoczeniu organizacji, z drugiej zaś, sytuacje mające miejsce w każdym przedsiębiorstwie. Pierwszy aspekt należy utożsamiać z budowaniem relacji z jednostkami powiązаныmi w sposób pośredni lub bezpośredni z prowadzoną działalnością. Wśród tego typu podmiotów wyróżnić można m.in. odbiorców, dostawców, instytucje finansowe czy też różnego rodzaju stowarzyszenia zrzeszające klientów i konsumentów⁵².

Druga z analizowanych sfer sprowadza się do wpływu sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa na decyzje i wybory dokonywane przez jego pracowników⁵³. Innymi słowy, oprócz otoczenia, uwaga badaczy na tym poziomie etyki biznesu skupia się wokół determinant zachowań etycznych oraz nieetycznych zatrudnionego personelu.

4.2.3. Poziom systemu gospodarczego

Podmioty gospodarcze, będące przedmiotem analiz etyki biznesu na poziomie centralnym, zawsze funkcjonują w ramach określonego rynku, który stanowi fundament dla badaczy na płaszczyźnie systemu gospodarczego. Działalność gospodarcza, oznaczająca w tym przypadku całokształt podmiotów oraz zasady etyczne determinujące ją w skali społecznej, może być rozpatrywana z perspektywy kraju oraz różnego rodzaju wspólnot państw⁵⁴.

Oprócz instytucji wymiany, rozumianych jako przedsiębiorstwa i inne podmioty zaangażowane w procesy wymiany na rynku, dostrzega się tu również rząd oraz instytucje integrujące, do których należy m.in. rodzina, szkoła oraz kościoły. Jedynie koegzystencja wymienionych systemów społecznych zapewnia harmonię i stanowi podstawę funkcjonowania społeczeństwa biznesu, opierającego się głównie na instytucjach wymiany, przy równoczesnym pamiętaniu o istnieniu pozostałych uczestników rynku⁵⁵.

4.2.4. Poziom globalny

Ostatnią płaszczyzną jest poziom globalny, konsolidujący wszystkie dotychczas scharakteryzowane komponenty etyki biznesu, w tym funkcjonujące na świecie systemy gospodarcze. Jego określenie jest konsekwencją postępującego procesu globalizacji, sprawiającego, że prowadzenie działalności gospodarczej przestaje być ograniczone dotychczasowymi granicami – każde przedsiębiorstwo ma

52 W. Gasparski, *Etyka...*, s. 81–82.

53 M. Kaptein, *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organization*, Wolters Kluwer, Dordrecht 1998, s. 58.

54 W. Gasparski, *Etyka...*, s. 82–83.

55 K. E. Boulding, *Etyka i biznes*, [w:] J. Grossfeld (red.), *Ponad ekonomią*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985, s. 59–69.

możliwość zaistnienia na rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym, stając się uczestnikiem rynku globalnego⁵⁶.

O ile sformułowanie wspólnych zasad, norm i wartości dla poziomu globalnego wydaje się wynikiem rozwoju życia gospodarczego na świecie, o tyle poszanowanie ich przez wszystkich uczestników rynku jest wyzwaniem dla wielu pokoleń. Wpajanie etyki na tej płaszczyźnie okazuje się tym trudniejsze, im przedsiębiorstwa kooperujące i konkurujące na jednym rynku są bardziej kulturowo odmienne.

4.3. Koncepcja pięciu poziomów etyki biznesu

Ostatnią z charakteryzowanych koncepcji podziału etyki biznesu na płaszczyzny jest ujęcie wyróżniające pięć jej poziomów⁵⁷. Należą do nich⁵⁸:

- 1) poziom indywidualny,
- 2) poziom organizacyjny,
- 3) poziom branżowy,
- 4) poziom społeczny,
- 5) poziom międzynarodowy.

Wymienione poziomy etyki biznesu stanowią przedmiot dalszych analiz w podpunktach od 4.3.1 do 4.3.5.

4.3.1. Poziom indywidualny

Poziom indywidualny, określanym w literaturze przedmiotu również jako personalny, jest wynikiem założenia, iż każdy człowiek w swoim życiu doświadcza wyzwań o charakterze etycznym. Mowa tu o zdarzeniach, z którymi mamy możliwość zetknąć się każdego dnia, niekoniecznie w związku z wykonywanymi obowiązkami służbowymi, np. podczas dokonywania płatności, gdy sprzedawca, wydając resztę, przekazuje zbyt wysoką kwotę środków pieniężnych.

W takiej sytuacji etyczność zachowania ograniczona jest do poziomu indywidualnej odpowiedzialności. Co szczególnie istotne, każda jednostka przed wyborem ma możliwość przeprowadzenia analizy motywów swojego działania oraz własnych standardów etycznych, które mogą wpłynąć na podejmowaną decyzję⁵⁹.

56 W. Gasparski, *Etyka...*, s. 83.

57 A. B. Carroll, *Linking Business Ethics to Behavior in Organizations*, „SAM Advanced Management Journal” 1978, t. 43, nr 3, s. 7.

58 R. R. Sims, *Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall*, Greenwood Publishing Group, Westport 2003, s. 14.

59 Ibidem, s. 14–15.

4.3.2. Poziom organizacyjny

Na płaszczyźnie organizacyjnej etyki biznesu niezbędne jest poszukiwanie przywódców w każdej organizacji, którzy określą oczekiwane z punktu widzenia etyki zachowania, ustanowią realne cele dla pracowników oraz stworzą system motywacyjny, zachęcający do respektowania określonych norm, wartości i zasad⁶⁰. Tego typu działania w przedsiębiorstwach mogą wpływać na reputację podmiotu gospodarczego, a w dłuższej perspektywie czasu na jego sukces.

Należy przy tym zauważyć, iż w niektórych przypadkach, abstrahując od skali zjawiska, problemy czy dylematy o charakterze etycznym, jakie napotykają przed sobą pracownicy, nie różnią się od tych, których doświadczają oni w codziennym życiu⁶¹.

4.3.3. Poziom branżowy

Poziom branżowy, nazywany niekiedy związkowym⁶², to płaszczyzna wspólna dla wszystkich jednostek gospodarczych działających w ramach tej samej gałęzi gospodarki. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć pewne ugrupowania, związki lub stowarzyszenia, w konsekwencji czego ustanawiane są często wspólne normy, zasady i wartości, których przestrzeganie jest następnie monitorowane. Oprócz zapisów w oficjalnych dokumentach powstałych organizacji, prowadzona jest także działalność szkoleniowa, mająca na celu edukowanie np. przedstawicieli danej branży z zakresu działań etycznych⁶³.

W ten sposób pracownicy danej organizacji, skupionej w ramach wybranego związku lub stowarzyszenia, stają się reprezentantami określonej profesji⁶⁴. Zwiększa się tym samym presja, jaką mogą odczuwać w ramach wykonywania codziennych obowiązków – reprezentują samych siebie, przedsiębiorstwo, które ich zatrudnia, koleżanki i kolegów z branży oraz pośrednio cały sektor gospodarki.

4.3.4. Poziom społeczny

Na poziomie społecznym etyka biznesu wychodzi poza sformalizowane kodeksy, ustawy czy regulacje. W związku z tym, determinantą odpowiedniego postępowania, określanego etycznym, są pewne wzorce społeczne, wynikające z nieformalnego braku akceptacji dla czynów nieetycznych. Z jednej strony przepisy prawne i nadzór nad ich przestrzeganiem mają zniechęcić osoby fizyczne i prawne do podejmowania ryzyka związanego z brakiem etyki w działaniach, z drugiej zaś,

60 P. Lewis, S. Goodman, P. Fandt, J. Michlitsch, *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Thomson South-Western, Mason 2006, s. 73.

61 R. R. Sims, *Ethics...*, s. 15.

62 J. W. Weiss, *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2014, s. 19.

63 P. Lewis, S. Goodman, P. Fandt, J. Michlitsch, *Management...*, s. 73.

64 R. R. Sims, *Ethics...*, s. 16.

system społeczny powinien sam wskazywać te jednostki, które przestrzegają wartości etycznych i je wynagradzać⁶⁵.

Istotną rolę odgrywają także osoby zarządzające działalnością przedsiębiorstwa. Menedżerowie różnego szczebla stają się wizytówką podmiotów gospodarczych i społeczność lokalna bardzo często utożsamia organizację z zatrudnionymi w niej pracownikami. W związku z tym, dzięki przestrzeganiu zasad i wartości etycznych, mogą stać się oni wzorcem etycznym dla otoczenia, w którym żyją – a tym samym przyczynić się do wzrostu poszanowania norm etycznych w społeczeństwie⁶⁶.

4.3.5. Poziom międzynarodowy

Etyka biznesu na poziomie międzynarodowym jest ściśle związana z różnymi porozumieniami o charakterze ponadnarodowym, kontynentalnym, a niekiedy nawet globalnym. Regulacje prawne oraz liczne rekomendacje, powstałe np. w wyniku prac organów Unii Europejskiej czy też Organizacji Narodów Zjednoczonych, przyczyniają się do wzrostu poszanowania zasad, norm i wartości etycznych w wielu gospodarkach krajowych. Równie przydatna w analizowanym zakresie może być aktywność podejmowana przez liczne organizacje pozarządowe, których działalność publikacyjna, szkoleniowa czy też informacyjna stanowi wsparcie dla nowelizowanego prawa⁶⁷.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż zmiana prawa na szczeblu międzynarodowym jest procesem o wiele bardziej złożonym niż w przypadku poszczególnych państw. Ratyfikowanie umów międzynarodowych, nawet pomimo ich powszechnej akceptacji, może powodować liczne problemy związane z koniecznością dostosowania prawa krajowego do uchwalonych zapisów. Należy pamiętać o tym, że działania przedsiębiorstw, prawnie dozwolone i uznane za etyczne w krajach rozwijających się, mogą stanowić istotny dysonans w stosunku do oceny sposobu funkcjonowania podmiotów gospodarczych w krajach rozwiniętych⁶⁸. Jest to jeden z istotniejszych problemów, jaki można zaobserwować w etyce biznesu na poziomie międzynarodowym.

4.4. Relacje pomiędzy płaszczyznami etyki biznesu

Biorąc pod uwagę złożoność aspektów etycznych biznesu, trzeba zauważyć, że wyodrębnienie płaszczyzn etyki w tym obszarze pozwala zwrócić szczególną uwagę na poszczególnych aktorów. W uproszczeniu, w zależności od opisywanego poziomu przedmiotem obserwacji stają się osoby fizyczne, osoby prawne i/lub branże

65 P. Lewis, S. Goodman, P. Fandt, J. Michlitsch, *Management...*, s. 73.

66 R. R. Sims, *Ethics...*, s. 16–17.

67 P. Lewis, S. Goodman, P. Fandt, J. Michlitsch, *Management...*, s. 73.

68 R. R. Sims, *Ethics...*, s. 16.

czy rynek jako szeroko rozumiana sfera działalności gospodarczej. Analiza poszczególnych aktorów okazuje się jednak bardziej złożona – oprócz pełnionych funkcji niezwykle istotne są jeszcze m.in. motywy działania, relacje pomiędzy uczestnikami życia społeczno-gospodarczego, a także wpływ podejmowanych przez nich decyzji na otoczenie.

Cechą charakterystyczną płaszczyzn etyki biznesu, wyodrębnionych we wszystkich analizowanych ujęciach, jest ich współzależność. Wspólnym mianownikiem tych koncepcji okazuje się fakt, że decyzje determinowane motywami osobistymi zapadają na poziomie mikro, podstawowym czy też indywidualnym (w zależności od przyjętego podziału poziomów etyki biznesu), natomiast pobudkami biznesowymi – na poziomie molarnym, centralnym lub organizacyjnym. Co szczególnie istotne, większość wyborów mających wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą, podejmowanych przez osoby fizyczne, należy zarówno do pierwszej z wymienionych płaszczyzn, jak i drugiej. Decyzje te w sposób pośredni lub bezpośredni oddziałują na poziom makro systemu gospodarczego/globalny lub też branżowy/społeczny/międzynarodowy, co w zasadzie oznacza, że w praktyce granice pomiędzy zidentyfikowanymi sferami etyki biznesu często się zacierają⁶⁹.

Podsumowanie

Maksymalizacja zysku, jako jedyna przesłanka oraz wartość towarzysząca prowadzeniu działalności gospodarczej, stanowi zagrożenie dla ładu społeczno-gospodarczego. Identyfikacja wartości etycznych odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie kształtowania tożsamości przedsiębiorstw, bez względu na ich rozmiar, specyfikę czy sektor gospodarki, do którego należą. Należy przy tym podkreślić, że wspomniany proces identyfikacji jest uproszczony w przypadku mikroprzedsiębiorstw (m.in. ze względu na precyzyjnie określony poziom decyzyjności poszczególnych osób zarządzających podmiotem oraz płaską strukturę organizacyjną) i wraz z ich rozwojem podlega pewnym modyfikacjom. Zdobywanie nowych rynków, świadczenie nowych usług, wprowadzanie do oferty nowych produktów, a także pojawiające się kryzysy w gospodarce, branży czy samym przedsiębiorstwie, to tylko wybrane przesłanki aktualizacji wartości etycznych jednostek gospodarczych.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga z jednej strony akceptacji i poszanowania norm, zasad i wartości etycznych, które niekiedy są tak intuicyjne, iż nie wymagają formalnego zapisu w oficjalnych dokumentach, z drugiej zaś, poczucia

69 R. C. Solomon, *It's Good Business: Ethics and Free Enterprise for the New Millenium*, Rowman & Littlefield, Lanham 1997, s. 73.

odpowiedzialności za każdą decyzję oraz wszystkie wybory dokonywane w ramach aktywności podmiotu. W tym miejscu warto odwołać się do etyki biznesu (etyki gospodarczej), umożliwiającej analizę decyzji, wyborów, działań oraz sytuacji z perspektywy etycznej. Co istotne, szczególne znaczenie ma tu rozumienie, a nie samo jej definiowanie. Zrozumienie istoty analizowanego zagadnienia pozwala bowiem na prawidłową identyfikację zarówno sytuacji wątpliwych etycznie (w tym konfliktów interesów), jak i wyodrębnienie spośród wszystkich zachowań, tych etycznych. Jest to kluczowe, zwłaszcza w kontekście złożoności aspektów etycznych w działalności gospodarczej oraz otoczenia przedsiębiorstw.

Identyfikacja poziomów etyki biznesu stanowi istotne potwierdzenie wieloaspektowości procesu prowadzenia działalności gospodarczej. Należy podkreślić, iż przejawem odpowiedzialności za podejmowane decyzje gospodarcze jest uwzględnienie interesów rozmaitych grup interesariuszy zarówno obecnych, jak i potencjalnych, które w sposób pośredni lub bezpośredni wpływają na otoczenie. Wzajemne oddziaływanie płaszczyzn etyki biznesu oraz dynamicznie zmieniające się środowisko, w którym prowadzona jest działalność, sprawiają, że każda jednostka czy organizacja wpływająca na przedsiębiorstwo lub pozostająca pod jego wpływem może mieć kluczowe znaczenie dla egzystencji podmiotu na rynku. W kolejnym rozdziale książki poświęcono wiele uwagi społecznej odpowiedzialności biznesu jako koncepcji w coraz większym stopniu determinującej sposób funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Rozdział 2

Ład aksjonormatywny w gospodarce rynkowej

Rozważania na temat ładu aksjonormatywnego w gospodarce rynkowej należy rozpocząć od wskazania perspektywy badawczej i interpretacyjnej, która pozwoli lepiej zrozumieć założenia i idee społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wobec szeroko rozumianej kategorii *stakeholders*.

Punktem wyjścia do dalszych analiz będzie typologia przyjęta przez Stanisława Ossowskiego, której kluczowe znaczenie – z punktu widzenia zagadnień związanych z etyką w skali mikro – zawiera się w przyjętym przez socjologa założeniu, że ład społeczny odwołuje się w szczególności do komunikacji między ludźmi¹. Spośród czterech zidentyfikowanych wiodących typów porządku społecznego na szczególną uwagę zasługuje ład policentryczny, występujący w społeczeństwach liberalnych i opierający się na dialogu, porozumieniach, kompromisach oraz uzgodnieniach między świadomymi, wykształconymi i wolnymi jednostkami. Kształtowanie wskazanego rodzaju ładu społecznego wydaje się kluczowe z punktu widzenia m.in. procesów globalizacyjnych i dynamicznie zmieniającego się otoczenia jednostek uczestniczących w życiu społeczno-gospodarczym – w szczególności za sprawą pojawiających się innowacyjnych rozwiązań technologicznych, a w szerszym ujęciu z perspektywy rozwoju gospodarek wolnorynkowych i procesów w nich zachodzących².

Przy okazji rozważań na temat ładu aksjonormatywnego należy zwrócić uwagę na różnice pomiędzy etyką i moralnością. Zgodnie ze stanowiskiem socjologów pracy i socjologów moralności

[...] etyka, stanowiąc subdyscyplinę filozofii określa (w ramach zróżnicowanych zresztą systemów etycznych), co jest dobre, a co złe, co jest słuszne, a co niesłuszne, co sprawiedliwe,

1 S. Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967, s. 163.

2 Idem, *O osobliwościach nauk społecznych*, wyd. czwarte, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 80–82.

a co niesprawiedliwe, co stanowi powinność lub obowiązek, a co jest jego zaprzeczeniem. Moralność zaś, choć ma swoje zakotwiczenie w określonym systemie etycznym, jest praktyką społeczną i odnosi się do ocen, norm i wartości dominujących w danym środowisku społecznym, grupie społeczno-zawodowej czy społeczności lokalnej. Tak więc moralność to z jednej strony system przekonań jednostkowych i grupowych dotyczący tego, co dobre, a co złe; co jednostka powinna czynić, a zarazem zespół ocen i norm regulujących zachowania jednostkowe i grupowe³.

W tym sensie ład aksjonormatywny stanowi pewien wymiar ogólnie rozumianego porządku społecznego, który może być charakteryzowany jako sposób formowania i funkcjonowania społeczeństwa⁴ w oparciu o zdefiniowany system wartości i norm społecznych oraz charakter jego relacji z poszczególnymi obszarami życia społecznego. W przypadku niniejszych analiz, związanych ze sposobem prowadzenia działalności przez sektor bankowy, mowa w szczególności o ładzie ekonomicznym; analizowany natomiast porządek koncentruje się na całokształcie norm, zasad i wartości, dzięki którym możliwe jest określenie zakresu wzajemnych zachowań między klientami i bankami, przyczyniających się do realizacji określonych celów⁵.

Niezwykle istotne znaczenie dla działalności w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu instytucji bankowych odegrał globalny kryzys finansowy. W przypadku wielu banków zawirowania na rynkach finansowych doprowadziły do zmiany polityk i strategii, a z punktu widzenia relacji całego rynku finansowego z interesariuszami do redefinicji ładu aksjonormatywnego. Odpowiedzialność wynikająca z prowadzenia działalności bankowej oznacza również odpowiedzialność za interesariuszy, a w szczególności klientów, na których w obliczu kryzysu przeniesiono istotną część ryzyka, spowodowanego decyzjami podjętymi przez zarządy banków. Tym samym, pozytywnie należy ocenić wszelkie działania sektora bankowego, których celem jest wspieranie sformalizowanych instrumentów prawnych w zakresie prowadzenia działalności nie tylko zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, ale również w zgodzie z przyjętymi i zaakceptowanymi przez społeczeństwo normami, wartościami i zasadami etycznymi.

3 F. Byłok, U. Swadźba, D. Walczak-Duraj, *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2016, s. 16.

4 J. Mariański, *Socjologia moralności*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2006, s. 346.

5 F. Byłok, U. Swadźba, D. Walczak-Duraj, *Praca...*, s. 16–17.

1. Wolność gospodarcza a poczucie odpowiedzialności społecznej

Niewątpliwym atutem gospodarki wolnorynkowej jest możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez posiadające pomysł na biznes osoby fizyczne. Pamiętać przy tym należy, iż występują branże wymagające koncesji czy też licencji, jednakże poza niewielkimi ograniczeniami, do utworzenia przedsiębiorstwa niezbędna okazuje się wola jego przyszłego właściciela.

Wolność gospodarcza to w pewnym sensie przywilej, aczkolwiek nie jest ona równoznaczna z brakiem odpowiedzialności za podejmowane działania w ramach prowadzonej działalności gospodarczej⁶. Skutki zarządzania przedsiębiorstwem mogą być różne – z punktu widzenia przedsiębiorcy czy akcjonariuszy szczególnie istotne okazuje się maksymalizowanie zysku oraz wzrost wartości jednostki, natomiast perspektywa jego otoczenia wymaga oceny aktywności organizacji w szerszym ujęciu. Poprzez zarządzanie podmiotem gospodarczym możliwe jest wpływanie m.in. na społeczność lokalną⁷, środowisko naturalne⁸, a także rozwój regionu czy gospodarki krajowej⁹ – zarówno w sposób zamierzony, jak i niezamierzony.

Z perspektywy społeczności lokalnej przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za kwestie związane m.in. z wielkością zatrudnienia, stopą bezrobocia oraz warunkami pracy. Kreowanie współpracy na linii podmiot gospodarczy – pracownik należy do podstawowych zadań jednostek prowadzących działalność, przy czym należy zauważyć, iż zmiany, zarówno pozytywne, jak i negatywne, w zakresie np. form zatrudnienia czy wynagrodzeń, mogą w dłuższym horyzoncie czasowym wpłynąć na ogólne warunki zatrudnienia w regionie. Dla przykładu: przedsiębiorstwo, które podniesie wynagrodzenie pracowników po pewnym czasie może w sposób pośredni przyczynić się do wzrostu płac w regionie.

Odpowiedzialność podmiotów gospodarczych za kraj, w którym zarejestrowana jest działalność gospodarcza, i na terenie którego jest ona prowadzona, przejawia się przede wszystkim w terminowym regulowaniu opłat i podatków. W ten sposób przedsiębiorstwo przyczynia się również do rozwoju regionu i państwa, m.in. dzięki środkom trafiającym do budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz centralnego, które mogą być wydatkowane na zaspokajanie potrzeb mieszkańców.

Kolejnym symptomem odpowiedzialności podmiotów gospodarczych może być troska o środowisko naturalne. Przejawiać się ona może np. selekcją odpadów,

6 S. Prabakaran, *Business Ethics and Corporate Governance*, Excel Books India, New Delhi 2010, s. 8.

7 R. Saleem, *Business Environment*, Dorling Kindersley, New Delhi 2006, s. 306–307.

8 R. D. Francis, M. Mishra, *Business Ethics. An Indian Perspective*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi 2009, s. 181.

9 W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 108.

ograniczaniem emisji związków chemicznych do atmosfery czy też oszczędzaniem energii elektrycznej. Bez względu na skalę prowadzonej działalności gospodarczej oraz jej wpływ na środowisko naturalne, celem podmiotów gospodarczych powinna być ochrona przyrody, chociażby w zakresie umożliwiającym utrzymanie obecnego stanu fauny i flory¹⁰.

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa za prowadzoną działalność jest zjawiskiem wieloaspektowym, o czym może świadczyć fakt, iż wymienione komponenty otoczenia nie stanowią jedynych, na które wpływa aktywność jednostek gospodarczych. Podmioty ponoszą także odpowiedzialność wobec swoich właścicieli, pracowników, klientów, wierzycieli, konkurentów, kontrahentów, nadzoru etc. Uwzględniając interes wszystkich wymienionych grup, należy zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywają współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa w systemach gospodarczych. Zakres ich oddziaływania oraz znaczenie nawet pojedynczych decyzji mogą determinować nie tylko sposób prowadzonej działalności, ale także kreować otoczenie w horyzoncie krótko-, średnio- i długoterminowym.

Wolność gospodarza nie jest równoznaczna z brakiem odpowiedzialności przedsiębiorstw za skutki ich działań. Wręcz przeciwnie, nie zwalnia ona z odpowiedzialności za prowadzoną działalność gospodarczą – nawet w sytuacji, gdy ewentualne szkody powstają w wyniku działań niezamierzonych¹¹. Kluczową rolę odgrywa tu świadomość przedsiębiorców, natomiast przemyślane i racjonalne działania stają się wyrazem szczególnej odpowiedzialności za przyszłe pokolenia¹².

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) wobec interesariuszy (*stakeholders*)

Z perspektywy etyki biznesu fundamentalne znaczenie mają wszelkie decyzje podmiotów gospodarczych oddziałujące na osoby trzecie. W związku z tym niezwykle istotne jest precyzyjne zdefiniowanie tej grupy, do której zalicza się m.in.: potencjalnych pracowników, osoby zatrudnione tymczasowo, obecnych pracowników,

10 A. Węgrzecki, *Aksjologiczne podstawy gospodarowania i etyki biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 26–28.

11 K. Sosenko, *Etyka ekonomii*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka...*, s. 116–117.

12 J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 118.

związki zawodowe, klientów, władzę państwową, udziałowców, dostawców, media, organizacje pozarządowe (NGOs), a także społeczność lokalną¹³.

Biorąc pod uwagę fakt, iż wymienione jednostki i podmioty mogą być kluczowe w kontekście rozważań na temat interesariuszy (*stakeholders*), należy zauważyć, iż nie wyczerpują one definitywnie listy „osób trzecich” zaangażowanych w rozwój przedsiębiorstw, co determinuje konieczność przedstawienia definicji charakteryzujących interesariuszy. Zgodnie z pierwszą formułą, są nimi osoby fizyczne i prawne, które mogą być pod wpływem podmiotów gospodarczych, a dokładniej osiągniętych przez nie celów¹⁴, lub samemu na nie oddziaływać. Wszystkie te jednostki mają określone oczekiwania wobec przedsiębiorstw – postulaty są konsekwencją funkcjonowania w środowisku lokalnym wraz z wieloma innymi uczestnikami życia społecznego¹⁵.

Kolejna definicja zakłada, iż interesariuszami są wszelkie jednostki oraz podmioty przyczyniające się dobrowolnie bądź mimowolnie do kreowania bogactwa firmy. Z związku z tym mogą być one z jednej strony potencjalnymi beneficjentami korzyści, z drugiej zaś, ponosić ryzyko związane z działalnością przedsiębiorstwa¹⁶. W szerszym ujęciu interesariuszami będą wszystkie osoby fizyczne i prawne, które mają określony interes w funkcjonowaniu podmiotu, tzn. mogą coś stracić lub zyskać w wyniku prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej¹⁷. Taka perspektywa, abstrahując od precyzyjnej listy jednostek zainteresowanych działaniami organizacji, wydaje się najlepiej

13 Szerzej na ten temat: A. D. Ellis, *The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes and Behaviors*, „Academy of Management Proceedings” 2008, t. 8, s. 2; C. Louche, S. O. Idowu, W. L. Filho, *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2010, s. 292; D. Crowther, N. Capaldi, *The Ashgate Research Companion to Corporate Social Responsibility*, Ashgate Publishing, Ltd., New York 2008, s. 168; S. K. May, G. Cheney, J. Roper, *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York 2007, s. 128; M. Cayreyre, F. Demirayak, P. Dickinson, *Global Compact International Yearbook 2009*, United Nations Publications, New York 2009, s. 89; A. C. Fernando, *Business Environment*, Dorling Kindersley, New Delhi 2011, s. 373; J. R. Schermerhorn Jr, *Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2010, s. 68; Institute of Directors, *The Handbook of International Corporate Governance: A Definitive Guide*, Kogan Page Publishers, London 2009, s. 253; L. Zu, *Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence from Chinese Enterprises*, Springer, Heidelberg 2009, s. VIII; D. Mayle, *Managing Innovation and Change*, SAGE, London 2006, s. 31; R. Mullerat, D. Brennan, *Corporate Social Responsibility: the Corporate Governance of the 21st Century*, Kluwer Law International, The Hague 2010, s. 350.

14 R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 322.

15 Idem, W. M. Evan, *Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation*, „Journal of Behavioral Economics” 1990, nr 19, s. 357–359.

16 J. E. Post, L. E. Preston, S. Sach, *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, „California Management Review” 2002, nr 45, s. 8.

17 R. Müller, *Project Governance*, Gower Publishing, Ltd., Aldershot 2009, s. 5.

oddawać znaczenie etyki dla biznesu i zasięg konsekwencji nawet z pozoru niezbyt istotnych decyzji biznesowych¹⁸.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR), tudzież społecznej odpowiedzialności biznesu. Terminy te często używane są zamiennie i w najprostszym ujęciu oznaczają skutki działań podjętych przez podmioty gospodarcze wobec osób trzecich¹⁹. Na przestrzeni kilkudziesięciu lat opracowano wiele definicji opisywanego terminu, przy czym elementem wspólnym większości, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności i branżę, jest akcentowanie potrzeby zrozumienia oraz zarządzania relacjami powstałymi pomiędzy prowadzoną działalnością gospodarczą i gospodarką, środowiskiem oraz społecznościami. Niezwykle istotny jest tu kontekst osadzenia przedsiębiorstwa w określonym otoczeniu, w którym egzystuje²⁰. Uwzględnienie go jest dla wielu badaczy przejawem realizacji strategii CSR – społecznie odpowiedzialny podmiot gospodarczy bierze pod uwagę prawa i obowiązki wykraczające poza standardowy charakter *stricte* ekonomicznych lub prawnych aspektów prowadzenia działalności²¹. Innymi słowy, społeczna odpowiedzialność biznesu może być równoznaczna z inkluzją m.in. społecznych oraz środowiskowych czynników w proces decyzyjny w przedsiębiorstwie²².

Należy jednakże pamiętać, iż konsekwencje czynności podjętych w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nie są dziełem przypadku, wręcz przeciwnie, stanowią efekt przemyślanej strategii podmiotów gospodarczych. Potwierdzeniem tych słów jest definicja Keitha Davisa oraz Roberta L. Blomstroma, zgodnie z którą CSR to „[...] obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego”²³. Przy okazji tej charakterystyki warto wyjaśnić, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, rozumiana jako strategia, jest dobrowolna – podmiot sam decyduje o tym, czy i w jakim stopniu będzie ją realizować, natomiast obowiązek odnosi się tylko i wyłącznie do przedsięwzięć, które są pochodną wcześniejszego,

18 J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 46–53.

19 B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 70.

20 S. Scott, *Corporate Social Responsibility and the Fetter of Profitability*, „Social Responsibility Journal” 2007, t. 3, nr 4, s. 31–39.

21 M. G. Piacentini, L. MacFadyen, D. R. Eadie, *Corporate Social Responsibility in Food Retailing*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2000, t. 28, nr 10, s. 459–469.

22 M. Van Marrewijk, *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 44, s. 95–105.

23 Cyt. za: K. Łudzińska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i jej wpływ na budowę wartości*, [w:] A. T. Szablewski (red.), *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 366.

świadomego wyboru przedsiębiorcy, zarządu czy poszczególnych osób, podejmujących decyzje w imieniu organizacji.

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat problematyka CSR znacznie zyskała na popularności. Pierwsze próby definiowania opisanej strategii działania podmiotów gospodarczych miały miejsce w latach 50. XX wieku²⁴, jednakże wraz z rosnącym znaczeniem przedsiębiorstw, zarówno dla gospodarek, jak i lokalnych społeczności, zmieniała się perspektywa badawcza. Podobną sytuację można zaobserwować w Unii Europejskiej, gdzie pierwsza definicja społecznej odpowiedzialności biznesu charakteryzowała ten termin jako koncepcję, zgodnie z którą podmioty prowadzące działalność gospodarczą uwzględniają problematykę społeczną oraz ekologiczną w relacjach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności²⁵. Dziesięć lat później UE przedstawiła zaktualizowane określenie tego terminu, w wyniku czego obecnie strategia CSR postrzegana jest jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo²⁶.

2.1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu – perspektywa profitowa i *stricte* społeczna

Pomimo wyraźnie rosnącego wśród społeczeństwa zainteresowania ideą społecznej odpowiedzialności biznesu, stanowiącymi jej integralną część inicjatywami oraz korzyściami z niej płynącymi, koncepcja ta wciąż stanowi przedmiot krytyki części środowisk. Krytycyzm ten skupia się w szczególności na stanowisku, według którego menedżerowie mają szczególny obowiązek powiernictwa wobec właścicieli (akcjonariuszy) i nie można tego pogodzić z pełnieniem wskazanej powinności wobec pozostałych interesariuszy. Każdorazowy wyjątek stanowi konflikt interesów, natomiast osoby zarządzające przedsiębiorstwami najczęściej nie posiadają odpowiednich umiejętności społecznych²⁷. Kontrowersja związana z decyzjami i wyborami dokonywanymi przez menedżerów, których konsekwencją – zamiast podniesienia wartości zarządzanego podmiotu gospodarczego – jest skupianie się

24 M. Rojek-Nowosielska, J. Szczepaniak, *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa a teorie agencji i interesariuszy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu „Nauki Humanistyczne”, Wrocław 2003, s. 322–326

25 *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001, s. 4, online: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (dostęp: 27.07.2015).

26 *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Brussels 2011, s. 6, online: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf (dostęp: 26.07.2015).

27 A. M. Marcoux, *A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly”, t. 13, nr 1, s. 1–24.

w nadmiernym stopniu na jego otoczeniu stanowi przedmiot polemik i dyskusji na wielu płaszczyznach. Należy jednocześnie zauważyć, że nie jest to jedyny aspekt budzący niekiedy skrajne emocje w debacie nad zasadnością prowadzenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Warto zwrócić uwagę również na fakt, iż w wielu przypadkach znajomość zagadnień z zakresu CSR determinuje podejmowanie określonych decyzji związanych z przedsięwzięciem konkretnych działań lub ich brakiem. Kryterium odgrywającym fundamentalną rolę w takich sytuacjach jest ewentualna korzyść lub szkoda dla społeczeństwa, wynikająca z dokonanego wyboru, będącego pochodną coraz częściej docenianej przez podmioty gospodarcze etycznej perspektywy działalności²⁸. Wskazany punkt widzenia jest szczególnie istotny dla sektora bankowego – banki jako instytucje zaufania społecznego są zobligowane do przestrzegania określonych norm, zasad i wartości etycznych.

Podejmowanie inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu może przyczynić się do osiągania różnorodnych korzyści przez przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu wyróżnia się podział analizowanych benefitów na zewnętrzne oraz wewnętrzne. Do pierwszej grupy zalicza się m.in.²⁹:

- poprawę wyników finansowych,
- zmniejszenie ekspozycji na ryzyko,
- poprawę wizerunku jednostki,
- tworzenie nowych sieci powiązań biznesowych,
- wzrost zaufania,
- poprawę reputacji,
- redukcję kosztów.

Grupę korzyści wewnętrznych stanowią m.in.:

- doskonalenie procesu rekrutacji,
- zatrzymanie kluczowego personelu w przedsiębiorstwie,
- wzrost motywacji pracowników,
- rozwijanie umiejętności zatrudnionych osób.

Jednym z istotniejszych argumentów za realizacją działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest długoterminowy charakter korzyści z nich wynikających (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych). Biorąc pod uwagę tylko i wyłącznie aspekt ekonomiczny oraz kwestie wizerunkowe, należy jednoznacznie podkreślić, że aktywność podmiotów gospodarczych w obszarze CSR może przyczynić się do akceleracji rozwoju przedsiębiorstw, a niekiedy stać się elementem przewagi konkurencyjnej.

28 M. C. Branco, C. Delgado, *Research on Corporate Social Responsibility and Disclosure in Portugal*, „Social Responsibility Journal” 2011, t. 7, nr 2, s. 202–217.

29 M. S. Kahreh, A. Babania, M. Tive, S. M. Mirmehdi, *An Examination to effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR)*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 109, s. 664.

Krytycy koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw koncentrują swoje stanowiska wokół założenia Milтона Friedmana, który podkreślał, że wszelkie działania z zakresu CSR stanowią zaciemnianie obrazu przedstawiającego sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego rzeczywiste cele. Innymi słowy, w skrajnych przypadkach tego typu aktywność mogłaby służyć do odwrócenia uwagi rozmaitych grup interesów od incydentów wynikających z braku poszanowania zasad i wartości etycznych. Ekonomista zwraca również uwagę na fakt, że działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest niedopasowana do realiów świata biznesu, stoi w zasadzie w sprzeczności z maksymalizacją wartości organizacji³⁰. Zgodnie z tym tokiem rozumowania nie da się dbać o dobro wszystkich grup interesów w taki sam sposób i prowadzić działalności, której celem jest wypracowywanie jak najwyższego zysku.

Istotnym głosem w debacie okazuje się stanowisko reprezentowane przez Elaine Sternberg – wskazuje ona, że cele biznesowe stoją w opozycji do możliwości wypracowywania równie istotnych korzyści dla wszystkich interesariuszy. Co istotne, sama koncepcja nie wyjaśnia, w jaki sposób można byłoby równoważyć benefity różnych grup interesów, a tym bardziej jak rozwiązywać pojawiające się na tym tle konflikty interesów³¹.

Równie interesującym stanowiskiem jest argumentacja Archia B. Carrolla, który – podkreślając znaczenie korporacji we współczesnym świecie – akcentuje jednocześnie potrzebę ograniczenia, już i tak niezwykle istotnej, władzy. Mowa tu o kontekście społecznym, który sprawia, że działania z zakresu CSR mogą stać się narzędziem rywalizacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi³². Co więcej, ukierunkowanie aktywności przedsiębiorstw związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu może być instrumentem pozwalającym na wpływanie na wybory i decyzje części interesariuszy – przykładem są tu m.in. zachowania konsumentów będące reakcją na sam fakt korzystania z benefitów dostarczanych przez określoną organizację.

Obserwacja inicjatyw realizowanych przez przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu skłania do refleksji nad autentycznymi powodami podejmowania takich działań. Kluczowa w tym przypadku okazuje się próba ustalenia tego, czy działalność w analizowanym obszarze jest wyłącznie wynikiem poczucia odpowiedzialności jednostki gospodarczej (i jego symbolicznego zwycięstwa nad obawą ponoszenia odpowiedzialności, zwłaszcza w sytuacji, gdy mowa o aktywności w obszarach niezwiązanych w żaden sposób z podstawową

30 M. Friedman, *Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, [w:] L. V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 1997, s. 49–60.

31 E. Sternberg, *The Dangers of the Stakeholder Doctrine*, „Prakseologia” 2001, nr 141, s. 309–318.

32 A. A. B. Carroll, *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Company, Cincinnati 1989. Cyt. za: W. Gasparski, *Wykłady...*, s. 405.

działalnością podmiotu), czy też stanowi dobrze przemyślaną strategię, której celem jest np. poprawa wizerunku podmiotu³³. Negatywna ocena interesariuszy w zakresie uczciwości zamiarów, założeń, a następnie działań realizowanych przez przedsiębiorstwa może w sposób istotny wpłynąć nie tylko na reputację, ale także sytuację ekonomiczno-finansową jednostki.

Bezdyskusyjne jest to, że zaangażowanie podmiotu gospodarczego w społeczną odpowiedzialność biznesu wpływa na jego wizerunek. Tym samym, aktywność we wskazanym obszarze może mieć dwa oblicza. Pierwsze, *stricte* społeczne, polega na podejmowaniu działań ukierunkowanych na rozwiązanie jakiegoś problemu interesariuszy (np. społeczności lokalnej). W przypadku sektora bankowego przykład mógłby stanowić bezpłatny rachunek bankowy, którego prowadzenie nie wiązałoby się z pobieraniem jakichkolwiek opłat i prowizji, a sprzedaż produktu (bez bezpośredniego wpływu na wypracowane wyniki finansowe) byłaby wartością dodaną z punktu widzenia inkluzji finansowej, a w pewnych przypadkach również społecznej. Drugie oblicze związane jest z perspektywą profitową i, odwołując się do analizowanego wcześniej przykładu, wyglądałoby ono następująco: bank mógłby zaoferować rachunek bankowy, który nie wiązałby się z jakąkolwiek opłatą za jego prowadzenie, ale umożliwiałby osiąganie korzyści finansowych (przychodów dla instytucji bankowej), wynikających z ograniczenia funkcjonalności w ramach bezpłatnej oferty. Oczywiście, w obu przypadkach można byłoby mówić o realizacji działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, aczkolwiek perspektywa profitowa oznaczałaby bardzo mocno ograniczony udział w procesie inkluzji finansowej i społecznej. Natomiast fakt pobierania opłat i prowizji w przypadku korzystania z nieco bardziej rozbudowanej funkcjonalności rachunku bankowego (np. opłaty za przelewy, korzystanie z karty płatniczej, wypłaty środków w kasie lub bankomacie etc.) mógłby w efekcie jeszcze bardziej wykluczyć niektóre jednostki.

W tego typu sytuacjach szczególnie ważna okazuje się umiejętność weryfikacji oraz identyfikacji autentycznych celów prowadzonych przez przedsiębiorstwa działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Analizowana aktywność podmiotów gospodarczych jest coraz częściej przedmiotem oceny nie tylko ze strony pojedynczych interesariuszy, ale również ze strony organizacji „strażniczych” (*watch dogs*), specjalizujących się w ujawnianiu informacji o łamaniu prawa przez przedsiębiorstwa, braku poszanowania wartości i zasad etycznych oraz hipokryzji podmiotów, które w celu osiągnięcia określonych korzyści finansowych (w tym maksymalizacji zysku) są zdolne do manipulowania interesariuszami.

Przedsiębiorstwa, w tym również banki, maksymalizują zysk, co nie jest równoznaczne ze stwierdzeniem, iż wypracowywanie lepszych wyników finansowych nie jest możliwe przy zaangażowaniu się w realizację inicjatyw istotnych społecznie. W praktyce to oczywiście możliwe, aczkolwiek etyczna ocena takiej działalności

33 D. Walczak-Duraj, *Wartości etyczne w kulturze zarządzania organizacją*, „Humanizacja Pracy” 2017, nr 3, s. 9–26.

jest pozytywna jedynie wtedy, gdy opisywane inicjatywy są realizowane jako przejaw troski o interesariuszy, a nie jako swoisty projekt inwestycyjny w sensie ekonomiczno-finansowym, wraz ze wszystkimi atrybutami do niego przypisanymi (m.in. rentownością oraz okresem zwrotu z inwestycji).

3. Typologia interesariuszy – podstawowe kryteria

Przy okazji definiowania jednostek zainteresowanych decyzjami podejmowanymi przez podmioty gospodarcze należy zwrócić uwagę również na obszary działań, z którymi są one skorelowane. Podstawowa klasyfikacja grup interesów przedsiębiorstwa pozwala na podział interesariuszy na wewnętrznych oraz zewnętrznych³⁴. Pierwsi są ściśle związani z relacjami na linii przedsiębiorstwo – personel, a co za tym idzie, z procesami produkcji oraz zarządzania (podejmowanie decyzji lub zapewnianie wsparcia w tym procesie)³⁵. Działania interesariuszy wewnętrznych wpływają na wydajność pracy, jakość wytwarzanych produktów i świadczonych usług, a także decydują o ewentualnym sukcesie podmiotu gospodarczego³⁶. Z jednej strony badacze wskazują, że analizowana grupa jednostek stanowi DNA każdej organizacji i współtworzy kulturę organizacyjną w oparciu o prawość, uczciwość oraz zaufanie³⁷, z drugiej zaś, powinna być ona traktowana jako swoisty kanał dostępu, przez który menedżerowie organizacji mogą dotrzeć do zewnętrznych grup interesów³⁸. Do grona interesariuszy wewnętrznych zalicza się m.in. prezesa, zarząd, pracowników oraz związki zawodowe³⁹.

Drugą grupę stanowią interesariusze zewnętrzni, niebędący częścią organizacji, aczkolwiek mający wpływ na decyzje przez nią podejmowane. Ich współpraca oraz relacje z podmiotem gospodarczym bardzo często przesądzają o jego przetrwaniu

34 E. Hoinkis, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako czynnik poprawy wizerunku przedsiębiorstwa na rynku*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 209.

35 A. K. Wolfe, N. Kerchner, T. Wilbanks, *Public Involvement on a Regional Scale*, „Environmental Impact Assessment Review” 2001, nr 21, s. 438.

36 C. Bara, *Corporate Social Responsibility & International Development*, Diplom.de, Heilbronn 2010, s. 19.

37 S. Arjoon, *Striking a Balance between Rules and Principles-based Approaches for Effective Governance: A Risks-based Approach*, „Journal of Business Ethics” 2006, nr 68, s. 53–82.

38 A. Lejeune, F. Bolduc, N. Magnenat-Thalmann, *Business Graphics and the Stakeholder Approach An Exploratory Field Experiment*, [w:] N. Magnenat-Thalmann, D. Thalmann (red.), *Computer-Generated Images. The State of the Art*, Springer-Verlag, Tokyo 1985, s. 426.

39 I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 136.

i rozwoju⁴⁰. Istotną rolę odgrywa tu zwłaszcza identyfikacja z przedsiębiorstwem, którego określona instytucja jest interesariuszem – wpływa to na skłonność do rekomendowania poszczególnych produktów i usług na rynku, zaangażowanie w realizację wspólnych przedsięwzięć czy też udzielane wsparcie finansowe w postaci współfinansowania inwestycji etc.⁴¹. Do grona interesariuszy zewnętrznych należą m.in. klienci, dostawcy, odbiorcy, rząd, konkurenci, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, społeczność lokalna, środowisko naturalne⁴².

Kolejny podział grup interesów pozwala wyodrębnić interesariuszy pierwszorzędnych (podstawowych) i drugorzędnych, nazywanych przez niektórych autorów również odpowiednio aktywnymi oraz pasywnymi⁴³. Analiza literatury przedmiotu akcentuje znaczenie zwłaszcza tych pierwszych – to od nich zależy możliwość egzystencji przedsiębiorstwa na rynku w długim horyzoncie czasu⁴⁴, ponieważ ich aktywność może być korzystna lub szkodliwa dla podmiotu gospodarczego⁴⁵. Badacze wskazują również na konieczność utrzymywania ciągłej interakcji z pierwszorzędnymi interesariuszami, gdyż jej brak może niekorzystnie wpływać na sytuację jednostki⁴⁶. Do grupy tej zalicza się m.in. akcjonariuszy, pracowników⁴⁷, klientów⁴⁸, dostawców⁴⁹ oraz odbiorców⁵⁰.

Interesariuszy drugorzędnych definiuje się jako jednostki oraz instytucje, które wpływają na przedsiębiorstwo lub znajdują się pod jego wpływem⁵¹, nie są jednak

40 M. J. Sirgy, *Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics*, „Journal of Business Ethics” 2002, nr 35, s. 145.

41 M. Ahearne, C. B. Bhattacharya, T. Gruen, *Antecedents and Consequences of Customer-company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing*, „Journal of Applied Psychology” 2005, t. 90, nr 3, s. 574–585.

42 J. Harrison, D. Bosse, R. Phillips, *Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, t. 31, nr 1, s. 58–74.

43 I. Penc-Pietrzak, *Planowanie...*, s. 136.

44 M. B. E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, nr 20, s. 106.

45 W. T. Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2012, s. 37.

46 N. A. Dentchev, A. Heene. *Toward Stakeholder Responsibility and Stakeholder Motivation: Systemic and Holistic Perspectives on Corporate Sustainability*, [w:] S. Sharma, M. Starik (red.), *Stakeholders, the Environment and Society*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2004, s. 126.

47 L. P. Hartman, R. S. Rubin, K. K. Dhanda, *The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 74, s. 373–389.

48 S. Mishra, D. Suar, *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies?*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 95, s. 571–601.

49 P. Wentges, G. Gossy, *A Stakeholder Rationale for Risk Management: Implications for Corporate Finance Decisions*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden 2008, s. 6.

50 M. N. Faisal, *Sustainable Supply Chains: A Study of Interaction among the Enablers*, „Business Process Management Journal” 2010, t. 16, nr 3, s. 508–529.

51 P. Chiu, *Looking Beyond Profit: Small Shareholders and the Values Imperative*, Gower Publishing, Ltd., Farnham 2012, s. 32.

ani bezpośrednio zaangażowane w działalność, ani fundamentalne dla przetrwania podmiotu⁵². Analiza literatury przedmiotu wskazuje jednak, iż charakteryzowana grupa interesów może zapewnić akceptację otoczenia, dając tym samym przyzwolenie na prowadzenie działań przez określoną organizację⁵³. Badacze podkreślają również, że interesariusze drugorzędni mogą wpływać na wizerunek jednostki gospodarczej oraz opinie o niej⁵⁴. Do ich grona należą m.in. lokalny samorząd⁵⁵, media⁵⁶ oraz społeczność⁵⁷, a także organizacje pozarządowe⁵⁸.

Zarówno interesariusze podstawowi, jak i drugorzędni mogą stanowić przedmiot analiz badaczy z perspektywy grup interesów o charakterze społecznym oraz pozaspołecznym⁵⁹. Wskazaną typologię, z uwzględnieniem jednostek należących do poszczególnych grup, przedstawia tabela pierwsza (tab. 1).

Tabela 1. Interesariusze podstawowi i drugorzędni z podziałem na społeczne oraz pozaspołeczne grupy interesów

| Grupy interesów | Społeczne | Pozaspołeczne |
|-----------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Podstawowe | <ul style="list-style-type: none"> – społeczności lokalne, krajowe i międzynarodowe – kontrahenci – klienci – właściciele – inwestorzy – pracownicy – kierownictwo – pożyczkodawcy | <ul style="list-style-type: none"> – środowisko naturalne – inne gatunki – przyszłe pokolenia |

52 I. Rosam, R. Peddle, *Implementing Effective Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: A Guide*, BSI British Standards Institution, London 2004, s. 10.

53 B. Il Park, A. Chidlow, J. Choi, *Corporate Social Responsibility: Stakeholders Influence on MNEs' Activities*, „International Business Review” 2014, nr 23, s. 968.

54 F. Azmat, R. Samarantunge, *Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 90, s. 437–452.

55 X. Yang, C. Rivers, *Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 86, s. 155–169.

56 L. O’Riordan, J. Fairbrass, *Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 83, s. 745–758.

57 G. Torres-Baumgarten, V. Yucetepe, *Multinational Firms' Leadership Role in Corporate Social Responsibility in Latin America*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 85, s. 217–224.

58 F. Maon, A. Lindgreen, V. Swaen, *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in theory and Practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 87, s. 71–89.

59 D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997, s. 5.

Tabela 1 (cd.)

| 1 | 2 | 3 |
|-------------|---|---------------------------|
| Drugorzędne | <ul style="list-style-type: none"> – rząd – społeczeństwo – regulatorzy i nadzorcy rynkowi – organizacje handlowe – konkurenci – społeczne grupy nacisku – związki zawodowe – media i komentatorzy – liderzy opinii ośrodki badawcze i naukowe – instytucje pozarządowe – organizacje środowiskowe | – organizacje ekologiczne |

Źródło: M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 37, s. 855–869.

Alternatywą dla dotychczas przedstawionych klasyfikacji grup interesów jest ich podział na dobrowolnych i przymusowych⁶⁰. Literatura przedmiotu do pierwszej grupy zalicza tych interesariuszy, którzy w sposób dobrowolny i świadomy nawiązali lub zbudowali relacje z podmiotem gospodarczym⁶¹, przejmując tym samym pewne formy ryzyka związane z jego działalnością. W skład tej grupy wchodzi m.in. inwestorzy, pracownicy, klienci, dostawcy⁶² etc., przy czym należy zauważyć, że mogą do niej dołączyć również instytucje z otoczenia przedsiębiorstwa, które w dotychczasowych relacjach nie były w żaden sposób powiązane z jego działalnością⁶³.

Przeciwnieństwem przedstawionej grupy interesów będą interesariusze przymusowi⁶⁴. Ich specyfika polega na tym, że stają się istotnym elementem otoczenia na skutek działań przedsiębiorstwa, a nie swoich⁶⁵. Innymi słowy, dołączają do grona interesariuszy ze względu na aktywność podmiotu gospodarczego, która

60 M. B. E. Clarkson, *A Risk-Based Model of Stakeholder Theory*, The Centre for Corporate Social Performance & Ethics, Toronto 1994, s. 5.

61 D. Crowther, *Managing Finance*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington 2007, s. 74.

62 A. R. Belal, *Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries: The Case of Bangladesh*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2012, s. 20–21.

63 S. Sachs, E. Ruhli, *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 121.

64 D. Crowther, G. Aras, *Corporate Social Responsibility: Part I. Principles, Stakeholders & Sustainability*, Ventus, Copenhagen 2010, s. 26.

65 G. Avery, *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2005, s. 11.

wcześniej nie dotyczyła ich w żaden, nawet pośredni, sposób⁶⁶. Wspomnianą grupę interesów stanowią najczęściej rząd, społeczność lokalna oraz środowisko naturalne⁶⁷.

Kolejna typologia interesariuszy oparta jest na charakterze relacji pomiędzy przedsiębiorstwem oraz jego otoczeniem. W związku z tym wyróżnia się⁶⁸:

- Interesariuszy substancjowych – podmioty niezbędne dla egzystencji organizacji. Należą do nich m.in. pracownicy, właściciele i inwestorzy⁶⁹.
- Interesariuszy kontraktowych – jednostki posiadające sformalizowane relacje z organizacją (np. na podstawie kontraktu). W tej grupie wyróżnia się klientów, kontrahentów oraz instytucje finansowe⁷⁰.
- Interesariuszy kontekstowych – podmioty fundamentalne z punktu widzenia kreowania wizerunku organizacji oraz zapewniania akceptacji dla jej aktywności. Należą do nich m.in. instytucje wiedzy, administracja publiczna, społeczności lokalne etc.⁷¹

Grupy interesów przedsiębiorstw mogą być również określane mianem obecnych oraz amorficznych. Pierwsza kategoria dotyczy już istniejących jednostek i instytucji należących do grona interesariuszy, druga zaś odnosi się do elementów otoczenia potencjalnie zaangażowanych w relację z podmiotem w przyszłości⁷². Należy również zauważyć, że poza wspomnianymi typologiami istnieją kluczowi interesariusze o fundamentalnym znaczeniu dla funkcjonowania podmiotu gospodarczego (*target stakeholders*)⁷³. W związku z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem, wspomniana grupa interesów może się znacznie różnić jednostkami wchodzącymi w jej skład.

Biorąc pod uwagę otoczenie przedsiębiorstw, warto zastanowić się nad pozycjonowaniem poszczególnych grup interesów wewnętrznych oraz zewnętrznych w jego ramach. Analizę graficzną wspomnianego zagadnienia przedstawia rysunek drugi (rys. 2).

66 A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 95.

67 M. Hage, *A Stakeholders Concern towards an Economic Theory on Stakeholder Governance*, Uitgeverij Van Gorcum, Assen 2007, s. 32.

68 M. A. Rodriguez, J. E. Ricart, P. Sanchez, L. Ventoso, *Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm*, „Creativity & Innovation Management” 2002, t. 11, nr 3, s. 133–146.

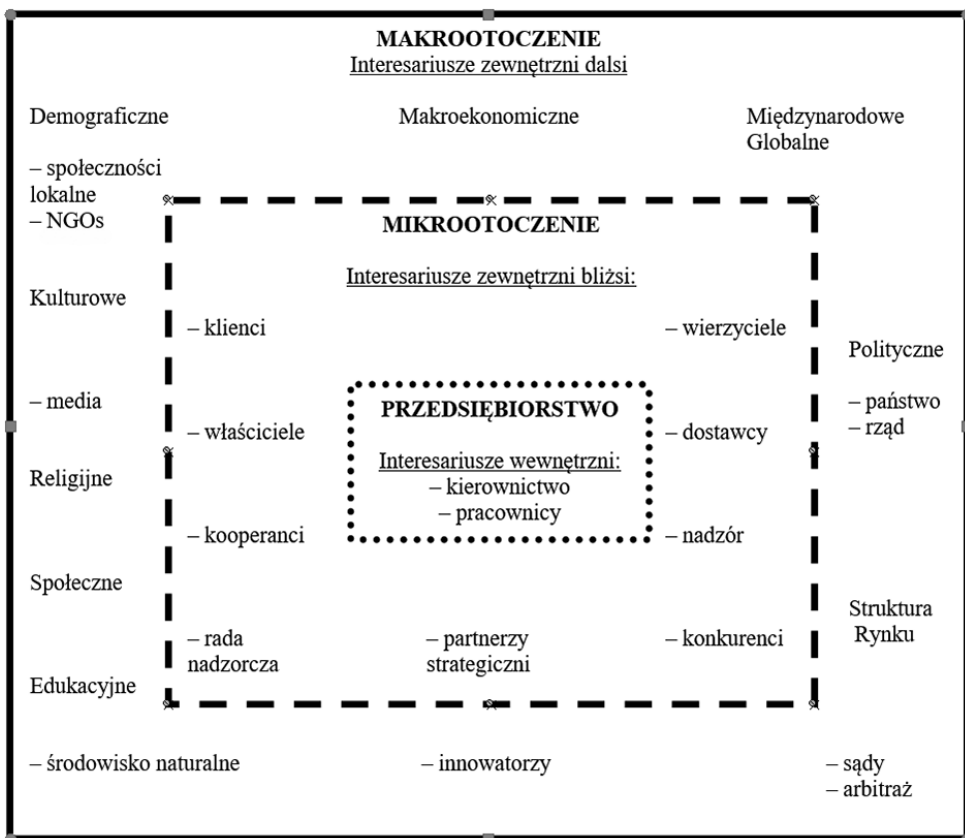
69 A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 59.

70 P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 34.

71 J. Adamczyk, *Spółeczna...*, s. 87.

72 I. Penc-Pietrzak, *Planowanie...*, s. 136.

73 M. Porada-Rochoń, *Rola interesariuszy w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 41.



Rysunek 2. Otoczenie i interesariusze przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Marcinkowska, *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 105, s. 165–172.

W przypadku rozmaitych przedsiębiorstw zarówno analiza otoczenia, jak i interesariuszy może w mniejszym lub większym stopniu różnić się od siebie. W związku z tym, każdy podmiot powinien samodzielnie identyfikować grupy interesów, biorąc przy tym pod uwagę środowisko, w którym prowadzi działalność gospodarczą⁷⁴.

Abstrahując od typologii grup interesów, należy zauważyć, że teorie dotyczące analizowanego zagadnienia podlegają permanentnym modyfikacjom. Jest to związane z licznymi badaniami oraz dyskursem badaczy dotyczącym określenia priorytetowych interesariuszy z punktu widzenia przedsiębiorstwa⁷⁵.

⁷⁴ M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Tom I. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 26.

⁷⁵ A. Svendsen, *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998, s. 48.

4. Stakeholders a shareholders

Z perspektywy kilku ostatnich dekad zauważyć można coraz wyraźniejsze akcentowanie roli interesariuszy w procesie podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem⁷⁶. Wymusza to określone zmiany, skutkujące m.in. porzuceniem wcześniej przyjętej strategii zarządzania podmiotami i uwzględnieniem wielu innych jednostek i instytucji, stanowiących często równie istotną grupę jak akcjonariusze, a niekiedy, z różnych przyczyn, ważniejszą z perspektywy prowadzenia działalności gospodarczej.

Przedsiębiorstwa, których dotychczasowym zadaniem było maksymalizowanie korzyści akcjonariuszy, zaczęły koncentrować swoją uwagę na interesariuszach, specyficznych aktorach społecznych, reprezentujących niejednokrotnie skrajnie odmienne interesy. Tym samym koncepcja *stakeholders* stała się swoistą alternatywą dla idei *shareholders*, co w sposób istotny zmieniło podejście wielu menedżerów do zarządzania podmiotami gospodarczymi.

Co istotne, w literaturze przedmiotu zidentyfikowano cztery perspektywy teorii interesariuszy. Należą do niej⁷⁷:

- Ujęcie klasycznej teorii agencji – skupia się wokół długoterminowych wyników podmiotu gospodarczego; w myśl tej koncepcji zarządzanie interesariuszami jest pochodną praw właścicieli.
- Wąskie ujęcie interesariuszy (teoria instytucjonalna) – wspólnym mianownikiem jest tu nieodłączna wartość interesów poszczególnych grup, natomiast uwaga koncentruje się wokół kluczowych interesariuszy dla realizacji zadań organizacji.
- Szeroka perspektywa interesariuszy w modelu agencji (konwergentna teoria interesariuszy) – bazująca na prawach grup interesów, będących pod wpływem działalności przedsiębiorstwa.
- Nowe ujęcie oparte na solidarności – przedmiotem zainteresowania są tu przyszli (potencjalni) interesariusze organizacji.

W tym miejscu warto zadać sobie następujące pytanie: czy z perspektywy udziałowców koncentracja uwagi zarządzających przedsiębiorstwami na interesariuszach jest negatywnym zjawiskiem? Wielu akcjonariuszy stwierdzi zapewne, że tak – argumentacja może dotyczyć np. faktu, iż menedżerowie zamiast podnosić wartość zarządzanego podmiotu gospodarczego w nadmiernym stopniu skupiają się na jego otoczeniu. Mogłoby się wydawać, że jest to dość oczywisty konflikt interesów, jednakże na problem należy spojrzeć również z innych perspektyw.

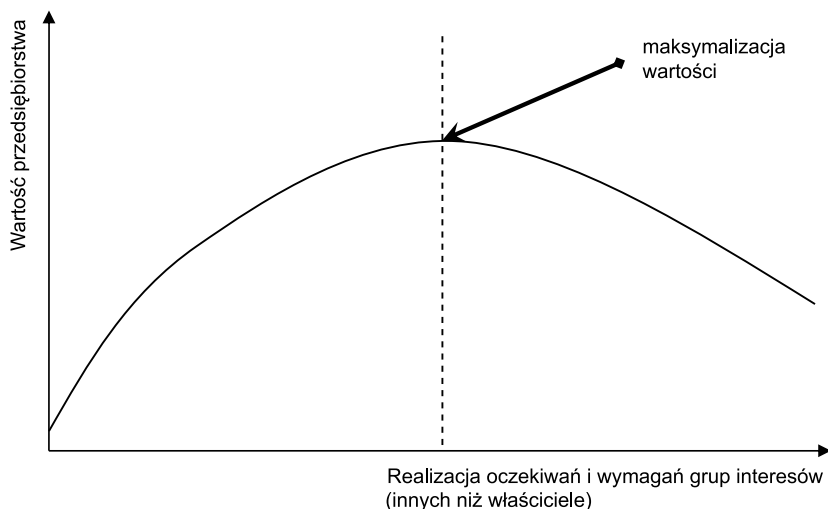
W kontekście funkcjonowania podmiotów gospodarczych szczególnie ważne okazuje się postrzeganie ich przez społeczność lokalną. Niekiedy decydujące znaczenie

76 W. Fox, *Project Management Life Cycle*, [w:] W. Fox, G. van der Walddt, *A Guide to Project Management*, Juta and Company, Ltd., Cape Town 2008, s. 39.

77 J. L. Retolaza, M. Ruiz, L. San-Jose, *CSR in Business Start-ups: an Application Method for Stakeholder Engagement*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2009, t. 16, nr 6, s. 324–336.

dla ewentualnego sukcesu przedsiębiorstwa w wielu wymiarach ma tzw. licencja na działanie (*licence to operate*)⁷⁸. W początkowych etapach egzystowania podmiotów na określonych rynkach zabiegają one o uzyskanie określonego kredytu zaufania, a następnie utrzymanie statusu „dobrego sąsiada” wśród społeczności lokalnej. Takie przyzwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej w praktyce pozwala na uniknięcie wielu problemów, co z kolei daje udziałowcom pewien komfort, związany z poczuciem stabilności otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje⁷⁹.

Warto też zauważyć, że o ile w krótkim okresie pewne działania zarządów spółek czy ich menedżerów mogą budzić obawy inwestorów, o tyle w długim horyzoncie czasu troska o otoczenie przedsiębiorstwa jest również w interesie samych akcjonariuszy⁸⁰. Z punktu widzenia budowania pozytywnego wizerunku podmiotu gospodarczego szczególnie istotne okazuje się współtworzenie długotrwałych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu, poszanowaniu praw oraz wzięciu odpowiedzialności za dynamicznie zmieniające się otoczenie⁸¹. W celu podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, jego strategia powinna uwzględniać interesy zarówno właścicieli, jak i interesariuszy, co obrazuje zamieszczony w pracy schemat (rys. 3).



Rysunek 3. Związek między satysfakcją grup interesów a wartością przedsiębiorstwa

Źródło: M. Marcinkowska, *Wartość banku – kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 27.

78 A. Gregory, *Involving Vulnerable Communities in Organisational Decisions: Communication Ethics in Action*, [w:] R. Keeble (red.), *Communication Ethics Now*, Troubador Publishing, Ltd., Leicester 2008, s. 223.

79 J. Kronenberg, T. Bergier, *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimir, Kraków 2010, s. 95.

80 A. Shleifer, L. H. Summers, *Breach of Trust in Hostile Takeovers*, [w:] A. J. Auerbach (red.), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago 2013, s. 38.

81 D. Walczak-Duraj, *Socjologia...*, s. 232–235.

Jednym z kluczowych wyzwań, jakie stoi przed menedżerami podmiotu gospodarczego jest wyodrębnienie odpowiedniej strategii oraz adekwatnych do niej narzędzi realizacji, które w dłuższej perspektywie pozytywnie wpłyną na reputację organizacji⁸². Biorąc pod uwagę przytoczoną argumentację, należy zauważyć, że idea *stakeholders* jest swoistym uzupełnieniem koncepcji *shareholders*, dzięki czemu możliwe staje się odnoszenie korzyści przez obie grupy.

5. Ewolucja CSR – w kierunku zrównoważonego rozwoju i poprawy jakości życia interesariuszy

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu jest wartością dodaną działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa, stanowiącą wyraz troski o otoczenie, w którym egzystuje. Obecnie jest ona realizowana przez podmioty gospodarcze będące reprezentantami różnorodnych sektorów gospodarki, w tym również przez banki. Instytucje te, poniekąd ze względu na newralgiczną rolę, jaką odgrywają w gospodarce światowej oraz status instytucji zaufania społecznego (będący przedmiotem rozważań w rozdziale czwartym niniejszej książki), angażują się w wiele inicjatyw, których beneficjentem jest społeczność lokalna.

Strategia społecznej odpowiedzialności banków koncentruje się przede wszystkim wokół następujących aspektów:

- środowiska naturalnego,
- społeczeństwa,
- rynku,
- miejsc pracy⁸³.

W opinii części badaczy środowisko naturalne jest kluczowym kierunkiem działań strategii CSR realizowanej przez banki⁸⁴. Krytycy takiego stanowiska zwracają uwagę na fakt, że brak procesów produkcyjnych w działalności bankowej, a tym samym mocno ograniczona możliwość zanieczyszczania środowiska, przeczy takiemu pogładowi. Badacze wskazują jednak na pewien zakres współodpowiedzialności tych instytucji – np. poprzez kredytowanie podmiotów należących do sektorów, których aktywność degraduje środowisko naturalne. W związku z tym niezwykle istotne okazują się tu nawet drobne przejawy troski o naturę – przykładem może

82 M. Marcinkowska, *Wartość banku – kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 26–28.

83 Y. T. H. Tran, *CSR in Banking Sector. A Literature Review and New Research Directions*, „International Journal of Economics, Commerce and Management” 2014, t. 2, nr 11, s. 9.

84 D. Levy, D. Egan, *A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in Climate Change Negotiations*, „Journal of Management Studies” 2003, t. 40, nr 4, s. 803–830.

być chociażby recykling sprzętu elektronicznego⁸⁵. Chociaż jako jednorazowe działanie nie przynosi on spektakularnych, natychmiastowych efektów dla środowiska, to będąc już przedsięwzięciem realizowanym przez sektor bankowy w długim horyzoncie czasu może zostać odebrany jako przejaw odpowiedzialności za naturę.

Kolejną sferą aktywności banków w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu są działania na rzecz społeczności lokalnych. Do głównych celów inicjatyw podejmowanych przez reprezentantów sektora bankowego na świecie we wskazanym obszarze należą m.in. ograniczanie ubóstwa, promowanie równouprawnienia kobiet, wspieranie opieki zdrowotnej, a także upowszechnianie aktywnego trybu życia⁸⁶. Bardzo często działania z zakresu CSR dotyczą osób młodych – niezwykle istotne jest tu popieranie edukacji oraz rozwoju uczących się obywateli. Następuje to dzięki ukierunkowanemu wsparciu udzielanemu wskazanej grupie – dominują tu stypendia, granty, a także niskooprocentowane kredyty⁸⁷.

Działania banków z zakresu społecznej odpowiedzialności w obszarze rynku, na którym prowadzą działalność, koncentrują się wokół kreowania oraz współtworzenia „zielonych rynków finansowych”⁸⁸. Wskazana aktywność sprowadza się do zarządzania ryzykiem związanym z ochroną środowiska naturalnego i jest ona widoczna zarówno w polityce i wewnętrznych regulacjach banków (ocena projektów inwestycyjnych pod kątem ochrony środowiska naturalnego), jak i w produktach oraz usługach bankowych (np. specjalistyczne fundusze *venture capital* oraz *private equity*)⁸⁹.

Ostatnim z wymienionych aspektów działalności banków w ramach CSR są miejsca pracy. Przedsiębiorstwa bankowe ze względu na prestiż, reputację oraz rolę, jaką odgrywają w gospodarce, bardzo często priorytetowo traktują warunki pracy oraz stanowiska, które tworzą. Z punktu widzenia banków, przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu muszą być dostrzegane przez pracowników, ponieważ troska o nich wpłynie pozytywnie na ich efektywność oraz wizerunek podmiotu, co będzie więc podwójną korzyścią dla samej instytucji⁹⁰.

85 P. Polychronidou, E. Ioannidou, A. Kipouros, L. Tsourgiannis, G. F. Simet, *Corporate Social Responsibility in Greek Banking Sector – An Empirical Research*, „Procedia Economics and Finance” 2014, nr 9, s. 193–199.

86 A. S. M. Shafiul, S. M. Safiul Hoque, M. Zakir Hosen Sr, *Corporate Social Responsibility of Multi-national Corporations in Bangladesh: A Case Study on Grameenphone*, „Journal of Patuakhali Science and Technology University” 2010, t. 2, nr 1, s. 51–61.

87 <http://about.bankofamerica.com/en-us/global-impact/find-grants-sponsorships.html#fbid=Eova5VgFSOd> (dostęp: 5.07.2015).

88 S. J. Frenkel, D. Scott, *Compliance, Collaboration and Codes of Labor Practice: The Adidas Connection*, „California Management Review” 2002, t. 45, nr 1, s. 29–49.

89 L. Kurtz, *Socially Responsible Investment and Shareholder Activism*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. S. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 249–280.

90 J. Muthuri, D. Matten, J. Moon, *Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to CSR*, „British Journal of Management” 2009, t. 20, nr 1, s. 75–89.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w przypadku wielu przedsiębiorstw jest elementem niepisanej umowy społecznej, w której podmiot gospodarczy zobowiązuje się do prowadzenia działalności w zgodzie z wartościami i normami etycznymi, jakie sam uznał za istotne. Elementy realizacji polityk i strategii przedsiębiorstw w zakresie CSR coraz częściej przyczyniają się do osiągnięcia dobrobytu ekonomicznego i stabilności społecznej – choć należy wskazać, że w przypadku pojedynczych inicjatyw mowa tu raczej o zasięgu lokalnym, a nie krajowym, a już tym bardziej nie globalnym. W tym sensie, zmiana sposobu postrzegania działalności gospodarczej, a co za tym idzie pewnego rodzaju odejście od koncepcji podmiotu rozliczanego wyłącznie z kreowanej przez niego wartości ekonomicznej, szczególnie estymowanej przy wykorzystaniu wskaźników analizy ekonomiczno-finansowej jednostek gospodarczych, stanowi odwrót od izolacji przedsiębiorstwa od innych wartości⁹¹.

Niepisana umowa społeczna bazuje na poczuciu odpowiedzialności przedsiębiorstwa za interesariuszy, dzięki którym możliwe jest prowadzenie działalności gospodarczej i wypracowywanie określonych wyników finansowych. Tym samym, działania podmiotów gospodarczych z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wpisują się w koncepcję zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), czyli takiego „[...] rozwoju społeczno-gospodarczego, w którym następuje integracja działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem ekologicznej równowagi oraz trwałości podstawowych procesów właściwych dla środowiska naturalnego”⁹².

Trzy warstwy zrównoważonego rozwoju, do których należą: rozwój zrównoważony ekonomicznie (m.in. szeroko rozumiane finanse, towary oraz siła robocza), rozwój zrównoważony społecznie (w szczególności akceptowalny społecznie i sprawiedliwy podział dochodów oraz dostęp do dóbr publicznych), a także rozwój zrównoważony ekologicznie i przestrzennie, koncentrują się na osiągnięciu równowagi, która w dłuższej perspektywie czasu przełoży się na poprawę jakości życia interesariuszy. W tym sensie jakakolwiek inicjatywa z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, której beneficjentami są pracownicy realizującego takie działania przedsiębiorstwa, jego klienci, a w szerszym ujęciu społeczność lokalna (lub całe społeczeństwo), jest komponentem strategii zrównoważonego rozwoju – choć należy zauważyć, iż każda tego typu aktywność jednostki gospodarczej ma inny poziom istotności z punktu widzenia opisywanej równowagi. Świadomość zróżnicowania finalnych efektów inicjatyw, a w szczególności korzyści wypracowanych dla różnych grup interesów, stanowi kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa w obszarze realizowanej strategii CSR. Oznacza to, że – podobnie jak w przypadku innych obszarów związanych z działalnością przedsiębiorstwa – również w tej przestrzeni niezwykle istotna staje się analiza nakładów i korzyści, na potrzeby której warto zbadać wskaźniki pomiaru jakości życia interesariuszy.

91 D. Walczak-Duraj, *Wartości...*, s. 9–26.

92 Ibidem, s. 16

Podsumowanie

Zachowania etyczne stają się w pewnym sensie aktywami każdego przedsiębiorstwa⁹³. Poszanowanie zasad i wartości etycznych nie stanowi składnika majątku podmiotu gospodarczego, w związku z czym nie jest wprost ewidencjonowane w bilansie. Znaczenie, jakie ma ono jednak dla każdego przedsiębiorstwa jest na tyle istotne, że może decydować o jego przyszłości. W tym tkwi sedno problemu – interesariusze organizacji najczęściej skupiają się na kwestiach jej etycznego funkcjonowania wtedy, kiedy występują problemy obnażające brak przestrzegania określonych norm przez pracowników i przedstawicieli. Tym samym, fakt poszanowania zasad i wartości etycznych przez podmiot gospodarczy wydaje się dla jego otoczenia rzeczą zupełnie naturalną oraz oczywistą – i jest poniekąd zdyskontowany w sprawozdaniach finansowych oraz wartości danej organizacji. Zachowania etyczne w perspektywie długookresowej sytuacji finansowej wszystkich przedsiębiorstw, w tym banków, zwiększają rentowność, gdyż wpływają na możliwość pozyskiwania nowych klientów oraz najbardziej wartościowych pracowników⁹⁴.

Szacunek jednostek dla wspólnych zasad i wartości etycznych w organizacji odgrywa kluczową rolę szczególnie w przypadku podmiotów należących do sektora bankowego – to od nich (jako instytucji zaufania społecznego – analiza tego szczególnego statusu będzie przedmiotem rozważań w dalszej części pracy) oczekuje się bezwzględnie poszanowania zasad i wartości etycznych. Oznacza to często znacznie wyższe oczekiwania w stosunku do aktywności gospodarczej banków – to, co u reprezentantów innych gałęzi gospodarek jest zachowaniem pożądanym, w przypadku przedsiębiorstw bankowych staje się etycznym minimum.

Odpowiedzią na rosnące oczekiwania społeczne (i nie tylko, w szerszym ujęciu mowa o kategorii interesariuszy) są inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym sensie przedsiębiorstwo prowadzące godną zaufania działalność gospodarczą ma poczucie odpowiedzialności za otoczenie i interesariuszy, w następstwie czego podejmuje się realizacji projektów społecznie istotnych, wpisujących się coraz częściej w strategię zrównoważonego rozwoju i poprawy jakości życia zaangażowanych grup interesów.

Kontrastem dla tego typu działań są inicjatywy, które również realizowane są w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, przy czym podejmujące je przedsiębiorstwo koncentruje się na własnych korzyściach, jakie może dzięki

93 W. Gasparski, *Wykłady...*, s. 108.

94 J. Bogdanienko, M. Kuzel, *Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw w XXI wieku*, [w:] W. Karaszewski, M. Haffer (red.), *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2009, s. 420.

nim odnieść. Wraz z rosnącą świadomością klientów, coraz częściej ujawniane są fałszywe intencje podmiotów gospodarczych w analizowanym zakresie, co przy dynamicznie rozwijających się nowoczesnych technologiach i braku ograniczeń w komunikowaniu się może zagrozić działalności gospodarczej prowadzonej przez podmioty realizujące działania w obszarze CSR.

W kolejnym rozdziale omówione zostaną procesy instytucjonalizacji i instrumentalizacji wartości etycznych w działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem programów etycznych, które mogą być wykorzystane na użytek marketingu komunikacyjnego, również w sektorze bankowym.

Rozdział 3

Kluczowe przesłanki instytucjonalizacji i instrumentalizacji wartości etycznych w działalności gospodarczej

Analiza wartości etycznych może odbywać się na dwóch płaszczyznach. Pierwsza z nich widzi je jako atrybuty lub przymioty osobowościowe przypisane do poszczególnych jednostek, druga natomiast skupia się na fundamentalnych wartościach etycznych, które w trakcie m.in. procesów socjalizacyjnych wprowadzane są do obiegu życia społecznego¹.

Jak wskazuje Eugeniusz Kośmicki, wartości dzielą się na podstawowe, rynkowe i społeczne, przy czym pierwsze z wymienionych mają nadrzędne znaczenie i stanowią wzorce postaw. Zalicza się do nich: wolność, odpowiedzialność, równość i sprawiedliwość. W kontekście wartości rynkowych wolność przyjmuje postać niezależności od przymusu zewnętrznego, w ujęciu społecznym natomiast, wolności od biedy. Odpowiedzialność na poziomie warstwy rynkowej koncentruje się na odpowiedzialności jednostki, natomiast w przypadku obszaru społecznego, odpowiedzialności społecznej. Trzecia z wymienionych wartości, równość, odwołuje się do równych warunków konkurowania na wspólnym rynku dla wszystkich podmiotów gospodarczych (perspektywa rynkowa) oraz równych warunków społecznych (perspektywa społeczna). Sprawiedliwość z kolei w sferze wartości rynkowych to inaczej sprawiedliwość osiągnięć, podczas gdy w obszarze wartości społecznych będzie sprawiedliwością potrzeb².

Procesy instytucjonalizacji związane są z wprowadzaniem w życie (w szczególności w obszarze życia gospodarczego) wartości etycznych za pomocą różnego rodzaju zabiegów instytucjonalnych (m.in. kodeksy etyczne, audyt etyczny, szkolenia etyczne etc.). Procesy instrumentalizacji opierają się z kolei na wykorzystywaniu

1 D. Walczak-Duraj, *Wartości etyczne w społeczeństwie rynkowym*, „Przegląd Socjologiczny” 2005, t. 54, nr 1-2, s. 143-156.

2 E. Kośmicki, *Wartości we współczesnej gospodarce rynkowej*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Teorie i aplikacje etyki gospodarczej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s. 50.

wartości przez przedsiębiorstwa dla osiągnięcia wyższej skuteczności podejmowanych przez nie działań³. Przy okazji objaśniania wskazanych pojęć, warto odnieść się do wiodących przesłanek rozwoju paraprawnych standardów etycznych w obszarze działalności gospodarczej. Należą do nich m.in.:

- intelektualna próba rehabilitacji moralnej kapitalizmu i gospodarki rynkowej,
- koncepcja wolności gospodarczej oparta na „etycznym prowadzeniu się przedsiębiorstw”,
- zawyżanie oczekiwań społecznych i presja przez nie generowana,
- pogarszający się odbiór społeczny i medialny działań biznesowych,
- postępująca globalizacja, wpływająca m.in. na coraz bardziej złożone struktury organizacyjno-prawne przedsiębiorstw,
- doświadczenia w korzystaniu z wartości etycznych w obszarze marketingu komunikacyjnego,
- dynamicznie zmieniające się otoczenie prawne⁴.

Warte podkreślenia jest to, że społeczeństwo ma swoje oczekiwania wobec jednostek gospodarczych – coraz częściej akcentuje przy tym potrzebę rozumienia specyfiki prowadzonej działalności, kontroli owej aktywności gospodarczej, a także wpływania na standardy etyczne (oraz nadzór nad ich przestrzeganiem)⁵. W tym sensie procesy instytucjonalizacji oraz instrumentalizacji wartości etycznych w działalności gospodarczej prowadzą do pewnej standaryzacji zachowań etycznych, a wzrost popularności analizowanych zagadnień sprawia, iż znaczna część ich przejawów stanowi komponent kultury organizacyjnej przedsiębiorstw⁶.

1. Misja, wizja i cele organizacji

W definicji słownikowej misja stanowi odpowiedzialne do spełnienia zadanie⁷, przy czym, ograniczając znaczenie charakterystyki analizowanego terminu tylko i wyłącznie do organizacji, należy zauważyć, że jest ona charakterystyczną rolą do

3 Zob. D. Walczak-Duraj, *Instytucjonalizacja i instrumentalizacja odpowiedzialności moralnej w społeczeństwie netokratycznym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2012, nr 40; D. Walczak-Duraj, J. Mariański (red.), *Ład czy bezład moralny – ku społeczeństwu bez moralności?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 94.

4 D. Walczak-Duraj, *Instytucjonalizacja standardów etycznych w gospodarce rynkowej*, [w:] Eadem (red.), *Etyka a moralność. Aksjonormatywny kontekst współczesnej pracy i wybranych zawodów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 52–53.

5 Eadem, *Instytucjonalizacja i instrumentalizacja...*, s. 94.

6 C. M. Fisher, A. Lovell, *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives*, Pearson Education, Harlow 2006, s. 380.

7 M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 176.

spełnienia przez przedsiębiorstwo⁸. Tym samym misja okazuje się zwerbalizowanym sensem istnienia każdego podmiotu gospodarczego⁹.

W praktyce określenie misji przedsiębiorstwa niejednokrotnie sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania¹⁰:

- Czym jest nasze przedsiębiorstwo i czym być powinno?
- Jaki jest najważniejszy cel podmiotu gospodarczego?
- Kim jesteśmy?
- Co staramy się zrobić?
- Komu służymy?
- Od czego lub od kogo zależy nasz sukces?
- Po co istnieje organizacja?
- Jaki wkład wnosi przedsiębiorstwo?

Analizowane pytania, podobnie jak i sama misja, powinny się odnosić do pięciu elementów¹¹:

1. Idei i wartości – stanowią one fundament dla organizacji i wyrażają intencje założycieli przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można znaleźć stanowisko, że kluczowe są następujące kategorie wartości:
 - biznesowe – związane z prowadzoną działalnością i maksymalizowaniem zysku, wśród nich np. wytrwałość, skuteczność i profesjonalizm;
 - racjonalne – odnoszące się do relacji interpersonalnych (umiejętność komunikacji, praca zespołowa oraz szacunek do innych);
 - rozwojowe – bezpośrednio związane z kreatywnością i innowacyjnością;
 - odnoszące się do wkładu na rzecz innych – przykładem mogą być inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.
2. Domeny – obejmuje ona oferowane produkty, rynek, na którym podmiot je sprzedaje, a także klientów, traktowanych jako adresatów oferty.
3. Unikatowej oferty kierowanej do klientów i kontrahentów – stanowi ona często element przewagi konkurencyjnej, przy czym coraz trudniej jest oferować coś, co jest limitowane, szczególne, spersonalizowane etc.
4. Szczególnej oferty kierowanej do całego społeczeństwa lub do lokalnej społeczności – adresaci są definiowani w zależności od skali prowadzonej działalności gospodarczej.

8 A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 48.

9 H. Mackiewicz, *Misja przedsiębiorstwa jako deklaracja sposobu konkurowania*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1, s. 38.

10 B. Moszoro, *Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 2, s. 55.

11 T. Oleksyn, *Misja, wizja i cele organizacji – kontekst etyczny*, [w:] K. Kietliński, V. M. Reyes, T. Oleksyn (red.), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 234–235.

5. Dewizy – stanowiącej kilka słów określających fundamentalne intencje i dążenia danej organizacji, co w efekcie ma skłonić klientów do skorzystania z proponowanej oferty¹².

Tym samym na finalny „kształt” misji przedsiębiorstwa wpływają głównie cztery czynniki:

- historia organizacji,
- preferencje zarządu oraz udziałowców podmiotu,
- otoczenie firmy,
- zasoby firmy (kapitałowe, ludzkie i techniczne)¹³.

Historia przedsiębiorstwa jest istotna wtedy, kiedy można mówić o jego tradycji i historycznym wizerunku, tym samym element ten będzie akcentowany wyłącznie w przypadku podmiotów gospodarczych, funkcjonujących na rynku od pewnego czasu.

Dotychczas analizowane aspekty związane z misją przedsiębiorstw mają swoje przełożenie w najczęściej wykorzystywanych składnikach misji, do których należą: klienci, lokalizacja, technologia, sposób na przetrwanie, filozofia, koncepcja rozwoju, publiczny wizerunek, stosunek do pracowników, tempo wzrostu firmy oraz jej pozycji rynkowej, nowoczesność, lojalność klientów, a także reputacja podmiotu¹⁴. Biorąc pod uwagę mnogość wskazanych komponentów, trzeba zauważyć, że najczęściej podmioty gospodarcze koncentrują się na jednym, wyraźnie podkreślonym elemencie lub też kilku, powiązanych ze sobą.

Misja podmiotu gospodarczego może pełnić dwie funkcje. Z jednej strony odpowiedź na część z wymienionych powyżej pytań (które ułatwiają jej sformułowanie) wskazuje na kierunek, w jakim przedsiębiorstwo będzie podążać, z drugiej zaś, pozwala określić pewien wzorzec, będący podstawą oceny tego, co już zostało osiągnięte przez organizację¹⁵. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na cztery sposoby formułowania misji podmiotów gospodarczych:

1. Podejście konwencjonalne – koncentrujące się na tym co, dla kogo i jak wykonuje organizacja. Problemem może być w tym przypadku dynamicznie zmieniające się otoczenie, które będzie dezaktualizować pewne elementy misji.
2. Podejście bazujące na zasadach działania – informuje o regułach i zasadach, które organizacja chce przestrzegać. Wadą tego ujęcia jest ograniczona możliwość wyróżnienia się podmiotu gospodarczego poprzez misję, gdyż wiele podmiotów funkcjonuje w podobny sposób.
3. Podejście oparte na społecznej odpowiedzialności – określa przed kim i za co firma odpowiada. Ujęcie to obarczone jest pewnym ryzykiem wy-

12 P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 80.

13 B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 44–45.

14 K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 245–248.

15 W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 260.

nikającym z możliwości redefiniowania kluczowych interesariuszy w długim okresie egzystencji przedsiębiorstwa na rynku.

4. Podejście bazujące na tradycji – ujęcie to akcentuje aspekt historyczny i przestaje być aktualne w chwili pojawienia się informacji o jakichkolwiek incydentach związanych z brakiem poszanowania zasad i wartości etycznych w przeszłości¹⁶.

Bez względu na sposób formułowania misji należy zwrócić uwagę na fakt, że przedstawia ona pewną drogę, która prowadzi do wymarzonego obrazu przedsiębiorstwa w przyszłości, będącego jego wizją. Wskazanie pożądanego stanu organizacji jest niezwykle istotne zarówno dla pracowników przedsiębiorstwa, jak i osób nim zarządzających. Ten upragniony wizerunek przedsiębiorstwa odnosi się do jego przyszłości i składa się z dwóch komponentów: kreatywnego wyznaczenia celów na kilkanaście lub nawet kilkadziesiąt następnych lat oraz sprecyzowanej koncepcji ich osiągnięcia.

Tym samym, formułowanie wizji jest pewnym procesem, wskutek którego możliwe jest zobrazowanie przyszłego, pożądanego i zarazem realnego stanu przedsiębiorstwa, dającego zupełnie nowe możliwości, szanse i perspektywy. Jej elementy składowe można określić w następujący sposób:

- 1) prezentacja kierunków, które są znane lub wyczuwane, bez wskazywania ich granic;
- 2) ukazywanie nowych horyzontów, idei, szans, i możliwości bez akcentowania szczegółów;
- 3) zadawanie pytań, bez konieczności udzielania odpowiedzi¹⁷.

Opracowanie misji i wizji podmiotu gospodarczego jest zazwyczaj powiązane z określeniem głównych celów przedsiębiorstwa. Są one „końcowym rezultatem zaplanowanej działalności”¹⁸, przy czym zwraca się uwagę na potrzebę wyznaczenia precyzyjnego terminu lub okresu mieszczącego się w zdefiniowanym przedziale czasu, co pozwala na weryfikację ich osiągnięcia¹⁹.

Każda jednostka gospodarcza może mieć własne cele działalności, jednak na poziomie rozważań akademickich należy zauważyć, że istnieją trzy najczęściej wymieniane uniwersalne cele przedsiębiorstw:

1. Przetrawanie – osoby związane z podmiotem prowadzącym działalność (pracownicy, właściciele, menedżerowie etc.) są zainteresowane jego istnieniem, w związku z czym podejmują odpowiednie starania dla osiągnięcia tego celu.
2. Rozwój – rozwijanie przedsiębiorstwa przynosi liczne korzyści zarówno dla jego właścicieli, jak i pracowników, czego konsekwencją mogą być np.

16 I. Bielski, *Podstawy marketingu*, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 110–111.

17 J. D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 53.

18 T. L. Wheelen, J. D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 14.

19 J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 30.

podwyżki wynagrodzeń, tworzenie nowych miejsc pracy, a także większy prestiż organizacji.

3. Maksymalizacja zysku w długim czasie – cel ekonomiczny, który obecnie jest coraz częściej kontestowany przez różne grupy interesariuszy organizacji.

Misja, wizja oraz cele jednostek gospodarczych są określane również w przypadku sektora bankowego. Obecnie w bankach, w czasach dynamicznie zmieniającego się otoczenia oraz kryzysu gospodarczego obserwowanego w wielu krajach, dominuje podejście, w ramach którego rozwój organizacji jest bardzo wyraźnie związany z poszanowaniem zasad i wartości etycznych. Niemal wszyscy interesariusze, którzy w aspekcie tym upatrują szansy na rozwój, oczekują akcentowania przez banki znaczenia bezpieczeństwa.

Kolejnym komponentem misji, często wykorzystywanym przez podmioty należące do sektora bankowego, jest zwrócenie uwagi na zasoby ludzkie organizacji. Osoby zatrudniane w bankach powinny cechować się odpowiednią wiedzą merytoryczną, co może stanowić element przewagi konkurencyjnej.

Równie istotna okazuje się wizja przedsiębiorstw bankowych – w tym przypadku zwraca się szczególną uwagę na możliwości osiągnięcia określonej pozycji na tle innych organizacji. Akcentuje się tu pożądaną udział w rynku, który ma być udziałem określonego banku na wybranym etapie jego rozwoju w przyszłości. Równie często kreuje się obraz przedsiębiorstwa bankowego jako jednostki dynamicznej, innowacyjnej i wrażliwej etycznie – w ten sposób prezentowany jest wzorzec, do którego będzie się dążyć.

Cele przedsiębiorstw bankowych z jednej strony mają charakter finansowy (odnoszący się do określonych aspektów wyników ekonomicznych jednostki), z drugiej zaś, coraz częściej koncentrują się na podnoszeniu jakości obsługi, upraszczaniu procedur czy też większym zaangażowaniu we wspieranie społeczności lokalnej.

2. Polityka *compliance*

Polityka *compliance* w przypadku przedsiębiorstw oznacza prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie ze wszystkimi przepisami prawa, normami, zasadami i politykami regulującymi funkcjonowanie organizacji²⁰. W literaturze przedmiotu zwraca się przy tym uwagę na konieczność pogodzenia zgodności działań podmiotu gospodarczego z obowiązującym prawem oraz z duchem prawa²¹. Druga

20 P. J. Gnazzo, *The Chief Ethics and Compliance Officer: A Test of Endurance*, „Business and Society Review” 2011, nr 116, s. 538.

21 J. Edwards, *Individual and Corporate Compliance Competence: An Ethical Approach*, „Journal of Financial Regulation and Compliance” 2003, t. 11, nr 3, s. 225–235.

z wymienionych kategorii jest równoznaczna z etycznie poprawnym zachowaniem²², co podkreśla znaczenie polityki *compliance* w przedsiębiorstwach – zachowanie może być np. zgodne z prawem, ale nieetyczne.

Kwestia ta stanowi przedmiot zainteresowania departamentów *compliance* lub osób zatrudnionych na stanowisku *compliance officer*. Tworzenie tego typu etatów jest coraz bardziej popularne w organizacjach należących do różnych gałęzi gospodarki, przy czym dla części podmiotów, m.in. ze względu na ich istotne znaczenie (np. należących do sektora bankowego), to standardowa praktyka. Warunkiem koniecznym poprawnego funkcjonowania takiego działu w strukturze organizacyjnej banku lub współpracy osoby zajmującej się kwestią polityki zgodności organizacji z innymi pracownikami jest zagwarantowanie niezależności wykonywania działań przewidzianych w polityce organizacji dotyczącej zgodności²³. W przypadku banków działania z zakresu *compliance* mogą być powiązane z systemem kontroli wewnętrznej²⁴ lub stanowić element zarządzania ryzykiem. Druga z wymienionych opcji jest tu bardziej popularna i ma częstsze zastosowanie w praktyce.

Ryzyko braku zgodności rozumie się przez pryzmat określonych zdarzeń (np. sankcji prawnych, strat finansowych lub utraty wiarygodności), które mogą zaistnieć w konsekwencji braku poszanowania dla obowiązujących regulacji prawnych czy też przyjętych przez daną organizację dokumentów. Podobnie jak w przypadku innych kategorii ryzyka, w bankowości przedmiotem zainteresowania departamentu *compliance* lub osoby zatrudnionej na stanowisku *compliance officer* jest np. identyfikacja, pomiar, ocena, monitoring oraz sprawozdawczość działań z różnorodnych obszarów, do których należą m.in.:

- przepisy i regulacje związane z prawem bankowym (w tym procedury udzielania kredytów);
- tajemnica bankowa, informacje poufne i stanowiące tajemnicę zawodową;
- polityka informacyjna dotycząca ujawnień;
- przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu;
- zasady etycznego postępowania w prowadzeniu działalności bankowej;
- przyjmowanie zgłoszeń, postępowanie wyjaśniające, wypracowanie standardów chroniących, pracowników zgłaszających nieprawidłowości (w tym *whistleblowing*);

22 J. Edwards, S. Wolfe, *The Compliance Function in Banks*, „Journal of Financial Regulation and Compliance” 2004, t. 12, nr 3, s. 216–224.

23 K. Wulf, *Ethics and Compliance Programs in Multinational Organizations*, Springer Science & Business Media, Berlin 2012, s. 290.

24 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Capital Requirements Directive IV, CRD IV).

- rozwijanie nowych modeli biznesowych lub tworzenie nowych produktów, w szczególności pod kątem przeciwdziałania obchodzeniu powszechnie obowiązujących przepisów (rekomenacja 14.6 Rekomendacji M dotyczącej zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach Komisji Nadzoru Finansowego);
- zagadnienia dotyczące konfliktów interesów, darowizn i podarunków (tzw. *gifts*), transakcje własne;
- nadużycia na rynku;
- reklama produktów i usług bankowych;
- *outsourcing*;
- przeciwdziałanie korupcji;
- ochrona danych osobowych;
- ochrona konsumenta i przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji, analiza wzorców umów, w szczególności pod kątem niedozwolonych klauzul umownych (tzw. klauzul abuzywnych);
- prawo pracy, w tym zwłaszcza *mobbing* i molestowanie w pracy²⁵.

Obszar zainteresowań banku w ramach polityki *compliance* jest niezwykle szeroki, przy czym należy zwrócić uwagę na fakt, iż część zdarzeń, ze względu na ich złożoność, musi być rozpatrywana na wielu płaszczyznach, również przez osoby spoza organizacji, posiadające wiedzę ekspercką.

3. Programy etyczne w działalności gospodarczej – dominujące rozwiązania

Konsekwencją rosnącego znaczenia etyki dla sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw jest proces instytucjonalizacji etyki biznesu. Dla części autorów jest to synonim organizacji pozarządowych, skupiających rozmaitych aktorów życia społeczno-gospodarczego, które swoją działalnością publikacyjną, szkoleniową oraz badawczą przyczyniają się do wzrostu poszanowania norm, zasad i wartości etycznych. Często organizacja konferencji oraz sympozjów, których celem jest prezentacja wyników badań z obszaru etyki w biznesie to jeden z przejawów aktywności wspomnianych jednostek. Przykładem takiej inicjatywy może być międzynarodowa organizacja International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE), skupiająca zarówno praktyków, jak i teoretyków zainteresowanych zagadnieniami etycznymi w kontekście prowadzenia działalności gospodarczej²⁶.

25 Ł. Cichy, *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2015, s. 6–7.

26 W. Gasparski, *Etyka biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 85–87.

Kolejną płaszczyznę rozważań na temat procesu instytucjonalizacji etyki w biznesie stanowią działania przedsiębiorstw oraz ich otoczenia, zmierzające do wzrostu poszanowania norm, wartości i zasad etycznych w życiu gospodarczym. Uwzględniając etykę zarówno na poziomie jednostki, jak i korporacji, zachowania etyczne okazują się mieć kluczowe znaczenie dla pracowników oraz zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Wsparcie dla podejmowania prawidłowych decyzji czy też dokonywania odpowiednich wyborów z punktu widzenia etyki biznesu stanowią programy etyczne organizacji, dzięki którym wzrasta świadomość zatrudnionych osób na temat znaczenia zachowania etycznego. Pierwsze tego typu inicjatywy były wdrażane na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność w Stanach Zjednoczonych.

Programy etyczne mogą obejmować m.in. następujące elementy:

- ustalenie misji organizacji;
- zdefiniowanie standardów etycznych i zawodowych;
- stworzenie kodeksu postępowania i/lub kodeksu etycznego;
- przewodniki i poradniki etyczne;
- szkolenia i warsztaty etyczne;
- komisje etyczne;
- tworzenie kanałów komunikacji z pracownikami, w tym etycznych infolinii, oraz opracowanie procedur anonimowego zgłaszania incydentów wątpliwych etycznie;
- kreowanie systemów monitoringu (tworzenie stanowisk związanych bezpośrednio z nadzorowaniem zachowań pracowników w podmiocie (stanowiska przewodniczącego ds. etyki lub departamentu ds. etyki) oraz nagród (promowanie zachowań etycznych np. poprzez wyróżnianie pracowników za postępowanie w zgodzie z przyjętymi standardami czy też realizację inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw);
- audyt etyczny;
- stworzenie kompleksowej polityki *compliance*;
- aktualizacje zapisów w regulaminach pracowniczych, postanowień zawartych w kodeksach etycznych oraz wymagań w ramach standardów zawodowych, a także prowadzenie procesów rekrutacyjnych w sposób jasny i przejrzysty²⁷.

Warto zauważyć, iż znaczna część przejawów postępującego procesu instytucjonalizacji etyki w biznesie stanowi komponent kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa²⁸.

27 Szerzej na ten temat: G. McDonald, A. Nijhof, *Beyond Codes of Ethics: An Integrated Framework for Stimulating Morally Responsible Behavior in Organisations*, „Leadership & Organisation Journal” 1999, t. 20, nr 3, s. 133–146; W. Gasparski, *Wykłady...*, s. 258–259; D. Walczak-Duraj, *Etyczne standardy w badaniach socjologicznych – perspektywa humanizacyjna*, „Humanizacja Pracy” 2013, nr 2, s. 16–17.

28 C. M. Fisher, A. Lovell, *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives*, Pearson Education, Harlow 2006, s. 380.

Abstrahując natomiast od złożoności programów etycznych, faktem jest, że funkcjonują one obecnie w wielu podmiotach, a szczególnie w jednostkach gospodarczych należących do sektora bankowego jako tych, które odgrywają istotną rolę w rozwoju gospodarki światowej.

3.1. Kodeksy etyczne

Jednymi z najczęściej występujących w praktyce elementów programów etycznych są kodeksy etyczne. O ich szczególnym znaczeniu może świadczyć fakt, że odnoszą się one do większości, a niekiedy nawet w ujęciu ogólnym do wszystkich dokonywanych wyborów oraz podejmowanych decyzji w ramach działalności gospodarczej. Tym samym można wyróżnić kodeksy etyczne odnoszące się do:

- ogółu działalności gospodarczej (przykładem mogą być: Kodeks etyki dla przedsiębiorców, opracowany na zlecenie Krajowej Izby Gospodarczej²⁹ oraz Code of Ethics for Companies, stworzony przez European Corporate Governance Institute³⁰);
- określonego sektora przedsiębiorstw, rozumianego zarówno jako branża (dla przykładu: Kodeks etyki branży technologii medycznych, opracowany przez MedTech Europe oraz Izbę Producentów i Dystrybutorów Diagnostyki Laboratoryjnej Związek Pracodawców³¹ oraz Kodeks Etyki Bankowej, stworzony przez Związek Banków Polskich³²), a także jako grupa przedsiębiorstw o podobnych cechach i atrybutach (np. w kontekście sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – sektor MMSP – Business Ethics for SMEs, opracowany przez Institute of Business Ethics³³);
- poszczególnych przedsiębiorstw i ich działalności (przykład stanowią mogą Kodeks etyczny COMARCH S.A.³⁴, Kodeks etyczny Deloitte³⁵ oraz Kodeks etyczny dla Bank of America Corporation³⁶).

O ile kodeksy etyczne odnoszące się do ogółu działalności gospodarczej stanowią zbiór wystandaryzowanych wartości i norm etycznych adresowanych do wszystkich

29 <https://kig.pl/wp-content/uploads/2016/09/Kodeks-etyki-dla-przedsi%C4%99biorc%C3%B3w.pdf> (dostęp: 17.09.2018).

30 http://www.ecgi.org/codes/documents/ica_coe_en.pdf (dostęp: 17.09.2018).

31 https://ipddl.pl/wp-content/uploads/2017/01/KODEKS-ETYKI_www.pdf (dostęp: 17.09.2018).

32 https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_konsumentow/rekomendacje/KEB_final_WZ.pdf (dostęp: 17.09.2018).

33 https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/ibe_briefing_6_business_ethics_for_smes.pdf (dostęp: 17.09.2018).

34 <https://www.comarch.pl/o-firmie/zrownowazony-biznes/kodeks-etyczny/> (dostęp: 17.09.2018).

35 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/about-deloitte/ce-code-of-conduct-2017.pdf> (dostęp: 17.09.2018).

36 <https://www.cvisd.org/site/handlers/filedownload.ashx?moduleinstanceid=1816&dataid=6109&FileName=CodeofEthics%20Bank%20of%20America.pdf> (dostęp: 17.09.2018).

przedsiębiorstw, o tyle kodeksy koncentrują się na działalności konkretnych sektorów gospodarki uwzględniają m.in. ich specyfikę, znaczenie działań realizowanych przez osoby zarządzające podmiotami do nich należącymi oraz zatrudnianych przez nie pracowników, a także rodzaje grup interesów podmiotów gospodarczych. W praktyce kodeksy te mają bardziej ogólny charakter, co sprawia, że w wybranych sektorach zachodzi potrzeba doprecyzowania wartości, norm i zasad etycznych na poziomie przedsiębiorstw. Przykład może stanowić sektor bankowy, w przypadku którego – oprócz występowania Kodeksu Etyki Bankowej, opracowanego przez Związek Banków Polskich – wskazać można wiele kodeksów etycznych tworzonych przez banki na ich potrzeby. Poszanowanie wartości i zasad etycznych w sektorze bankowym jest komponentem kreowania wizerunku wiarygodnego banku, a zarazem elementem przewagi konkurencyjnej, dlatego też wiele instytucji bankowych tworzy własne, niejednokrotnie bardzo precyzyjne, kodeksy etyczne.

Z kolei kodeksy etyczne przedsiębiorstw (niekiedy określane mianem kodeksów dobrej praktyki lub kodeksów postępowania)³⁷ wskazują na całokształt podstawowych dla podmiotów gospodarczych wartości i opartych na nich standardach etycznych³⁸. Z punktu widzenia znaczenia zawartych postanowień i zasad dla danego podmiotu, niezwykle istotna okazuje się forma pisemna dokumentu – zwłaszcza w obszarze koncentrującym się na zachowaniach kierownictwa i pracowników niezwykle ważną rolę odgrywają przejrzystość regulacji oraz ich dostępność³⁹.

Należy również jednoznacznie podkreślić, że kodeksy etyczne przedsiębiorstw nie są wystandaryzowane, co oznacza, iż każdy podmiot gospodarczy samodzielnie opracowuje dokument, przy czym niejednokrotnie w procesie tym biorą udział pracownicy i kierownictwo organizacji⁴⁰. Zindywidualizowane podejście do kwestii etycznych, wynikające m.in. ze specyfiki przedsiębiorstwa, jego pozycji na rynku czy też rodzaju wykonywanej działalności, sprawia, że porównanie kodeksów etycznych nie zawsze jest możliwe, a niekiedy nawet nieuzasadnione.

Kodeksy etyczne mogą stanowić bardzo rozbudowane dokumenty prezentujące zbiór zasad ogólnych oraz, co szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw

37 A. Adamik, M. Nowicki, *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania: Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 500.

38 W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAP & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002, s. 26.

39 A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 72.

40 M. Kaptein, M. Schwartz, *The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 77, s. 111-127.

należących do wybranych sektorów gospodarki, szczegółowych, określających działania, emocje i stany psychiczne, które są z jednej strony zakazane, z drugiej zaś – przewidziane. Innymi słowy, stanowią one pewne wytyczne dla jednostek mogących znaleźć się w sytuacjach wątpliwych etycznie⁴¹.

Specyfika kodeksów etycznych sprowadza się do rekomendowania określonych zachowań, przy czym nie wskazuje się żadnych kar, które mogłyby być efektem braku poszanowania dla przyjętych zasad i wartości etycznych. Dokument sygnalizujący jakiegokolwiek konsekwencje czynów nieetycznych staje się regulaminem opartym na przepisach prawa lub porozumieniach grup pracowników (związków zawodowych) – kodeks etyczny może się odwoływać jedynie do sankcji sumienia oraz tych wynikających ze świadomości godności osoby ludzkiej⁴².

Kodeksy etyczne stanowią najczęściej fundamentalny element programów etycznych organizacji, przy czym wskazuje się, że ich rosnąca popularność wynika z następujących powodów:

- 1) presji interesariuszy związanej z oczekiwaniem określonych działań organizacji i zachowań jednostek w niej pracujących;
- 2) potrzeby poprawy wizerunku podmiotu gospodarczego i osiągnięcia z tego tytułu korzyści ekonomicznych;
- 3) budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku poprzez odcinanie się od podmiotów uprawiających oszustwa i inne naganne praktyki;
- 4) potrzeby ujednoczenia wewnętrznych regulacji w przypadku organizacji ponadnarodowych;
- 5) możliwości uzyskania efektu synergii w grupach lub zespołach pracowników poprzez precyzyjne i czytelne określenie wartości i aspiracji, a także kreowanie atmosfery zaufania⁴³.

Postanowienia, wartości czy też zasady etyczne zawarte w kodeksach odnoszą się najczęściej do odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników, akcjonariuszy, konsumentów, środowiska naturalnego, a także innych komponentów otoczenia podmiotu, np. dostawców i kontrahentów⁴⁴. Równie istotne są zagadnienia będące przedmiotem regulacji dokumentów – do najczęściej spotykanych elementów zalicza się (kategorie zostały wymienione w ujęciu alfabetycznym):

- bezpieczeństwo wyrobów i usług;
- bezpieczeństwo w miejscu pracy;

41 D. R. Forsyth, E. H. O'Boyle Jr., *Rules, Standards, and Ethics: Relativism Predicts Cross-national Differences in the Codification of Moral Standards*, „International Business Review” 2011, nr 20, s. 355.

42 J. Marciniak, *Budowa specyficznych przewag w wizerunku pracodawcy*, [w:] J. Marciniak (red.), *Meritum HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 882.

43 B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, wyd. trzecie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 73–74.

44 C. C. Langlois, B. B. Schlegelmilch, *Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States*, „Journal of International Business Studies” 1990, nr 21, s. 519–539.

- informowanie o nieprzebrzeganiu norm;
- inwestycje negatywne i międzynarodowy bojkot;
- jakość;
- konflikt interesów;
- likwidacja działalności i redukcje;
- molestowanie seksualne;
- nagradzanie i karanie;
- normy prawne, jakich należy przestrzegać;
- ochrona środowiska;
- poufność;
- praca a rodzina;
- przechowywanie dokumentów finansowych;
- przechowywanie i udostępnianie informacji;
- prywatność w miejscu pracy i poza nim;
- różnorodność i tolerancja;
- stosunki ze światem polityki;
- świadczenia na rzecz społeczności lokalnych;
- upominki, zaproszenia, rewanże;
- zdrowie pracowników – badania okresowe⁴⁵.

Wskazane kategorie nie wyczerpują zakresu regulacji kodeksów etycznych. Należy zauważyć, że w zależności m.in. od sektora gospodarki, specyfiki przedsiębiorstwa oraz szczegółowych przepisów prawnych, odnoszących się do realizowania określonych działań i/lub czynności, analizowane dokumenty mogą różnić się od siebie w znacznym stopniu.

3.2. Przedmiotowe a podmiotowe rozwiązania kodeksowe

Oprócz kodeksów etycznych odnoszących się do ogółu działalności gospodarczej, poszczególnych sektorów gospodarki, a także podmiotów gospodarczych do nich należących, wyróżnia się również kodeksy skoncentrowane na poziomie mikroetyki. Mowa tu o kodeksach przeznaczonych dla przedstawicieli określonych grup pracowniczych (osób pełniących określone funkcje lub zajmujących konkretne stanowiska) oraz pracowników wybranych organizacji. W pierwszym przypadku przykładem mogą być kodeksy etyczne przeznaczone dla menedżerów (np. Kodeks etyczny menedżera/menedżera juniora certyfikowanego przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji⁴⁶) – przy czym wskazane w nich wartości, normy i zasady etyczne odwołują się do określonej społeczności, niezwykle istotnej dla

45 W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, *Rola...*, s. 26.

46 https://pcbc.gov.pl/wp-content/uploads/DDC-01a_kodeks_menedzer_06_2016-2.pdf (dostęp: 17.09.2018).

wszystkich branż i przedsiębiorstw rynkowych. Określenie postaw pożądaných i oczekiwanych jest istotne nie tylko z perspektywy działań podejmowanych przez menedżerów, ale również z punktu widzenia zespołów pracowników, którymi zarządzają. W ten sposób zachowania analizowanej grupy społecznej mogą stać się dobrymi przykładami dla innych zatrudnionych zarówno na porównywalnych stanowiskach, jak i dla pracowników jej podległych.

O ile kodeksy etyczne przedsiębiorstw dotyczą tylko i wyłącznie osób bezpośrednio z nimi związanych (pracowników, kierowników etc.), o tyle przedstawiciele określonego zawodu mogą podlegać dodatkowym regulacjom, jakimi są kodeksy zawodowe. Tym samym w praktyce dość często dochodzi do sytuacji, w której pracownicy przedsiębiorstw podlegają wielu regulacjom etycznym, wynikającym z więcej niż jednego kodeksu etycznego. Do omówionych wcześniej kodeksów dodać należy również te, które określają pożądane postawy osób pracujących w zawodach licencjonowanych. Przykład stanowić może Kodeks etyki zawodowych księgowych Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC) – należy tu jednak zauważyć, że regulacje w nim zawarte adresowane są do szerokiego grona zawodowych księgowych, pracujących w wielu krajach, na różnych stanowiskach i w zróżnicowanym otoczeniu prawnym podmiotów gospodarczych. Analizowany dokument składa się z trzech części. W pierwszej (część A) wskazane zostały ogólne zastosowania kodeksu, zdefiniowano również podstawowe wartości etyczne, do których należą: uczciwość, obiektywizm, zawodowe kompetencje i należyta staranność, zachowanie tajemnicy informacji oraz profesjonalne postępowanie. Dwie kolejne części kodeksu koncentrują się na pracy zawodowych księgowych, przy czym pierwsza z nich (część B) przeznaczona jest dla osób wykonujących wolny zawód (akcentuje się tu m.in. kwestie rozpoznawania konfliktów interesów, obiektywizmu, a w szczególności niezależności), natomiast druga (część C) skupia się na regulacjach obowiązków wykonywanych przez zawodowych księgowych zatrudnionych w jednostkach gospodarczych (przedmiotem analiz w tej części dokumentu są m.in. konflikty interesów oraz zachęty i wywieranie nacisków)⁴⁷.

Wśród reprezentantów zawodów, dla których określone zostały wartości, normy i zasady etyczne, znaleźć można również osoby zatrudnione w sektorze bankowym. Potrzeba tworzenia kodeksów zawodowych wynika ze specyfiki pracy w banku oraz ogromnej odpowiedzialności związanej z wykonywaniem codziennych obowiązków służbowych. Uwzględniając punkt widzenia sektora bankowego, należy zauważyć, że wiele norm i zasad etyki ogólnej ma zbyt uniwersalny charakter. Tym samym potrzebne są bardziej precyzyjne reguły zachowań, zwłaszcza w przypadku pojawienia się sytuacji nadzwyczajnych, które w tym przypadku mogą oznaczać np. istotny spadek wartości aktywów klientów danej instytucji.

47 *Kodeks etyki zawodowych księgowych*, Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC) 2016, online: [https://www.pibr.org.pl/assets/file/3128,Kodeks_etyki_final_v3\(1\).pdf](https://www.pibr.org.pl/assets/file/3128,Kodeks_etyki_final_v3(1).pdf) (dostęp: 18.09.2018).

Etyka zawodowa może ułatwić rozwiązywanie problemów natury etycznej, charakterystycznych dla określonego środowiska (przedstawicielei wybranej profesji np. pracowników banków). Istotną rolę mogą tu odgrywać również przykłady oczekiwanych zachowań reprezentantów sektora bankowego – wzorce osobowe są w stanie silnie wpłynąć na wyobraźnię. Utworzony w ten sposób obraz profesjonalisty może znacznie bardziej przemawiać do pracowników banków niż zwyczajny spis norm.

Bardzo istotną przesłanką tworzenia kodeksu zawodowego dla pracowników sektora bankowego jest również pogląd, że profesja posiadająca dokument wskazujący na określone reguły, normy i wartości daje swoim przedstawicielom poczucie określonej misji społecznej, pielęgnuje tradycję i podnosi prestiż zawodu. Przekłada się to na postrzeganie fachu, a także staje się swoistym zobowiązaniem do profesjonalnego świadczenia obowiązków wynikających z pracy w banku⁴⁸.

Uwzględniając rolę, jaką obecnie odgrywa sektor bankowy dla rozwoju gospodarki światowej, należy zwrócić szczególną uwagę na znaczenie działań wykonywanych przez każdego pracownika banku. Konsekwencje nawet najprostszego błędu mogą być niezwykle poważne nie tylko dla osoby, która go popełniła, ale także dla pozostałego personelu, przedsiębiorstwa bankowego, całego sektora, a w skrajnych przypadkach nawet gospodarek wybranych państw. Jest to kolejny powód, dla którego kodeksy etyczne banków, a także kodeksy zawodowe ich pracowników powinny być opracowywane, wdrażane oraz aktualizowane. Odpowiedzialność wynikająca ze specyfiki wykonywanych obowiązków sprawia, że to, co dla przedstawicieli innych zawodów jest standardem etyki (zdefiniowanym np. poprzez zespół norm i reguł etycznych), dla osób zatrudnionych w sektorze bankowym powinno być etycznym minimum.

3.3. Audyt etyczny

Audyt etyczny stanowi jeden z instrumentów wspomagających proces zarządzania organizacją, którego celem jest wspieranie tworzenia etycznego klimatu organizacji⁴⁹ oraz budowanie zaufania w podmiocie gospodarczym⁵⁰. W praktyce bardzo często oznacza on porównanie stanu rzeczywistego przedsiębiorstwa ze zdefiniowanym wcześniej wzorcem, co pozwala na wnioskowanie na temat przyczyn ewentualnie występujących dysproporcji oraz działań, jakie należy podjąć w celu ich zniwelowania⁵¹. Analizie poddawane są m.in.:

48 W. Kot, *Status kodeksów etycznych zawodów ekonomicznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 238–241.

49 W. Gasparski, *Europejskie standardy etyki biznesu*, „*Studia Europejskie*” 1991, nr 1, s. 140–141.

50 D. Garcia-Marza, *Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing*, „*Journal of Business Ethics*” 2005, t. 57, nr 3, s. 211.

51 R. Stocki, *Audyt etyczny organizacji*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka...*, s. 29.

- wartości wpływające na sposób myślenia pracowników o działalności przedsiębiorstwa oraz aktywności innych zatrudnionych w nim osób;
- zgodność zachowań personelu i kierownictwa z wyznawanymi wartościami;
- osiąganie pożądanego efektu w środowisku społecznym i naturalnym, stanowiącym otoczenie podmiotu gospodarczego⁵².

Analizy przeprowadzane w ramach audytu etycznego mogą służyć podniesieniu efektywności, obniżeniu fluktuacji personelu, redukowaniu poziomu stresu zatrudnionych osób oraz podniesieniu stopnia zadowolenia klientów⁵³. Co istotne, wnioski na temat charakteru i zakresu konfliktów etycznych, będące konsekwencją przeprowadzonego audytu etycznego, mogą również wspierać decyzje personalne wynikające z konieczności zwolnienia pracowników, którzy nie wypełniają swoich obowiązków zawodowych w sposób prawidłowy i etyczny⁵⁴.

Audyt etyczny organizacji związany jest z wieloma aspektami jej funkcjonowania. Co istotne, dotyczy on podmiotów gospodarczych, aczkolwiek przedmiot analiz stanowią decyzje i wybory dokonywane przez jego interesariuszy, wpływające na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Za każdym działaniem organizacji stoją zachowania konkretnych osób, najczęściej personelu – należy jednak pamiętać, że aktywność jednostki gospodarczej determinowana jest czasem również przez inne grupy interesów.

Audyt etyczny przedsiębiorstw może być przeprowadzany na wiele sposobów oraz przy użyciu różnorodnych metod. W związku z tym interesariusze podmiotu gospodarczego mogą partycypować w analizowanym procesie w następujący sposób:

1. Brak wpływu na formę audytu – interesariusze nie mają możliwości wpływania na sposób prowadzenia badania, decyzja o audycie jest podejmowana jednoosobowo przez prezesa podmiotu gospodarczego lub jego zarząd.
2. Konsultacje indywidualne – decyzja o przeprowadzeniu badania oraz jego formie jest konsultowana przez prezesa lub zarząd z wybranymi pracownikami. W zależności m.in. od specyfiki podmiotu, liczby zatrudnionych osób oraz struktury organizacyjnej w tego typu konsultacjach mogą brać udział pracownicy na różnych stanowiskach, przy czym najczęściej są to: dyrektor personalny, reprezentanci związków zawodowych oraz menedżerowie.
3. Konsultacje grupowe – wstępem do konsultacji grupowych jest prezentacja audytu etycznego jako narzędzia, które w trakcie rozmów może stanowić przedmiot dyskusji, a w efekcie ulec modyfikacji. Taka forma partycypacji

52 W. Gasparski, *Europejskie...*, s. 140–141.

53 M. Kaźmierczak, *Společna odpowiedzialność biznesu – wzmocnienie działań na rzecz zarządzania ciągłością biznesu*, [w:] M. Kaźmierczak, S. Zapłata (red.), *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna: Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 186.

54 I. Semredova, S. Hubackova, *Observations on the Development of Ethical Culture*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, nr 182, s. 57–58.

interesariuszy jest bardziej sformalizowana i zobowiązująca, uczestniczą w niej przedstawiciele różnych grup interesów przedsiębiorstwa i/lub przedstawiciele pracowników.

4. Moderowanie pracy nad narzędziem – taka forma partycypacji interesariuszy jest podobna do konsultacji grupowych, przy czym w tym przypadku charakterystyczny okazuje się brak przedstawianego na początku narzędzia. Powstaje ono w wyniku prac pod kierunkiem doświadczonego moderatora i jest dopasowane do specyfiki podmiotu oraz oczekiwań rozmaitych grup interesów.
5. Zobligowanie grupy do stworzenia narzędzia – charakterystyczne dla tego sposobu partycypacji interesariuszy w sposobie prowadzenia audytu etycznego jest to, że do kompetencji zespołu prowadzącego badanie należy również skonstruowanie odpowiedniego narzędzia badawczego⁵⁵.

Należy przy tym wskazać, że obecnie w procesie audytu etycznego coraz powszechniej wykorzystywany jest Internet oraz media społecznościowe, które pozwalają dotrzeć do milionów interesariuszy danego przedsiębiorstwa w krótkim czasie. Część tego typu badań inicjują wybrane grupy interesów – przykładem mogą być klienci niektórych banków, którzy poprzez tworzenie określonych społeczności próbują wywierać nacisk na działania etyczne przedsiębiorstw bankowych.

Audyt etyczny organizacji nie jest wystandaryzowanym narzędziem, co oznacza, iż prowadzone badania mogą nawet znacznie się od siebie różnić. Wydaje się to oczywiste, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że jego inicjatorami może być dowolna grupa interesów lub jej przedstawiciel. W tym miejscu warto nadmienić, iż audyt etyczny jako proces mogą inicjować również osoby, których celem będzie np. doprowadzenie do utraty wiarygodności przez podmiot gospodarczy na rynku.

Z tego niekiedy powodu przedsiębiorstwa powinny same przeprowadzać audyt etyczny – oczywiście przy większej lub mniejszej partycypacji w badaniu różnorodnych interesariuszy. Tylko w takim przypadku wyciągnięte z niego wnioski powinny zostać wzięte pod uwagę przez osoby zarządzające podmiotem gospodarczym. Badania inicjowane przez rozmaite grupy interesów mogą być istotne dla organizacji, aczkolwiek brak uczestnictwa jej pracowników we wskazanym procesie oraz niekiedy niejasne intencje osób je przeprowadzających nakazują zachowanie ostrożności, zwłaszcza w kontekście wprowadzania zmian w podmiocie.

Fundamentalne znaczenie dla audytu etycznego ma powołanie zespołu (komitetu) etycznego. Jego członkami mogą być osoby, których wiedza merytoryczna oraz kompetencje zostały wcześniej zweryfikowane i potwierdzone, i które są przekonane, co do zasadności prowadzenia tego typu badania w organizacji. Głównym celem działań podejmowanych przez komitet etyczny jest poprawa poziomu etycznego podmiotu gospodarczego. Do zadań analizowanego zespołu w zakresie

⁵⁵ R. Stocki, *Audyt...*, s. 32–34.

planowania należą m.in. określenie obszarów badania, jego harmonogramu oraz wykorzystanych metod badawczych. Zdefiniowanie charakterystyk badania umożliwi jego przeprowadzenie, aczkolwiek komitet etyczny może być zaangażowany w proces w dwojaki sposób. Pierwszy przewiduje przeprowadzenie audytu, drugi zaś współpracę z jednostkami zewnętrznymi lub konsultantami, którzy będą współuczestniczyć w analizie. Dane pozyskiwane w wyniku działań prowadzonych lub współprowadzonych przez komitet etyczny mają charakter ilościowy i/lub jakościowy. W zależności od celów badania oraz obszaru badawczego w analizach mogą być wykorzystywane również dokumenty, z jednej strony obrazujące intencje, standardy i zasady etyczne organizacji (np. kodeks etyczny), z drugiej zaś – przedstawiające stan faktyczny (np. opisy reklamacji klientów).

Konsekwencją przeprowadzonych badań jest najczęściej opracowanie raportu, przedstawiającego m.in. opis metodologii badawczej, wyniki prowadzonych analiz oraz rekomendacje dla podmiotu gospodarczego, których wdrożenie przyczyni się do poprawy poziomu etycznego przedsiębiorstwa. Niezwykle istotne staje się dokonywanie audytu etycznego w sposób regularny, pozwalający porównać diagnozę sytuacji organizacji w różnych latach lub okresach. Dobrą praktyką jest również ewaluacja przeprowadzonych badań – pozwala ona z perspektywy określonego horyzontu czasowego ocenić ewentualne korzyści, jakie przyniósł audyt etyczny zarówno dla organizacji, jak i jej interesariuszy. Może być ona również wstępem do badań prowadzonych w kolejnych latach⁵⁶.

4. Instrumentalizacja wartości etycznych na użytek marketingu komunikacyjnego

Pojęcie marketingu może być definiowane na wiele sposobów, przy czym w literaturze przedmiotu wyraźnie widać dwa podejścia. Szerokie ujęcie analizowanego terminu odwołuje się do „[...] aktywności, która zmierza do osiągnięcia własnych celów instytucji”⁵⁷ – co z punktu widzenia działalności gospodarczej oznacza podejmowanie działań umożliwiających np. uzyskanie określonego wolumenu sprzedaży, zdobycie konkretnego udziału w rynku czy też wypracowanie przychodów lub zysku na poziomie pożądanym przez akcjonariuszy. Drugie podejście koncentruje się na „[...] indywidualnych i zbiorowych działaniach ułatwiających i przyspieszających satysfakcjonującą wymianę w zmiennym otoczeniu poprzez produkcję, wycenę, promocję i dystrybucję dóbr, usług i idei”⁵⁸. Wspomniana

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 13.

⁵⁸ Ph. Kotler, *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 6.

wymiana koncentruje się w przypadku przedsiębiorstw na oferowanych produktach i usługach, których maksymalizacja sprzedaży przyczynia się do wcześniej zdefiniowanych (w szerszym ujęciu definicyjnym pojęcia marketingu) celów.

Z perspektywy sprzedażowego podejścia do prowadzonej działalności gospodarczej interakcja z otoczeniem oznacza komunikowanie się z kluczowymi interesariuszami, którymi są klienci. Skuteczność tego procesu decyduje natomiast m.in. o:

- stopniu rozpoznania potrzeb klientów, a także determinant dokonywanych wyborów i podejmowanych decyzji o nabyciu oferty;
- lepszym dopasowaniu proponowanych produktów i usług do potrzeb ich nabywców;
- wyborze najbardziej efektywnych instrumentów marketingowych⁵⁹.

Narzędzia marketingowe wykorzystywane przez podmioty gospodarcze w procesie komunikowania się z klientami (m.in. reklama, *public relations* oraz promocja sprzedaży)⁶⁰ mają coraz większy wpływ na ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, niejednokrotnie stając się elementem przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście istotną rolę odgrywa instrumentalizacja wartości etycznych, wykorzystywanych przez podmioty gospodarcze do osiągnięcia wyższej skuteczności podejmowanych działań⁶¹. Mechanizm ten jest istotny w szczególności dla sektora bankowego, którego reprezentanci – będący instytucjami zaufania społecznego – oferują swoim klientom takie same lub bardzo zbliżone pod względem funkcjonalności produkty i usługi, poziom konkurencyjności tych instytucji jest natomiast uzależniony w większym stopniu od innych czynników.

W przypadku banków, generujących przychody dzięki sprzedaży produktów i usług, narzędzia marketingu komunikacyjnego wykorzystywane są do budowania i utrzymywania długoterminowych relacji z klientami. Z perspektywy lojalności nabywców oferty przedsiębiorstw bankowych znacznie większe znaczenie ma reputacja i wiarygodność tych podmiotów, niż sama funkcjonalność czy innowacyjność poszczególnych rozwiązań oferowanych różnymi kanałami dystrybucji – okazują się one bowiem porównywalne. Biorąc pod uwagę fakt, że komponentami sektora bankowego są instytucje zaufania społecznego należy zauważyć, iż instrumentalizacja wartości etycznych w pewnym sensie przestała być dla analizowanych podmiotów opcjonalna. Jest to wynik budowania przewagi konkurencyjnej na wielu płaszczyznach jednocześnie, co w przypadku banków oznacza tworzenie coraz bardziej rozbudowanych i złożonych programów etycznych, składających się z wielu narzędzi. Pomimo tego, że sam fakt posiadania kodeksu etycznego, organizowania szkolenia dla pracowników z zakresu etyki i konfliktów interesów czy

59 D. Filar, *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2013, s. 30.

60 M. Al-Noorachi, *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, „Studia i Monografie” 2014, nr 54, s. 33.

61 D. Walczak-Duraj, *Instytucjonalizacja...*, s. 89–109.

przeprowadzania audytu etycznego etc. nie jest równoznaczny z większym poszanowaniem norm etycznych niż w przypadku innych podmiotów należących do sektora bankowego, to i tak tego typu przekaz, odpowiednio komunikowany, staje się instrumentem budowania przewagi konkurencyjnej.

Należy przy tym zauważyć, że z punktu widzenia obowiązków zawodowych doradców bankowych kluczowym instrumentem jest sprzedaż osobista. Bankowość w istotnym stopniu opiera się na osobistych kontaktach pracowników sieci sprzedaży z klientami – celem doradców jest najczęściej poinformowanie o dostępnych produktach i usługach, a w dalszej kolejności ich sprzedaż. Procesy sprzedażowe, w szczególności z punktu widzenia banków będących instytucjami zaufania społecznego, mają kluczowe znaczenie dla budowania ich wizerunku, co jeszcze bardziej akcentuje rolę marketingu komunikacyjnego w warunkach coraz częściej występującego problemu instrumentalizowania wartości etycznych na użytek działań biznesowych. W tym miejscu warto powtórzyć pytanie zadane przez Ryszarda Wiśniewskiego, „[...] czy można z sensem mówić o etyce w sytuacji, kiedy jej obecność ma wymiar wyłącznie instrumentalny?”⁶²

Wydaje się, że instrumentalizacja wartości etycznych wyłącznie na użytek marketingu komunikacyjnego jest strategią, nawet jeśli opłacalną, to niezwykle ryzykowną. Biorąc pod uwagę rosnącą świadomość konsumentów (w tym świadomość ekonomiczną w kontekście klientów sektora bankowego), dysonans obrazujący odchylenie rzeczywistej działalności operacyjnej od wartości etycznych, którym podmiot powinien lub chciałby być wierny, jest coraz bardziej widoczny. Warto zauważyć, że brak autentyczności i krytyczna ocena sposobu funkcjonowania podmiotu mogą wpływać zarówno na wizerunek i reputację, jak i na wyniki finansowe – a to sprawia, że wykorzystanie kolejnych instrumentów marketingu komunikacyjnego staje się coraz mniej skuteczne, natomiast podmiot w takiej sytuacji traci wiarygodność w opinii interesariuszy.

Ciekawym spostrzeżeniem odnośnie instrumentalizacji etyki dzieli się Kenneth Goodpaster, który zauważa, że „[...] sceptycy przeklinają [...] etykę biznesu za to, że nie ma ona wpływu na wyniki finansowe firmy, zaś inni, również ją krytykujący, przeklinają fakt, że (etyka biznesu) rzeczywiście na nie wpływa”⁶³. W tle tego typu rozważań zawsze pojawia się refleksja nad tym, czy etyka się opłaca, a co za tym idzie, czy funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zgodzie z wartościami, normami i zasadami etycznymi przynosi korzyści jednostce gospodarczej. Z zagadnieniem tym w praktyce można się spotkać również w sektorze bankowym – z jednej strony należą do niego banki budujące swój wizerunek w oparciu o wieloletnią tradycję i reputację, z drugiej zaś – instytucje bankowe, tworzone w ostatnich kilku latach, kładące nacisk na implementowane innowacyjne rozwiązania technologiczne oraz

62 R. Wiśniewski, *Moralna przestrzeń pracy a etyka zawodowa*, „*Ekonomia i Prawo*” 2010, t. 6, s. 29.

63 Cyt. za: W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 90–91.

odcinające się od wcześniejszych zawirowań na rynkach finansowych oraz kryzysów gospodarczych. W obu przypadkach w marketingu komunikacyjnym instrumentalizowane są wartości etyczne, przy czym w pierwszym dominuje perspektywa długookresowa (bank jawi się jako stabilna organizacja, która przetrwała wiele kryzysów, potrafi prowadzić działalność w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, ceni lojalność klientów etc.), w drugim – krótkookresowa (przedsiębiorstwo bankowe akcentuje „nową jakość” na rynku finansowym, wskazuje, że jest bardziej odpowiedzialne, bezpieczne, uczciwe etc.).

Podsumowanie

Zachowanie jednostek jest przedmiotem analiz prowadzonych od wieków przez wielu badaczy z rozmaitych dyscyplin. W ogólnym ujęciu oznacza ono sposób postępowania w określonych okolicznościach i sytuacjach⁶⁴. Liczne charakterystyki analizowanego pojęcia koncentrują się na samym fakcie podejmowania działań przez jednostki, pomijając niekiedy jednak możliwość ich oceny.

Mnogość badań oraz analiz charakteryzuje również kwestię zachowań ludzi w organizacjach⁶⁵. Obszar ten stanowi przedmiot studiów socjologów, psychologów, ekonomistów, prawników etc.⁶⁶. Perspektywa etyczna sposobu postępowania jednostek w przedsiębiorstwach odnosi się do występujących w nich reguł oraz norm (prawnych, społecznych i obyczajowych). Tym samym działanie zgodne z ogółem przyjętych zasad określane jest mianem zachowania etycznego⁶⁷ i dotyczy wszystkich pracowników danej zbiorowości społecznej, grupy, organizacji, klasy, warstwy czy środowiska. Należy przy tym wskazać, że zachowania jednostek powinny spełniać oczekiwania społeczeństwa (być powszechnie uznawane za dopuszczalne)⁶⁸ – determinuje to bowiem określoną pozycję konkurencyjną organizacji, którą dane osoby reprezentują⁶⁹.

Zachowania etyczne są warunkowane zarówno przez indywidualum, jak i specyfikę organizacji (jej misję, wizję i cele), w której zatrudniony jest pracownik.

64 Z.-L. Lupuleac, S. Lupuleac, C. Rusu, *Changing Ethical Behavior in Times of Economic Crisis in Organizations*, „Procedia Economics and Finance” 2012, nr 3, s. 922.

65 C. H. Schwepker, *Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce*, „Journal of Business Research” 2001, nr 54, s. 39–52.

66 S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2000, s. 18.

67 M. Bugdoł, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 58.

68 E. Sobol (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

69 K. Kubik, *Rola menedżera w kształtowaniu etycznych zachowań pracowników w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 98, s. 34.

W pierwszym przypadku u źródeł określonego sposobu postępowania znajdują się procesy poznawcze (pamięć, myślenie, percepcja etc.) oraz osobowość, natomiast w kontekście przedsiębiorstwa czynnikiem wpływającym na zachowania jednostek jest kultura organizacyjna⁷⁰, za zgodność której z przepisami prawa oraz innymi regulacjami odpowiada polityka zgodności (polityka *compliance*).

Rosnące znaczenie treści etycznych w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw należących do rozmaitych sektorów gospodarki, w tym banków, można zauważyć w kreowaniu nowych oraz ulepszaniu już istniejących programów etycznych, będących przejawem instytucjonalizacji oraz instrumentalizacji wartości etycznych. Ich wpływ na zachowania pracowników i osób związanych z organizacjami może przekładać się również na wartość rynkową przedsiębiorstwa, sprawiając tym samym, że zasady i wartości etyczne stają się elementem aktywów podmiotów gospodarczych. Precyzyjne określenie pewnych norm oraz wzorców postępowania przyczynia się też do większej świadomości personelu na temat pożądanego sposobu wykonywania obowiązków służbowych, a to z kolei może ograniczyć ryzyko powstania strat wynikających z pojawiania się incydentów posiadających znamiona braku poszanowania istniejących regulacji w praktyce.

Perspektywa etyczna determinuje również komunikację społeczną przedsiębiorstw z interesariuszami – dystrybucja komunikatów oraz wymiana informacji, w zależności od przyjętej przez instytucję strategii w tym zakresie, ma kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji, a w efekcie przekłada się na jej wynik finansowy. W kolejnym rozdziale, oprócz wspomnianej komunikacji społecznej banków, przedmiotem rozważań będą także: bank jako instytucja zaufania społecznego, jego otoczenie oraz komponenty wzmacniające analizowane zaufanie.

70 J. Michniak, *Ewaluacja kodeksów etycznych jako narzędzie kształtowania zachowań etycznych laureatów VI Rankingu Firm Odpowiedzialnych Społecznie 2012*, [w:] S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), *Społeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 176.

Rozdział 4

Banki jako instytucje zaufania społecznego

Charakter relacji oparty na zaufaniu sprowadza się do określonych norm, zasad i wartości etycznych, stających się podstawą ich budowania. Można tu mówić o mechanizmie, którego fundamentem jest przeświadczenie o tym, że dana społeczność cechuje się uczciwym i kooperatywnym zachowaniem. Stosunek ten opiera się na wzajemnym poszanowaniu dla określonych norm¹. Jest to szczególnie istotne w kontekście sektora bankowego, którego relacje, zwłaszcza z klientami, budowane są na szczególnym, społecznym wymiarze zaufania.

Banki występują w roli pośredników na rynku finansowym, a deponowanie w nich środków przez klientów ma oprócz finansowego, również wymiar symboliczny. Nabywcy produktów i usług, oferowanych nawet przez banki należące do relatywnie bezpiecznych sektorów bankowych, zawsze stają przed wyborem instytucji, której powierzą swoje środki. Kluczowe okazuje się tu zaufanie – nawet jeśli istnieją formy ochrony klientów (np. gwarancje rządowe), wybierane są te podmioty, które w opinii klientów cechują się większym poziomem bezpieczeństwa². Tym samym zaufanie klientów może być określone jako poczucie, że zdeponowane w banku środki są bezpieczne³.

Rola, jaką banki odgrywają dla kształtowania ładu społeczno-gospodarczego, wynika m.in. z powszechnego dostępu do produktów i usług bankowych, które tym samym bardzo często utożsamiane są z usługami publicznymi⁴ oraz z faktu zarządzania powierzonymi im przez klientów środkami⁵. Przedsiębiorstwa bankowe pełnią w ten sposób funkcję publicznego depozytariusza (m.in. ze względu na rozmiar aktywów sektora bankowego oraz ich pochodzenie), co sprawia, że podlegają one powszechnej ocenie wiarygodności i zaufania.

1 F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga dobrobytu*, Wydawnictwo Ossolineum, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

2 N. Gennaioli, A. Shleifer, R. Vishny, *Money Doctors*, „Journal of Finance” 2015, t. 70, nr 1, s. 91–114.

3 G. Huberman, *Familiarity Breeds Investment*, „Review of Financial Studies” 2001, t. 14, nr 3, s. 659–680.

4 L. Góral, *Nadzór bankowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 169.

5 B. Pietrzak, Z. Polański (red.), *System finansowy w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 39.

1. Ogólne zasady etyczne w sektorze bankowym

Obowiązujące reguły, zasady czy normy prawne są w większości przypadków takie same dla wszystkich przedsiębiorstw. Pewien wyjątek stanowią jednak banki, których znaczenie oraz specyficzne funkcje zarezerwowane są tylko i wyłącznie dla podmiotów należących do sektora bankowego i sprawiają, że relacje tych instytucji z ich interesariuszami muszą być budowane zarówno w oparciu o przepisy prawa, jak i zasady etyczne⁶. Pierwsze powinny stanowić pewien fundament, w oparciu o który – dzięki implementacji wartości etycznych – kreowana byłaby polityka banków, a w szerokim ujęciu instytucji finansowych⁷. Stosowanie się tylko i wyłącznie do przepisów prawa przez poszczególne sektory bankowe oznacza niebezpieczną sytuację, gdzie obserwowane poziomy ryzyka bardzo często wskazują na realne zagrożenie wystąpienia kryzysu. Stan ten występuje za każdym razem, kiedy bank – jako instytucja finansowa oraz jako organizacja zatrudniająca pracowników – przestaje stosować się do wartości etycznych, które powinny wyznaczać pewien standard dla całego sektora bankowego.

Literatura przedmiotu wskazuje, że podmioty bankowe są szczególnie narażone na problemy związane z nadużyciami oraz zachowaniami korupcyjnymi pracowników⁸. Świadomość zagrożeń związanych z tego typu nieetycznymi zachowaniami sprawia, że podejmujące zapobiegawcze działania banki mogą osiągnąć pewną przewagę konkurencyjną.

W związku z tym określono podstawowe zasady etyczne w bankowości, które obejmują:

- zasadę wzajemnego zaufania – reguła ta ma bardzo istotne znaczenie dla funkcjonowania poszczególnych instytucji i całego sektora. Wskazuje się w tym przypadku na fakt dokonywania wielu transakcji o znacznej wartości np. przez telefon lub Internet, gdzie nie ma możliwości kontaktu osobistego ze zleceniodawcą;
- zasadę obopólnych korzyści – zgodnie z tą normą żaden z dokonujących transakcji partnerów biznesowych nie powinien czuć się oszukany; tym samym każda ze stron powinna coś zyskać;
- zasadę dobrych intencji – zakłada ona, że żadnego z partnerów biznesowych nie powinien charakteryzować zamiar działania w sposób nieetyczny bądź niemoralny;

6 Y. Edery, *Ethical Developments in Finance: Implications for Charities and Social Enterprise*, „Social Enterprise Journal” 2006, t. 2, nr 1, s. 82–100.

7 C. Cowton, *Integrity, Responsibility and Affinity: Three Aspects of Ethics in Banking*, „Business Ethics: A European Review” 2002, t. 11, nr 4, s. 393–400.

8 R. B. Lamb, *Ethics in Financial Services*, „Business and Society Review” 2000, t. 104, nr 1, s. 13–17.

- zasadę kompromisu i tolerancji w biznesie – reguła ta odnosi się do harmonizacji sprzecznych interesów uczestników poszczególnych transakcji lub relacji;
- zasadę etycznego doskonalenia zachowań przedsiębiorstw – zakłada gotowość do akceptacji błędów, wynikających z wcześniej podjętych przez podmioty gospodarcze działań; w tym kontekście przedsiębiorstwo powinno przyznać się do błędu i tym samym zareagować w odpowiedni sposób;
- zasadę demonopolizacji własnej pozycji na rynku – zgodnie z tą regułą praktyki monopolistyczne nie reprezentują wartości etycznej dla rynku;
- zasadę sprzeczności pomiędzy własnymi korzyściami – reguła ta odnosi się do braku możliwości połączenia wspólnych korzyści z korzyściami indywidualnymi przy jednoczesnym przestrzeganiu tych samych zasad etycznych⁹.

Zdecydowana większość z wymienionych zasad etycznych dla sektora bankowego może obowiązywać na wszystkich poziomach etyki biznesu – włącznie z płaszczyzną banku jako organizacji oraz pracownika jako jej reprezentanta.

2. Otoczenie i interesariusze sektora bankowego

Biorąc pod uwagę znaczenie banków dla gospodarki światowej, niezwykle ważne jest określenie otoczenia tych podmiotów oraz wskazanie ich interesariuszy. Do pierwszej kategorii w szerokim ujęciu należą wszelkie elementy niewchodzące w skład przedsiębiorstwa bankowego, ale z nim związane. Kluczowe jest tu wzajemne współoddziaływanie jednostek lub organizacji i banku¹⁰.

W literaturze przedmiotu zwraca się najczęściej uwagę na dwa rodzaje otoczenia banków: bliższe (bezpośrednie) i dalsze (pośrednie). Pierwsze odnosi się do tych czynników, które z jednej strony pozostają poza instytucją finansową, z drugiej zaś – determinują sposób jej funkcjonowania. Z kolei otoczenie dalsze obejmuje warunki, w jakich organizacja prowadzi swoją działalność¹¹. Biorąc pod uwagę specyfikę wyodrębnionych kategorii, należy podkreślić, że czynnik je różnicujący tkwi w możliwości wpływania na poszczególne elementy otoczenia. O ile w przypadku

9 Ž. Ristić, *Etika i novac/Ethics and Money/essays, 2nd edition*, Belgrade 2004, s. 13–14. Cyt. za: J. Božović, *Business Ethics in Banking*, „Facta Universitatis Economics and Organization” 2007, t. 4, nr 2, s. 176.

10 E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 104.

11 M. Bielski, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 56.

perspektywy bliższej jest to realne, to z punktu widzenia płaszczyzny pośredniej najczęściej wydaje się to niemożliwe lub niezwykle ograniczone.

Uwzględnienie zarówno płaszczyzny bliższej, jak i dalszej skłania do refleksji nad możliwością wykorzystania wpływu interesariuszy w procesie zarządzania bankiem. Pierwszym aspektem nierozdzielnie związanym z oddziaływaniem otoczenia na sektor bankowy jest umiejętność dostosowywania się do jego elementów oraz do dynamiki zmian, jaka je coraz częściej charakteryzuje. Innymi słowy, w wielu przypadkach warunkiem koniecznym dla dalszej egzystencji organizacji na rynku okazuje się adaptacja jednostki do jej otoczenia¹².

W ogólnym ujęciu, bank jest przedsiębiorstwem rynkowym, którego otoczenie oraz interesariusze są podobni do otoczenia i interesariuszy innych podmiotów gospodarczych (tab. 2).

Tabela 2. Ogólne ujęcie otoczenia oraz interesariuszy banków

| Makrootoczenie | Mikrootoczenie |
|--|--|
| Społeczności lokalne, narodowe, międzynarodowe Opinia publiczna Społeczne grupy nacisku Szkolnictwo NGOs Media i komentatorzy Potencjalni klienci Przyszłe pokolenia Instytuty badawcze Środowisko naturalne Ekologiczne grupy nacisku Innowatorzy Sądy Arbitraż Partie polityczne Rząd Agendy państwa Państwo Organizacje branżowe Agencje ratingowe Dostawcy informacji Rynki finansowe | Pracownicy i kierownictwo Nadzór Dostawcy Kooperanci i partnerzy strategiczni Rada nadzorcza Konkurenci Klienci Wierzycciele Właściciele |

Źródło: M. Marcinkowska, *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 105, s. 165–172.

¹² E. Mastyk-Musiak, *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996, s. 44.

Biorąc pod uwagę specyficzny charakter działalności banków, wpływający na charakter ich relacji z interesariuszami, można podzielić grupy interesów banków na:

- Substanowujące – interesariusze fundamentalni z punktu widzenia egzystencji banku na rynku. Do tej grupy zalicza się najczęściej akcjonariuszy, właścicieli, pracowników i kierownictwo.
- Kontraktowe – grupy interesów, których relacje z bankiem zostały sformalizowane, np. na podstawie umowy czy kontraktu. Należą do nich klienci, dostawcy, podwykonawcy oraz kapitałodawcy.
- Kontekstowe – interesariusze mający szczególne znaczenie dla uzyskania wiarygodności przez bank oraz akceptacji jego aktywności gospodarczej. Do tej grupy zalicza się społeczeństwo, społeczności lokalne, wszelkie instytucje społeczne i państwowe (np. organizacje nadzorcze i administracja publiczna) oraz środowiska opiniotwórcze etc.¹³

Należy przy tym wskazać, że w praktyce każdy bank indywidualnie określa swoje otoczenie oraz interesariuszy, co może determinować powstawanie pewnych dysproporcji pomiędzy zaprezentowaną typologią grup interesów oraz ich rzeczywistym podziałem. Obecnie coraz częściej klienci traktowani są jako interesariusze substanowujący, mający kluczowe znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa bankowego.

Niezwykle istotnym aspektem charakteryzującym relacje banku z otoczeniem staje się możliwość wpływania na nie oraz modelowanie ich w sposób ułatwiający prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwo bankowe. Taka perspektywa wykorzystania części interesariuszy jest związana z maksymalizowaniem wyników finansowych banku oraz jego wartości¹⁴. Jednocześnie należy zauważyć, iż wpływ na otoczenie oraz możliwość jego kształtowania są najczęściej ograniczone i dotyczą jedynie wybranych komponentów.

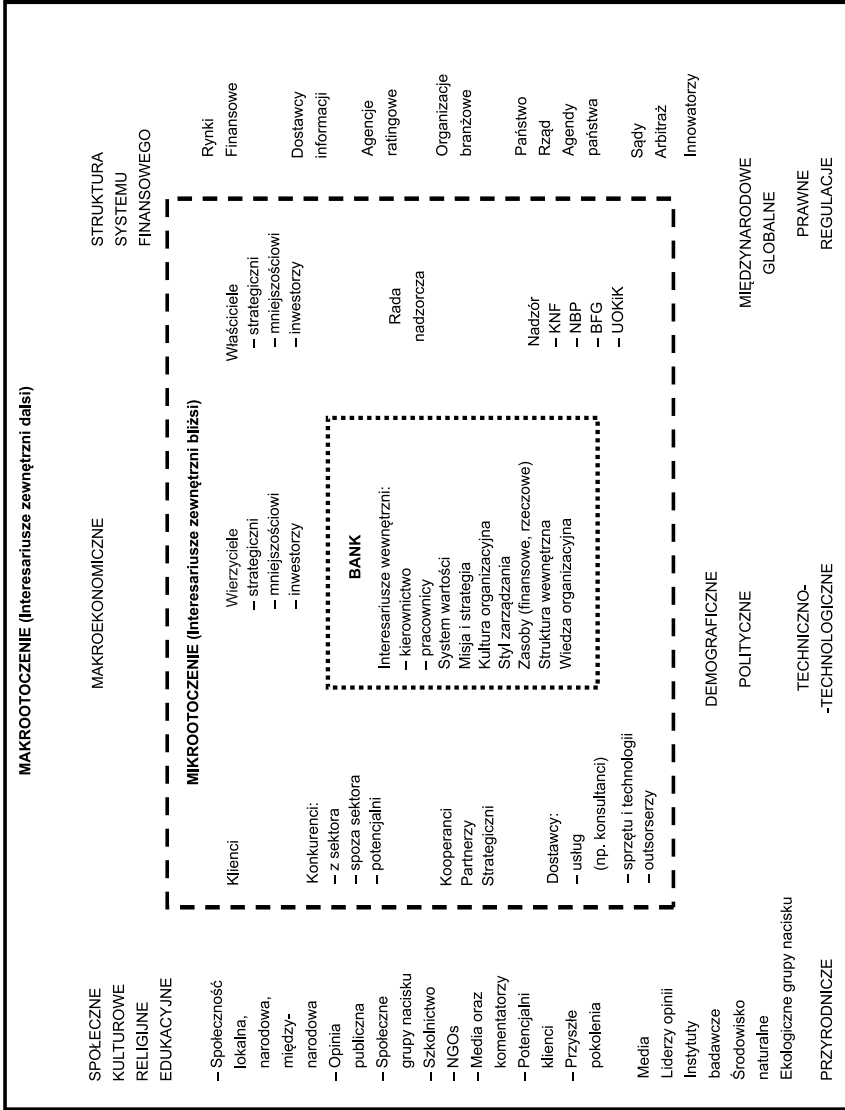
Znajomość zarówno otoczenia, jak i interesariuszy banku pozwala na uwzględnienie interesów różnych grup i jednostek w procesie zarządzania przedsiębiorstwem bankowym przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na ich usytuowanie w otoczeniu (rys. 4).

Świadomość potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup interesów odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania bankiem¹⁵. Niezwykle ważna jest tu ocena istotności elementów otoczenia, a także identyfikacja tych, które są fundamentalne z punktu widzenia przyjętej strategii przedsiębiorstwa bankowego.

13 M. A. Rodriguez, J. E. Ricart, P. Sanchez, L. Ventoso, *Sustainable...*, s. 135–146; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność...*, s. 59.

14 M. Marcinkowska, *Wymogi...*, s. 166.

15 D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006, s. 13–17.



Rysunek 4. Szczegółowe ujęcie otoczenia oraz interesariuszy banków w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Marcinkowska, *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 105, s. 168.

3. Komunikacja społeczna banków

Komunikacja stanowi przedmiot licznych rozważań w literaturze przedmiotu. Mnogość różnorodnych analiz przekłada się na coraz większą liczbę definicji wspomnianego terminu. Według Johna Fiskego, komunikowanie może być rozważane na dwóch płaszczyznach. Pierwsza traktuje analizowany proces jako przekaz wiadomości, którego konsekwencją okazuje się wpływanie na wybory, decyzje czy zachowania jednostki, natomiast druga jest równoznaczna z kreowaniem i wymianą znaczeń, związanych z rolą tekstu w kulturze¹⁶.

Jedną z bardziej kompleksowych charakterystyk komunikowania zaproponowała Bogusława Dobek-Ostrowska, według której pojęcie to oznacza „[...] proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem są wymiana myśli i dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”¹⁷.

Istotnym problemem w przypadku komunikacji jest jej skuteczność w zakresie rozumienia wypowiedzi (komunikatu) przez odbiorcę zgodnie z intencjami nadawcy przekazu. Jak wskazują Jerzy Nikołajew oraz Grażyna Leśniewska, jest to „[...] powód, dla którego komunikowanie społeczne może być traktowane jako najszerszy system komunikowania, zawierający wszelkie procesy powiązane z porozumiewaniem się jednostek ludzkich”¹⁸.

Na szczególne znaczenie komunikacji społecznej wskazywać mogą również pełnione przez nią zadania, do których należą:

- odbieranie i wysyłanie komunikatów;
- charakteryzowanie sposobu ich wykorzystania;
- określanie i definiowanie znaczenia informacji;
- inicjowanie działań grupy jako wspólnoty, osób wchodzących w jej skład oraz organizacji;
- zagwarantowanie skutecznego funkcjonowania systemu komunikacji;
- umożliwienie rozumienia złożonych informacji;
- kontrolowanie i manipulowanie zachowaniami, decyzjami i wyborami;
- kreowanie atmosfery zaangażowania, motywacji, determinacji i poczucia jednolitych celów¹⁹.

16 J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Warszawa 2008, s. 16.

17 B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikacji społecznej*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, s. 13.

18 J. Nikołajew, G. Leśniewska, *Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej*, „Master of Business Administration” 2011, t. 1, nr 116, s. 43–53.

19 K. Skurjat, *Etyka i psychologia biznesu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 45–46.

Na uwagę zasługuje fakt, że w praktyce występują cztery rodzaje komunikacji społecznej organizacji – typologia warunkowana jest sytuacją, w której są wykorzystywane. Tym samym wyróżnia się komunikację:

- dotyczącą bezpośredniej realizacji bieżących zadań organizacyjnych,
- integrującą,
- dotyczącą bezpośredniej realizacji bieżących zadań organizacji,
- porządkową²⁰.

W praktyce wszystkie wymienione rodzaje komunikacji są powszechnie wykorzystywane przez organizacje. Równie powszechnie korzystają z nich banki, dla których skuteczność procesów związanych z komunikowaniem się odgrywa kluczową rolę.

Komunikacja dotycząca bezpośredniej realizacji zadań poszczególnych podmiotów należących do sektora bankowego koncentruje się wokół różnego rodzaju spotkań roboczych, w których uczestniczy personel bezpośrednio zaangażowany w osiąganie konkretnych celów. Najczęściej tego typu wymiana informacji dotyczy sposobu sprzedaży produktów i usług, możliwości używania wybranych argumentów sprzedażowych, a także zdolności realizacji planów sprzedażowych.

Drugą z wymienionych form jest komunikacja integrująca, której celem staje się zapoznanie pracowników banku z wartościami i zasadami przyjętymi przez organizację oraz sposobem funkcjonowania. Tego typu integracja służy zwiększaniu motywacji do pracy, a jej osiągnięciu sprzyjają rozmaite szkolenia, umożliwiające wymianę poglądów na różne tematy z innymi pracownikami banków oraz imprezy integracyjne.

Komunikacja dotycząca funkcjonowania organizacji i jej przyszłości w sektorze bankowym sprowadza się do przekazywania informacji zwrotnej przez personel na temat odbioru oferty produktowej, potrzeb klientów czy ich reakcji na zachodzące w przedsiębiorstwie bankowym zmiany. Zazwyczaj przybiera ona formę czatów z osobami zarządzającymi bankiem (prezes zarządu lub jego członkowie) lub konkursu na najlepszy pomysł zmian w sposobie funkcjonowania jakiegoś departamentu lub całej organizacji.

Ostatni z wymienionych rodzajów to komunikacja porządkowa, której celem jest dystrybucja komunikatów o charakterze administracyjnym do wszystkich pracowników lub do części personelu, którego bezpośrednio informacje te dotyczą. Są one na ogół przesyłane pocztą elektroniczną (*e-mail*), publikowane w informatorach udostępnianych zatrudnionym osobom lub zamieszczane w Intranecie.

W przypadku podmiotów gospodarczych, w tym i banków jako specyficznych uczestników życia gospodarczego, wyróżnia się trzy modele komunikowania społecznego organizacji z interesariuszami, do których należą:

20 J. Hausner (red.), *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999, s. 27.

- 1) model informowania,
- 2) model odpowiadania,
- 3) model angażowania²¹.

Wymienione modele stanowiąc będą przedmiot dalszych analiz w kolejnych podpunktach niniejszej monografii.

3.1. Model informowania

Charakterystyczną cechą modelu informowania interesariuszy jest jednokierunkowy charakter komunikacji organizacji z różnymi grupami interesów. Celem okazuje się w tym przypadku przekazanie konkretnej informacji do ogólnego audytorium, co oznacza, iż w procesie tym wykorzystuje się telewizję, prasę oraz Internet. Obszar tematyczny przekazywanego komunikatu nie jest ograniczony, a więc może on zawierać dane dotyczące przedsiębiorstwa oraz sposobu jego funkcjonowania.

Model informowania nie przewiduje wymiany informacji zwrotnej, choć część badaczy zauważa, że są nimi decyzje zakupowe klientów organizacji. Fakt skorzystania z produktów i usług konkretnego podmiotu gospodarczego może być potraktowany jako pozytywna reakcja na komunikat przedsiębiorstwa²².

3.2. Model odpowiadania

Model odpowiadania interesariuszom jest związany z komunikowaniem asymetrycznym dwukierunkowym. Jego specyfika sprowadza się do występującego tu braku równowagi, oznaczającego, że na podstawie wysyłanych przez podmiot komunikatów nie odnotowuje się zmian w sposobie jego funkcjonowania, a jedynie oczekuje modyfikacji w zachowaniach interesariuszy.

W związku z tym analizowany model komunikacji społecznej jest formą pozyskiwania informacji o tym, co rozmaite grupy interesów akceptują, a co według nich powinno ulec zmianie. Zwraca się przy tym uwagę na praktyczny aspekt stosowania modelu odpowiadania – przedsiębiorstwo w wyniku przeprowadzanych badań rynkowych zadaje pytania interesariuszom w sposób, który pozwala uzyskać oczekiwane (pożądane) odpowiedzi – w efekcie czego podmioty nie są zobowiązane do modyfikowania sposobu działania (w sposób istotny lub w ogóle)²³.

21 M. Morsing, M. Schultz, *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, t. 15, nr 4, s. 323–338.

22 N. C. Smith, *Corporate Social Responsibility: Whether or Now?*, „California Management Review” 2003, t. 45, nr 4, s. 52–76.

23 M. Morsing, M. Schultz, *Corporate...*, s. 323–338.

3.3. Model angażowania

Model angażowania interesariuszy zakłada traktowanie poszczególnych grup interesów jako partnerów w prowadzonym dialogu. Taka strategia prowadzi do wdrożenia zmian zarówno przez podmiot gospodarczy, jak i interesariuszy, co możliwe jest dzięki zastosowaniu komunikacji symetrycznej i progresywnych interakcji. Innymi słowy, przedsiębiorstwo z jednej strony jest zainteresowane możliwością wpływania na decyzje, wybory i zachowania grup interesów, z drugiej zaś – staje się gotowe na modyfikowanie sposobu funkcjonowania pod wpływem informacji zwrotnej uzyskiwanej od otoczenia organizacji.

Warunkiem prawidłowego zastosowania modelu angażowania okazuje się gotowość do permanentnego i systematycznego dialogu zainteresowanych stron, wzajemnego przekonywania o istotności własnych argumentów, a w dalszej kolejności akceptacja możliwości wprowadzenia zmian, będących wynikiem interakcji²⁴.

4. Kondycja sektora bankowego z perspektywy globalnego kryzysu finansowego

Globalny kryzys finansowy – którego symboliczny początek datowany jest na dzień 15 września 2008 roku, kiedy to czwarty, co do wielkości bank inwestycyjny w USA Lehman Brothers Holdings Inc. ogłosił swoją upadłość – oraz jego konsekwencje stanowią powszechny przedmiot zainteresowania badaczy²⁵. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele, ale prawdopodobnie najistotniejszy wiąże się z faktem, że reperkusje wydarzeń z tamtego czasu dotyczą w sposób pośredni lub bezpośredni niemal wszystkich.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji terminu „kryzys finansowy”. Jedną z bardziej popularnych wskazuje, iż jest on zjawiskiem, powstającym na skutek poważnych zakłóceń na rynku finansowym. Mogą się one objawiać w postaci m.in. niższej wyceny aktywów, braku płynności przedsiębiorstw oraz upadku instytucji finansowych²⁶. Zakłócenia, będące przyczynami kryzysów finansowych, nierozzerwalnie związane są z następującymi pojęciami:

24 Ibidem.

25 L. Welch, *The Global Capitalist Crisis and the 2008 Financial Meltdown in the United States*, [w:] B. Berberoglu (red.), *The Global Capitalist Crisis and Its Aftermath: The Causes and Consequences of the Great Recession of 2008–2009*, Ashgate Publishing, Ltd., Dorchester 2014, s. 121.

26 F. S. Mishkin, *Anatomy of a Financial Crisis*, „Journal of Evolutionary Economics” 1992, nr 2, s. 115.

- asymetrię informacji – polegającą na ograniczonym dostępie do niezbędnej wiedzy umożliwiającej podjęcie racjonalnej decyzji na rynku finansowym;
- negatywną selekcją – oznaczającą sytuację, w której środki na rynku finansowym pozyskują podmioty, których sytuacja ekonomiczna nie jest dobra, natomiast podmiot je posiadający oczekuje ponadprzeciętnych stóp zwrotu z takiej inwestycji;
- pokusą nadużycia (*moral hazard*) – pojawiającą się w sytuacji, w której pożyczkodawca udostępnia środki pożyczkobiorcy, a ten zamiast przeznaczyć je na osiągnięcie wcześniej określonych celów, angażuje się w inwestycje, które mogą mu przynieść wysokie stopy zwrotu, aczkolwiek są one obarczone wysokim ryzykiem²⁷.

Wspomniane zakłócenia lub inaczej zaburzenia to element wspólny zdecydowanej większości definicji omawianego kryzysu. Można je obserwować również w sytuacji, gdy znaczna część instytucji finansowych posiada aktywa, których rynkowa wycena jest niższa od wartości zobowiązań poszczególnych podmiotów. Konsekwencją takiego stanu są modyfikacje portfeli w zakresie posiadanego majątku, upadek wybranych uczestników rynku finansowego, a niekiedy nawet interwencje rządowe²⁸.

W literaturze przedmiotu bardzo często zamiennie używane są terminy „kryzys finansowy” oraz „kryzys bankowy”. Należy przy tym zauważyć, że lepiej dopasowaną formą w kontekście wydarzeń z ostatnich lat okazuje się pierwsze z wymienionych pojęć. Termin „kryzys finansowy” odnosi się do rynku finansowego, którego sektor bankowy jest jednym z komponentów. Pomimo faktu, że to właśnie działalność przedsiębiorstw bankowych w Stanach Zjednoczonych przyczyniła się w istotny sposób do obserwowanych negatywnych zjawisk, dotyczyła ona w zasadzie wszystkich instytucji finansowych. Kryzys bankowy (a zwłaszcza obszaru bankowości hipotecznej) uległ transformacji i stał się kryzysem finansowym, a w dalszej kolejności ogólnogospodarczym – chociaż, co należy podkreślić, nie wszystkie kraje odczuły jego następstwa w takim samym stopniu.

Zawirowania na rynkach finansowych, a zwłaszcza ich globalny charakter, negatywnie wpłynęły m.in. na rozwój gospodarek, wyniki finansowe przedsiębiorstw oraz sytuację ekonomiczną gospodarstw domowych. W efekcie zainteresowanie wskazaną problematyką jest ogromne, a, co szczególnie istotne, nie ogranicza się ono tylko i wyłącznie do ekonomistów, finansistów czy bankierów.

U podstaw globalnego kryzysu finansowego leżą wydarzenia mające miejsce jeszcze przed 2008 rokiem. Wraz ze wzrostem oprocentowania kredytów hipotecznych o zmiennej stopie procentowej w Stanach Zjednoczonych, zmniejszył się popyt na

²⁷ Ibidem, s. 115–130.

²⁸ V. Sundarajan, T. J. T. Baliño (red.), *Banking Crises: Cases and Issues*, International Monetary Fund, Washington 1998, s. 1.

nieruchomości, czemu dodatkowo towarzyszyły obniżki ich cen. Sytuacja ta wpłynęła negatywnie na odsetek niewypłacalności kredytów (szczególnie w przypadku kredytów *subprime*, tj. udzielanych pomimo niekorzystnej historii kredytowej, braku zweryfikowanego dochodu, słabego ratingu kredytowego lub wysokiego wskaźnika długu do dochodu DTI – ang. *debt-to-income*)²⁹, będący pochodną pogarszającej się sytuacji finansowej kredytodawców. To z kolei przełożyło się na instytucje finansowe posiadające w swoich portfelach instrumenty tworzone w oparciu o tego typu kredyty. Ich kondycja finansowa zaczęła się pogarszać już w 2007 roku, aczkolwiek dopiero od roku następnego można było zaobserwować wyraźny wpływ kryzysu finansowego na sytuację ekonomiczną banków. Wśród przedsiębiorstw bankowych, które zanotowały istotne straty, były m.in. CitiGroup (11mld USD strat), Bank of America (3,7 mld USD strat), Wachovia (2,1mld USD strat), brytyjski Bank of Scotland (3 mld USD strat), francuski Crédit Agricole (2,5 mld EUR) czy niemiecki Kreditanstalt für Wiederaufbau (3,5 mld EUR)³⁰.

Globalizacja rynków finansowych sprawiła+, że w finansowanie rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych pośrednio lub bezpośrednio zaangażowane były instytucje finansowe z Europy, w tym banki. Europejskie przedsiębiorstwa bankowe przed kryzysem nabywały walory oparte na kredytach *subprime*, co w chwili pojawienia się zawirowań przesądziło o znacznej obniżce wartości tychże aktywów, a w konsekwencji o ograniczonej kapitalizacji banków oraz wzroście ryzyka ich bankructwa.

Kolejna odsłona kryzysu finansowego w sektorze bankowym związana była z problemami wybranych państw Unii Europejskiej (Hiszpanii, Irlandii, Portugalii, a w szczególności Grecji) z długiem publicznym. Wraz z pojawiającymi się oficjalnie informacjami dotyczącymi kłopotów określonych gospodarek krajowych, wzrastała rentowność obligacji – to z kolei wpływało na wzrost kosztu długu, a następnie komplikowało złożoną sytuację wymienionych państw. Stan ten był wyjątkowo niekorzystny dla banków, zaangażowanych w istotnym zakresie w finansowanie rządów krajów strefy euro.

Globalny kryzys finansowy determinowany m.in. sytuacją na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych oraz rosnącym poziomem długu publicznego w wybranych krajach Unii Europejskiej był równoznaczny dla banków w Europie z ogromnym ryzykiem, mogącym doprowadzić do upadłości wybranych instytucji finansowych. Ratunkiem okazała się pomoc publiczna³¹ – w latach 2008–2012 kraje członkowskie UE przekazały europejskim przedsiębiorstwom

29 M. Thlon, *Proces sekurytyzacji aktywów w kontekście kryzysu na rynku kredytów subprime*, „Finansowy Kwartalnik Internetowy e-Finanse” 2009, nr 2, s. 2.

30 E. Chrabonszczewska, A. Waszkiewicz, *Ryzyko na międzynarodowych rynkach finansowych*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 33–34.

31 K. Szymański, *Konsekwencje kryzysu zadłużenia w strefie euro dla europejskiego i polskiego systemu bankowego*, Fundacja Konrada Adenauera, Warszawa 2011, s. 15.

bankowym wsparcie finansowe w kwocie 591 mld EUR, przy czym należy zauważyć, iż Polska należała do grupy dziewięciu państw, które opisywanej pomocy nie udzieliły³².

Wyrażna dekonjunktura sektora bankowego w Europie, a także zjawiska bezpośrednio z nią związane, do których należą m.in. ograniczenie rozmiarów sektora bankowego w relacji do Produktu Krajowego Brutto państw członkowskich UE oraz redukcja aktywności na rynku kredytowym, doprowadziły do obniżenia rentowności działalności bankowej. Polski sektor bankowy, w odróżnieniu od wielu innych po 2008 roku, cechował się relatywną stabilnością oraz odpornością na konsekwencje wydarzeń mających miejsce w Stanach Zjednoczonych oraz wybranych krajach członkowskich Wspólnoty.

Jedną z kategorii obrazujących sytuację przedsiębiorstw bankowych na szczeblu krajowym jest dynamika wzrostu aktywów. Polski sektor bankowy w latach 2008–2013 odnotował przyrost na poziomie 37,7%, co uplasowało go na pierwszym miejscu wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej. Na uwagę zasługuje fakt, że w przypadku trzynastu państw zaobserwowano ujemną dynamikę tej miary.

Kolejnym wskaźnikiem obrazującym stan sektorów bankowych jest rentowność kapitałów własnych banków do nich należących. W przypadku Polski odnotowano najwyższy średni poziom wskaźnika, który w latach 2008–2013 wynosił 12,3%, natomiast w 2013 roku jego wartości pozwoliły uplasować się polskiemu sektorowi bankowemu na czwartym miejscu w zestawieniu z innymi państwami członkowskimi. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku rentowności aktywów – Polska osiągnęła najwyższą średnią rentowność aktywów we Wspólnocie. W porównaniu do europejskiego, polski sektor bankowy w 2013 roku uzyskał trzykrotnie wyższe wartości analizowanej miary. Należy również nadmienić, iż na skutek działań podjętych przez banki w Polsce, w obliczu kryzysu finansowego 2008–2013, osiągnięto wyższą efektywność kosztową działalności bankowej w porównaniu ze średnią unijną.

Wspólnym mianownikiem dla działań podejmowanych w sektorach bankowych wielu krajów w rzeczywistości postkryzysowej jest poprawa ich bezpieczeństwa, będąca następstwem podniesienia poziomu kapitałów własnych przedsiębiorstw bankowych. To szczególnie istotne w kontekście globalizacji rynków finansowych oraz podatności na zewnętrzne szoki, których występowanie w większym lub mniejszym stopniu destabilizuje funkcjonowanie instytucji finansowych³³.

32 P. Barbrich, P. Minkina, M. Koksztys, *Polska i Europa – kryzys i konsekwencje*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2014, s. 12–13.

33 R. Wierzba, E. Gostomski, M. Penczar, M. Liszewska i in., *Polski sektor bankowy wobec wyzwań związanych z kryzysem finansowym w strefie euro*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2014, s. 69–97.

5. Kondycja sektora bankowego z perspektywy globalnego kryzysu zaufania

Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje miały niewątpliwie istotny wpływ na sposób funkcjonowania rynków finansowych oraz ich uczestników. Wydarzenia z ostatnich lat najczęściej analizowano na płaszczyźnie ekonomii, przy czym pogorszenie się wyników finansowych podmiotów gospodarczych, ich niższa płynność i rentowność, a niekiedy także upadłość wybranych przedsiębiorstw, były z jednej strony skutkami, a z drugiej determinantami coraz bardziej ograniczonego zaufania.

Podstawą egzystencji instytucji finansowych jest dokonywanie transakcji na rynku finansowym, aczkolwiek kluczową rolę odgrywa tu wiarygodność podmiotów, które je przeprowadzają. Nieprzemysłane decyzje czy strategia nieuwzględniająca zdefiniowanych wcześniej zasad oraz wartości mogą znacznie wpłynąć na pogorszenie wizerunku banku oraz całego sektora bankowego³⁴. W tym aspekcie można upatrywać kolejnej odsłony globalnego kryzysu, a mianowicie kryzysu zaufania. Instytucje finansowe, dokonując nawet najbardziej podstawowych transakcji, do których zaliczyć można m.in. lokowanie środków oraz udzielanie kredytów/pożyczek, analizują między sobą sytuację ekonomiczną partnera biznesowego. Taka ocena jest przeprowadzana na podstawie ogólnodostępnych danych i w zależności od wartości transakcji może być mniej lub bardziej szczegółowa. Oprócz analiz przygotowywanych przez poszczególne organizacje będące stronami umów, istotną rolę odgrywają również badania wiarygodności podmiotów przeprowadzane przez agencje ratingowe. Tu pojawił się kolejny problem – w obliczu kryzysu finansowego wiele przedsiębiorstw ukrywało swoją rzeczywistą sytuację ekonomiczno-finansową, co negatywnie wpływało na możliwość oceny.

Wraz z nadejściem kryzysu finansowego instytucje finansowe, w tym również banki, odnotowywały straty wynikające z przeceny wartości aktywów, co wpływało negatywnie na ich wiarygodność. Konsekwencją opisywanych zdarzeń było coraz bardziej ograniczone zaufanie uczestników rynku finansowego do sektora bankowego wynikające m.in. z obawy o rzeczywistą wartość posiadanych aktywów, możliwą utratę płynności oraz ewentualne przyszłe straty³⁵. W efekcie ograniczonego zaufania banków do innych banków, zmniejszyła się również wiarygodność tych instytucji w opiniach klientów. Jak wynika z badania przeprowadzonego

34 B. Aktan, O. Masood, S. Yilmaz, *Financial Shenanigans and the Failure of Ethics in Banking: a Review and Synthesis of an Unprecedented Fraud*, „Banks and Bank Systems” 2009, t. 4, nr 1, s. 30.

35 B. Lepczyński, M. Penczar, *Wpływ globalnego kryzysu zaufania na pozycję polskiego sektora bankowego w Unii Europejskiej*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2012, nr 4, s. 406.

przez Ernst & Young w 2011 roku, 40% klientów banków na całym świecie zadeklarowało spadek zaufania do analizowanych instytucji w porównaniu z rokiem poprzednim³⁶ (w 2010 roku wskaźnik ten kształtował się na poziomie 44%)³⁷.

Pomimo relatywnie stabilnej sytuacji polskiego sektora bankowego klienci banków w Polsce również w mniejszym stopniu, niż w 2010 roku, ufali bankom w roku 2011. Spadek zaufania do tych podmiotów w przypadku Polski został odnotowany na poziomie 39%, przy czym wśród przyczyn takiego stanu rzeczy można wymienić m.in. powody makroekonomiczne (58% badanych), niezadowolenie z jakości obsługi, doradztwa i oferowanych produktów (47%). Negatywny wpływ na zaufanie klientów do banków na świecie, w tym i w Polsce, miała również polityka banków dotycząca wynagradzania kadry zarządzającej (wypłaty wysokich, niejednokrotnie rekordowych premii pomimo niezadowolających wyników finansowych przedsiębiorstw bankowych oraz fakt udzielania publicznego wsparcia dla wybranych organizacji)³⁸.

W kontekście zaufania niezwykle interesującym aspektem jest również rozgraniczenie wiarygodności konkretnego banku i sektora bankowego. Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych w marcu 2016 roku przez Instytut TNS³⁹, Polacy mają większe zaufanie (71%) do banku, z którym posiadają sformalizowane relacje wynikające z podpisanych umów, a co za tym idzie – nabytych produktów i usług finansowych. Jednocześnie 67% polskiego społeczeństwa uważa, że nie wszystkie banki są jednakowo godne zaufania, co z jednej strony wynika z faktu obrony swoich racji (ufamy w większym stopniu instytucji finansowej, którą wybraliśmy, i z usług której korzystamy, w innym przypadku nasza współpraca z konkretnym podmiotem byłaby ryzykowna, a niekiedy irracjonalna), z drugiej zaś – przyczynia się do tworzenia enklaw zaufania głównie wokół konkretnego banku („mojego banku”)⁴⁰.

Istotnym czynnikiem wpływającym na zaufanie do sektora bankowego jest rosnąca świadomość ekonomiczna jego klientów. To jedna z głównych determinant zmian w podejściu do oceny sposobu funkcjonowania sektora bankowego, skutkująca podejmowaniem bardziej świadomych i racjonalnych decyzji finansowych.

36 *Global Consumer Banking Survey 2012*, Ernst & Young 2012, s. 5, online: http://www.fmv.or.at/uploads/ernstyoung_264_DE.pdf (dostęp: 14.08.2015).

37 *Global Consumer Banking Survey 2011*, Ernst & Young 2011, s. 5, online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-a-new-era-of-customer-expectation-global-consumer-banking-survey/\\$FILE/ey-a-new-era-of-customer-expectation-global-consumer-banking-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-a-new-era-of-customer-expectation-global-consumer-banking-survey/$FILE/ey-a-new-era-of-customer-expectation-global-consumer-banking-survey.pdf) (dostęp: 14.08.2015).

38 <http://ey.media.pl/pr/219108/raport-ey-polacy-wciaz-ufaja-bankom-bardziej-niz-inni-europejczycy> (dostęp: 14.08.2015).

39 *Reputacja polskiego sektora bankowego 2016*, Związek Banków Polskich 2016, online: https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/kwiecien_2016/konferencja/2016_04_27_slajdy_na_konferencje_v3_3.pdf (dostęp: 13.09.2018).

40 D. Walczak-Duraj, T. Milke (red.), *Spółeczna odpowiedzialność organizacji*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włódkowica w Płocku, Płock 2015, s. 226.

Polacy wprost wskazują, że nie można ufać bankom, które chcą zarobić na niewiedzy klienta (33% wskazań), chcą coraz więcej na kliencie zarobić (32%), wprowadzają niezrozumiałe, skomplikowane oferty (28%) czy też nie informują o zmianach w ofercie (17%). W tym sensie, wcześniej wspomniane enklawy zaufania są pochodną rosnącego poziomu wiedzy merytorycznej oraz świadomości ekonomicznej klientów, przyczyniającego się do wyboru banku, spełniającego określone kryteria poszczególnych grup klientów⁴¹.

Obecnie, wraz ze stabilizacją sytuacji sektora bankowego na świecie, można założyć powolny wzrost zaufania do tych instytucji. Wydaje się, że istotna poprawa wiarygodności banków w opinii ich klientów może nastąpić jedynie w długim horyzoncie czasu, pod warunkiem, że w okresie tym nie nastąpią kolejne zawirowania na rynkach, które mogłyby wpłynąć negatywnie na proces odbudowy zaufania. Problem zawierzenia bankom jest niezwykle złożony i wielopłaszczyznowy. Biorąc pod uwagę tylko i wyłącznie poziom mikro, sprowadzający się do budowy relacji pomiędzy bankiem i klientami, a w zasadzie pracownikami banków i jego klientami, oraz coraz bardziej skomplikowaną konstrukcję produktów bankowych, należy oczekiwać, że sytuacje wątpliwe etycznie nie przejdą do historii wraz z przemianami obecnego kryzysu finansowego i towarzyszącego mu kryzysu zaufania.

Ze względu na fundamentalne znaczenie relacji pomiędzy doradcami bankowymi oraz klientami, w dalszej części monografii przedmiotem analiz będzie poziom mikroetyki w bankowości.

6. Przestanki zaufania do banków jako instytucji zaufania społecznego

Zaufanie publiczne do sektora bankowego może być analizowane na następujących płaszczyznach:

- 1) rachunku zaufania,
- 2) wiarygodności immanentnej,
- 3) wiarygodności wymuszonej⁴².

Pierwszy poziom jest nierozzerwalnie związany z ryzykiem działalności przedsiębiorstwa bankowego, którego występowanie jest determinowane m.in.:

- relatywnie niską wartością wskaźnika obrazującego relację kapitałów własnych do aktywów ogółem,
- niskim poziomem gotówki w stosunku do aktywów,

⁴¹ Ibidem, s. 230.

⁴² S. Flejterski, *Architektura współczesnego systemu bankowego*, [w:] S. Flejterski (red.), *Elementy finansów i bankowości*, Warszawa 2006, s. 23.

- wysoką wartością współczynnika zobowiązań wymagalnych i krótkoterminowych do zobowiązań ogółem.

W praktyce wiele czynników (zarówno o charakterze endogenicznym, jak i egzogenicznym) wpływa na ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa bankowego na rynku. Kluczowe jest w tym przypadku efektywne zarządzanie ryzykiem, którego w sektorze bankowym, a szerzej finansowym, nie da się uniknąć. Z jednej strony bank jest podmiotem rynkowym i oczekiwania przynajmniej części interesariuszy dotyczą maksymalizacji zysku (np. akcjonariuszy), z drugiej zaś – istnieją grupy interesów (np. klienci) zainteresowane przede wszystkim gwarancją bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstwa bankowego. Zarządzanie ryzykiem odnosi się więc do balansowania pomiędzy zyskiem i bezpieczeństwem, co w praktyce sprowadza się do ekspozycji na określone, akceptowalne ryzyko, związane z zaangażowaniem w transakcje przynoszące oczekiwane dla banku przychody⁴³.

Kolejną przesłanką zaufania do instytucji bankowych okazuje się wiarygodność immanentna. Jest ona związana ze społecznym wymiarem zaufania, opartym w istotnym stopniu na przekonaniu, że bank jest instytucją godną zdeponowania w nim środków finansowych, stanowiących nierzadko cały majątek klientów. Poczucie to jest wzmacniane przez sektor bankowy, instytucje regulujące i nadzorujące działalność przedsiębiorstw bankowych oraz państwo, będące gwarantem odzyskania całości lub części (w zależności od przyjętych rozwiązań prawnych w poszczególnych krajach) powierzonych aktywów.

Odpowiedzialność społeczna banków nie wynika tylko i wyłącznie z dostępu do środków deponowanych przez klientów, ale również z posiadania określonych baz danych (zawierających często poufne informacje) oraz systemów informacyjnych archiwizujących wszelkie dane dotyczące historii współpracy klientów z określonym przedsiębiorstwem bankowym. W związku z tym, zwraca się uwagę, na fakt, że etykę idealnego banku można rozpatrywać na poziomach:

- transakcji bankowych dokonywanych przez banki – sprowadza się to m.in. do poszanowania zawartych umów oraz wywiązywania się z nich, a także uczciwego postępowania wobec interesariuszy;
- relacji z klientami – co jest bezpośrednio związane np. z troską o wysoką jakość usług świadczonych na rzecz osób fizycznych i prawnych oraz unikaniem sytuacji wątpliwych etycznie;
- dylematów osobistych osób zaangażowanych – aspekt ten dotyczy m.in. dbałości o wynik finansowy banku oraz zadowolenia klienta z osiągniętej stopy zwrotu z dokonanej inwestycji⁴⁴.

Wskazane obszary są ze sobą ściśle powiązane – transakcje bankowe bardzo często pojawiają się w konsekwencji budowania relacji z klientami w oparciu

43 T. Zieliński, *Współczesny bank wobec paradygmatu zaufania publicznego*, „Annales UMCS. Sectio H” 2013, t. XLVII, nr 3, s. 675–676.

44 W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 24.

o szacunek, rzetelność i zaufanie. Praktyka obsługi osób fizycznych i prawnych wskazuje jednak, że współpraca z nabywcami produktów i usług bankowych jest obciążona pewnym ryzykiem, którego komponentem są dylematy osobiste osób zaangażowanych w przeprowadzane w sektorze bankowym operacje.

Ostatni z analizowanych poziomów – wiarygodność wymuszona – jest konsekwencją regulacji oraz ustawodawstwa w zakresie funkcjonowania sektora bankowego. Dotyczy to zarówno systemu gwarantowania depozytów, jak i innych ram prawnych, które w sposób szczególny odnoszą się do sposobu funkcjonowania banków, nadając im określone prawa i obowiązki.

W konsekwencji uwzględnienia szczególnego znaczenia sektora bankowego, powstają regulacje zarówno na szczeblach krajowych, jak i międzynarodowych, których zadaniem jest poprawa bezpieczeństwa prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa bankowe. Tego typu aktywność rządów, regulatorów oraz nadzorców przejawia się głównie w okresie kryzysu i stanowi swoiste panaceum na skutki negatywnych zdarzeń. Podobna sytuacja kształtuje się w przypadku systemu gwarantowania depozytów, będącego często fundamentem zaufania do sektora bankowego. Wymusza on w pewnym sensie wiarygodność banków, przy czym należy wskazać, że dopóki nie zaistnieją wyjątkowo negatywne zdarzenia w sektorze bankowym, trudno określić efektywność rozwiązań w tym zakresie⁴⁵.

Wskazane przesłanki zaufania do banków jako instytucji zaufania społecznego mogą przyczyniać się do zróżnicowanego sposobu oceny wiarygodności przedsiębiorstw bankowych. Wydaje się jednak, iż działania podejmowane w obszarze rachunku zaufania, wiarygodności immanentnej oraz wymuszonej mogą prowadzić do wzrostu zaufania klientów do przedsiębiorstw bankowych oraz wiarygodności poszczególnych sektorów i należących do nich banków zwłaszcza wtedy, gdy są podejmowane w sposób zharmonizowany i skoordynowany.

7. Komponenty zaufania społecznego banku

W przypadku instytucji zaufania społecznego, do których należą również banki, owo zaufanie publiczne jest kreowane oraz wzmacniane dzięki gwarancjom, mogącym mieć dwojaki charakter:

- prawny – będący konsekwencją obowiązujących przepisów prawa,
- instytucjonalny – związany z działaniem organów, którym państwo powierzyło określone zadania⁴⁶.

⁴⁵ T. Zieliński, *Współczesny...*, s. 679–681.

⁴⁶ E. Radziszewski, *Bank jako instytucja zaufania publicznego. Gwarancje prawne i instytucjonalne*, KNF, Warszawa 2013, s. 10.

Specyfika obu grup sprowadza się do tego, że ich skuteczność wzrasta w warunkach koegzystencji poszczególnych gwarancji, do których w przypadku polskiego sektora bankowego należą:

- prawodawstwo z zakresu bankowości,
- licencja bankowa,
- zastrzeżenie nazwy oraz działalności,
- fundusze własne, adekwatność kapitałowa oraz zarządzanie ryzykiem,
- tajemnica bankowa,
- transparentność działalności banku,
- nadzór nad sektorem bankowym sprawowany przez Komisję Nadzoru Finansowego,
- bankowość centralna i Narodowy Bank Polski,
- gwarantowanie depozytów sprawowane przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny⁴⁷.

Występowanie wymienionych gwarancji zaufania społecznego wzmacnia rolę państwa w procesach utrwalających ład społeczno-gospodarczy w obszarze sektora bankowego w Polsce.

7.1. Prawodawstwo z zakresu bankowości

Najistotniejszym aktem prawnym dotyczącym banków prowadzących działalność w Polsce jest ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku (z późn. zm.) Prawo bankowe⁴⁸. Jak wskazuje art. 1. „[...] Ustawa określa zasady prowadzenia działalności bankowej, tworzenia i organizacji banków, oddziałów i przedstawicielstw banków zagranicznych, a także oddziałów instytucji kredytowych oraz zasady sprawowania nadzoru bankowego, postępowania naprawczego, likwidacji i upadłości banków”. Należy wskazać, że analizowany akt prawny ma charakter rozwiązań szczególnych w stosunku do przepisów prawa obowiązujących podmioty gospodarcze należące do pozostałych sektorów gospodarki (zawartych w przepisach Ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej⁴⁹ oraz w Kodeksie cywilnym⁵⁰). Ustawa Prawo bankowe stanowi zbiór regulacji dotyczących podejmowania, prowadzenia oraz nadzorowania działalności przedsiębiorstw bankowych.

Oprócz wspomnianego aktu prawnego, funkcjonowanie banków w Polsce regulują także m.in.⁵¹:

47 Ibidem, s. 13–38.

48 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, t.j. Dz.U. 1997.140.939 z późn. zm.

49 Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz.U. 2004.173.1807 z późn. zm.

50 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. 1964.16.93 z późn. zm.

51 E. Radziszewski, *Bank...*, s. 14–15.

- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 roku o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających⁵²,
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o listach zastawnych i bankach hipotecznych⁵³,
- Ustawa z dnia 21 lipca 2006 roku o nadzorze nad rynkiem finansowym⁵⁴,
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o Narodowym Banku Polskim⁵⁵,
- Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 roku o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym⁵⁶,
- Ustawa z dnia 12 lutego 2010 roku o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych⁵⁷.

Prócz wspomnianych ustaw, istotne znaczenie dla bezpieczeństwa sektora bankowego posiadają również przepisy prawa międzynarodowego np. dyrektywy Unii Europejskiej.

7.2. Licencja bankowa

Zgodnie z art. 2 Prawa bankowego „[...] bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”. W praktyce licencjonowanie działalności bankowej sprowadza się do konieczności uzyskania następujących zezwoleń wydawanych przez Komisję Nadzoru Finansowego:

- 1) zezwolenia na utworzenie banku,
- 2) zezwolenia na podjęcie działalności przez utworzony bank.

Konieczność uzyskania pierwszego reguluje art. 30a ustawy Prawo bankowe, przy czym jego wydanie jest możliwe m.in., jeśli

[...] założyciele oraz osoby przewidziane do objęcia w banku stanowisk członków zarządu, w tym prezesa, dają rękojmię ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem, przy czym co najmniej dwie osoby przewidziane do objęcia w banku stanowisk członków zarządu posiadają wykształcenie i doświadczenie zawodowe niezbędne do kierowania bankiem oraz udowodnioną znajomość języka polskiego⁵⁸

52 Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, t.j. Dz.U. 2000.119.1252 z późn. zm.

53 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, t.j. Dz.U. 1997.140.940 z późn. zm.

54 Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym, t.j. Dz.U. 2006.157.1119 z późn. zm.

55 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim, t.j. Dz.U. 1997.140.938 z późn. zm.

56 Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, t.j. Dz.U. 1995.4.18 z późn. zm.

57 Ustawa z dnia 12 lutego 2010 r. o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, t.j. Dz.U. 2010.40.226 z późn. zm.

58 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, t.j. Dz.U. 1997.140.939 z późn. zm., art. 30 ust. 1 pkt 2.

oraz „przedstawiony przez założycieli plan działalności banku na okres co najmniej trzyletni wskazuje, że działalność ta będzie bezpieczna dla środków pieniężnych gromadzonych w banku”⁵⁹. Oba punkty związane są z bezpieczeństwem funkcjonowania nowo powstałego banku.

Drugie zezwolenie reguluje art. 36 ust. 3 ustawy Prawo bankowe. Jego wydanie umożliwia prowadzenie działalności operacyjnej, a tym samym dopełnia proces licencyjny obowiązujący w polskim sektorze bankowym.

7.3. Zastrzeżenie nazwy oraz działalności

Zgodnie z art. 3 ustawy Prawo bankowe określenie „bank” jest zarezerwowane tylko i wyłącznie dla przedsiębiorstw bankowych. Wynika to z potrzeby ułatwienia identyfikacji banków spośród wszystkich instytucji finansowych. Funkcjonowanie sektora bankowego jest licencjonowane i podlega znacznie bardziej rygorystycznym przepisom prawnym niż wybrane instytucje finansowe lub parabankowe, dlatego też zastrzeżenie nazwy tych podmiotów ma kluczowe znaczenie. W ten sposób ustawodawca zwraca szczególną uwagę na transparentność rynku finansowego, którego częścią są banki jako instytucje zaufania społecznego, a co za tym idzie – organizacje bardziej stabilne, wiarygodne i bezpieczne.

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku prowadzonej przez banki działalności gospodarczej, mającej precyzyjnie określony zakres przez art. 5 ustawy Prawo bankowe. Nawiązując odpowiednio do art. 5 ust. 1 oraz 2 analizowanej ustawy, ustawodawca jasno określił, które działania banków są dozwolone, tzn. stanowią kolejno czynności bankowe lub czynności uznawane za bankowe. Pierwsze zarezerwowane są tylko i wyłącznie dla podmiotów należących do sektora bankowego, druga grupa z kolei nie jest już zastrzeżona tylko dla banków – mogą je wykonywać również inne podmioty (np. instytucje finansowe), przy czym tracą one wtedy status czynności bankowych.

7.4. Fundusze własne, adekwatność kapitałowa oraz zarządzanie ryzykiem

Fundusze własne (regulacyjny kapitał własny) banku stanowią pierwotne źródło finansowania działalności określonego przedsiębiorstwa bankowego. Są one szczególnie istotne w kontekście bezpieczeństwa analizowanych podmiotów – wartość tych środków warunkuje zakres prowadzonych działań, zapewnia stabilność, a w sytuacji pojawienia się strat stanowi źródło ich kompensowania.

⁵⁹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, t.j. Dz.U. 1997.140.939 z późn. zm., art. 30 ust. 1 pkt 4.

Fundusze własne są swoistym buforem bezpieczeństwa, przy czym w praktyce nie wskazano optymalnej ich wartości⁶⁰. Zgodnie z prawem, powinny one stanowić co najmniej równowartość w złotych pięciu milionów euro (albo jednego miliona euro w przypadku banku spółdzielczego zrzeszonego z wybranym bankiem zrzeszającym) przeliczonych według kursu średniego ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski – zdecydowana większość banków posiada jednak fundusze własne o zdecydowanie wyższej wartości⁶¹.

Środki te powinny być adekwatne do skali prowadzonej przez banki działalności oraz ryzyka z niej wynikającego. Może być ono postrzegane jako możliwość powstania zysków i strat w konsekwencji dysonansu pomiędzy rzeczywistością a oczekiwaniami dotyczącymi przebiegu zjawisk związanych z aktywnością przedsiębiorstwa bankowego⁶². Istnieje wiele typologii ryzyka bankowego, aczkolwiek, abstrahując od mnogości klasyfikacji występujących w literaturze przedmiotu, należy po prostu zauważyć, że bank musi być przygotowany na jego istnienie, co oznacza, iż musi on posiadać odpowiednie fundusze własne w celu zabezpieczenia działalności. Ich wielkość określana jest poprzez oszacowanie przy wykorzystaniu rozmaitych metod oraz modeli statystycznych, matematycznych oraz ekonometrycznych wartości wymogów kapitałowych, stanowiących minimalną kwotę kapitału, konieczną do zabezpieczenia się przedsiębiorstwa bankowego przed wystąpieniem określonej kategorii ryzyka.

Kolejną determinantą wpływającą na wielkość funduszy własnych banków jest współczynnik adekwatności kapitałowej (wypłacalności). Każde przedsiębiorstwo bankowe, należące do polskiego sektora bankowego, zobowiązane jest do utrzymywania współczynnika wypłacalności na poziomie co najmniej 8% wartości funduszy własnych. Co ważne, ze względu na dynamikę zmian zachodzących na rynku finansowym w praktyce wartości analizowanego wskaźnika utrzymywane są na wyższych poziomach, natomiast pojawiające się, zwłaszcza w okresie zawirowań na rynkach, wahania, kompensuje się odpowiednim systemem zarządzania ryzykiem. Obejmuje on m.in. identyfikację, pomiar oraz monitorowanie ryzyka wraz z uwzględnieniem prognoz dotyczących jego wystąpienia, co w przyszłości może w sposób istotny wpływać na działalność banku⁶³.

60 W. Cwynar, W. Patena, *Podręcznik do bankowości. Rynki, regulacje, usługi*, wyd. drugie rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 200–201.

61 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, t.j. Dz.U. 1997.140.939 z późn. zm., art. 30 ust. 1 oraz art. 30 ust. 1.

62 Z. Fedorowicz, *Ryzyko bankowe*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 1996, s. 6–7.

63 E. Radziszewski, *Bank...*, s. 25–29.

7.5. Tajemnica bankowa

Zgodnie z art. 104 ust. 1 ustawy Prawo bankowe:

[...] bank, osoby w nim zatrudnione oraz osoby, za których pośrednictwem bank wykonuje czynności bankowe, są obowiązane zachować tajemnicę bankową, która obejmuje wszystkie informacje dotyczące czynności bankowej, uzyskane w czasie negocjacji, w trakcie zawierania i realizacji umowy, na podstawie której bank tę czynność wykonuje.

Co istotne, wskazana regulacja prawna dotyczy nie tylko pracowników banków, ale także osób zatrudnionych w instytucjach finansowych, w tym także w podmiotach pośredniczących przy sprzedaży produktów i usług bankowych.

Na uwagę zasługuje także fakt, że tajemnica bankowa nie obowiązuje tylko i wyłącznie wtedy, gdy dojdzie do podpisania umowy z bankiem. Pozyskanie informacji w trakcie podjęcia negocjacji, szerzej rozmów, których zwieńczeniem mogłoby być zawarcie umowy, również podlega takiej ochronie. Zabezpieczenie to ma realny wymiar – osoba, która ujawni lub wykorzysta wiedzę objętą tajemnicą bankową podlega grzywnie do miliona złotych polskich i karze pozbawienia wolności do lat trzech⁶⁴.

Tajemnica bankowa jest istotnym elementem budowania zaufania klientów do sektora bankowego, przy czym bank ma obowiązek udzielania informacji stanowiących tajemnicę bankową m.in. innym bankom na zasadzie wzajemności oraz na żądanie np. policji, sądów, prokuratury oraz innych organów ścigania.

7.6. Transparentność działalności banku

Kolejnym komponentem zaufania społecznego są ujawnienia dokonywane przez banki. Obowiązek informacyjny jest efektem rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 roku w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniającego rozporządzenie (UE) nr 648/2012. Zgodnie ze wskazaną regulacją, podmioty należące do sektora bankowego są zobowiązane do przedstawiania informacji m.in. o funduszach własnych, adekwatności kapitałowej, strategii w zakresie zarządzania ryzykiem oraz polityce wynagrodzeń⁶⁵. Przepisy wskazują przy tym na pewne wyjątki określające zakres danych, które nie są objęte regulacją, co oznacza, iż nie występuje bezwzględna konieczność ich publikacji. Należą do nich te informacje, które przedsiębiorstwa bankowe uznają za nieistotne, zastrzeżone lub objęte tajemnicą prawnie chronioną⁶⁶.

Oprócz ujawnień, których zakres wynika z rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 roku w sprawie wymogów

64 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, t.j. Dz.U. 1997.140.939 z późn. zm., art. 171 ust. 5.

65 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012.

66 E. Radziszewski, *Bank...*, s. 31.

ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniającego rozporządzenie (UE) nr 648/2012, banki są również zobowiązane do ogłaszania w miejscu wykonywania czynności (w tym zwłaszcza w oddziałach i placówkach bankowych) m.in. oprocentowania rachunków bankowych oraz tabeli opłat i prowizji⁶⁷. W praktyce klienci banku mają możliwość zapoznania się z tymi informacjami najczęściej poprzez strony internetowe poszczególnych banków oraz dzięki wiedzy pracowników tychże instytucji.

Zarówno pierwsza, jak i druga grupa danych ma istotne znaczenie dla uczestników rynku finansowego, zainteresowanych współpracą z sektorem bankowym. Do tej grupy należą również klienci, którzy na podstawie informacji dotyczących oferty produktowej oraz sposobu funkcjonowania banku, a także jego sytuacji ekonomiczno-finansowej, mają możliwość podjęcia bardziej racjonalnej decyzji przy wyborze przedsiębiorstwa bankowego.

7.7. Nadzór nad sektorem bankowym sprawowany przez Komisję Nadzoru Finansowego

Od 1 stycznia 2008 roku nadzór nad polskim sektorem bankowym pełni Komisja Nadzoru Finansowego (KNF). Głównymi celami nadzoru są:

- zapewnienie zgodności działalności instytucji finansowych z przepisami prawa regulującymi rynki finansowe,
- zapewnienie prawidłowego funkcjonowania rynku bankowego, jego stabilności, bezpieczeństwa oraz przejrzystości, zaufania do rynku, a także zapewnienia ochrony uczestników tego rynku⁶⁸.

Wskazane cele realizowane są poprzez następujące funkcje nadzoru bankowego:

- autoryzacyjną (licencyjną) – wynika z konieczności uzyskania zezwoleń przez banki nie tylko w sytuacji tworzenia i rozpoczynania działalności bankowej, ale także np. w przypadku zmiany statutu, zamiaru przejścia kontroli nad bankiem lub połączenia z innym bankiem;
- analityczną – polega na gromadzeniu danych ekonomiczno-finansowych i na ich podstawie przeprowadzaniu analiz dotyczących oceny sytuacji banków i sektora bankowego;
- inspekcyjną – jest ona związana z przeprowadzaniem inspekcji w bankach, co pozwala na weryfikację wcześniej dokonanej oceny sytuacji poszczególnych podmiotów należących do sektora bankowego;

67 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, t.j. Dz.U. 1997.140.939 z późn. zm., art. 111 ust. 1.

68 A. Adamus-Matuszyńska, J. Hibner, E. Gostomski, P. Grobelny i in., *Bankowość dla praktyków. Część I. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów w Katowicach, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Gdańsk-Katowice-Warszawa 2010, s. 58.

- regulacyjną – polega ona na opracowywaniu przez nadzór bankowy regulacji, zaleceń oraz rekomendacji dotyczących sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw bankowych;
- naprawczą i upadłościową – jest ona związana z działaniami podejmowanymi przez nadzór bankowy w związku z postępowaniem naprawczym lub upadłościowym i likwidacyjnym w bankach⁶⁹.

Biorąc pod uwagę funkcje nadzoru bankowego, należy zauważyć, że Komisja Nadzoru Finansowego stanowi kluczowy komponent zaufania społecznego do sektora bankowego i należących do niego banków.

7.8. Bankowość centralna i Narodowy Bank Polski

Narodowy Bank Polski jako bank centralny w Polsce⁷⁰ ma kluczowe znaczenie w kontekście stabilności monetarnej oraz bezpieczeństwa systemu finansowego. Pełni on następujące funkcje:

- banku emisyjnego,
- banku banków,
- banku państwa.

Z punktu widzenia działalności sektora bankowego najistotniejszą funkcją Narodowego Banku Polskiego jest druga z wymienionych. Z jednej strony NBP sprawuje kontrolę nad działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa bankowe (w szczególności nad przestrzeganiem przepisów prawa, w tym ustawy Prawo bankowe), z drugiej zaś, organizuje krajowy system rozliczeń pieniężnych, czuwa nad jego właściwym wykonaniem, prowadzi bieżące rachunki międzybankowe oraz aktywnie uczestniczy w międzybankowym rynku pieniężnym⁷¹.

Jednym z zadań Narodowego Banku Polskiego, związanych bezpośrednio z działalnością sektora bankowego, jest ustalanie zasad i wysokości stopy rezerwy obowiązkowej banków⁷². Stanowi ona wyrażoną w złotych część środków będących w posiadaniu banków (pochodzącą m.in. z depozytów), podlegających zwrotowi i utrzymywanych na rachunkach w banku centralnym. Stopa rezerw obowiązkowych jest instrumentem NBP w procesie realizacji polityki pieniężnej i ma ona na celu m.in. redukcję nadpłynności banków⁷³.

69 E. Radziszewski, *Bank...*, s. 32–33.

70 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., t.j. Dz.U. 1997.78.483 z późn. zm., art. 227 ust. 1.

71 Z. Wiankowska-Ładyka, *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 248–249.

72 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim, t.j. Dz.U. 1997.140.938 z późn. zm., art. 38 ust. 1.

73 Z. Wiankowska-Ładyka, *Rynki...*, s. 251.

7.9. Gwarantowanie depozytów przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny

Systemy gwarantowania depozytów mają za zadanie zabezpieczanie podstawowej działalności banków, do której należy pozyskiwanie depozytów i udzielanie kredytów. Kluczowe jest tu zapewnienie zwrotu, przez organizację będącą gwarantem, całości lub części (stanowiącej równowartość limitu gwarancyjnego) środków finansowych powierzonych bankowi w sytuacji jego niewypłacalności.

Na podstawie ustawy z dnia 14 grudnia 1994 roku o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, jednostką odpowiadającą za gwarantowanie depozytów w Polsce jest Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG). Wśród zadań BFG wymienił można m.in. udzielanie zwrotnej pomocy finansowej w przypadku powstania niebezpieczeństwa niewypłacalności przedsiębiorstwa bankowego, nabywanie wierzytelności banków, w których powstało niebezpieczeństwo niewypłacalności oraz monitorowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej sektora bankowego⁷⁴, przy czym najistotniejszy obszar działalności stanowi gwarantowanie depozytów. W Polsce podlegają one gwarancjom w całości do kwoty stanowiącej równowartość stu tysięcy euro w złotych⁷⁵, zgromadzone przez jednego deponenta w banku, którego dotyczy spełnienie warunku gwarancji.

Choć w przypadku większości klientów przedsiębiorstw bankowych wartość ta nie przekracza sumy ich aktywów, to należy zauważyć, że część klientów departamentu *private banking* poszczególnych instytucji posiada aktywa niekiedy znacznie przewyższające tę wartość. Zgodnie z prawem, osoby te nie tracą prawa do dochodzenia swych roszczeń od banku ponad gwarantowaną kwotę⁷⁶.

8. Społeczna krytyka współczesnych banków i ich pracowników

Banki na całym świecie stanowią coraz częściej przedmiot krytyki społecznej. Tendencja ta wzmacnia się zwłaszcza w okresie kryzysu finansowego oraz, będącego jego konsekwencją, kryzysu zaufania⁷⁷. Jednym z podstawowych argumentów kry-

74 E. Radziszewski, *Bank...*, s. 37–38.

75 Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, t.j. Dz.U. 1995.4.18 z późn. zm., art. 23 ust. 1.

76 Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, t.j. Dz.U. 1995.4.18 z późn. zm., art. 24.

77 D. Walczak-Duraj, *Uspołecznianie ryzyka i strat w sytuacji kryzysu gospodarczego*, „Prakseologia” 2014, nr 155, s. 13–40.

tyków współczesnych banków jest fakt udzielenia im pomocy publicznej w wyniku zanotowania strat, będących następstwem zawirowań na rynkach finansowych. Określenie „zbyt duży, by upaść” (*too big to fail*) odnosi się do podmiotów należących do sektora bankowego i w praktyce oznacza, że określone instytucje ze względu m.in. na rozmiar swojej działalności, liczbę klientów oraz przyjęte od nich depozyty, powinny być szczególnie chronione, a co za tym idzie – nie można doprowadzić do ich upadłości⁷⁸.

Krytyka w tym przypadku odnosi się zwłaszcza do dwóch kwestii. Po pierwsze banki są przedsiębiorstwami rynkowymi i powinny być traktowane przez rządy tak samo, jak każdy inny podmiot gospodarczy. Druga kwestia dotyczy sposobu funkcjonowania tychże instytucji – jeżeli dotychczas banki nie wypracowały mechanizmów, które gwarantowałyby im stabilne funkcjonowanie w sektorze bankowym, to pomoc publiczna w żaden sposób nie będzie motywacją do reorganizacji polityki działalności danego banku. Wręcz przeciwnie, osoby zarządzające przedsiębiorstwem bankowym mogą, w celu maksymalizacji zysku, podjąć zbyt wysokie ryzyko i doprowadzić ponownie do takiej samej sytuacji – zwłaszcza, biorąc pod uwagę fakt, że wcześniej otrzymały wsparcie, a także wciąż pozostają „zbyt dużymi, by upaść”, co daje poczucie pewnej „bezkarności” wybranych banków oraz osób zarządzających nimi.

Kolejna kwestia to finansjalizacja życia społeczno-gospodarczego. Argumentacja krytyków, jaka pada w tym przypadku, związana jest z przekonaniem, iż przedsiębiorstwa bankowe zdominowały światową gospodarkę i działają niekiedy w pewnym odchyleniu od sfery realnej. Jest to widoczne m.in. w sposobie tworzenia nowych produktów i usług bankowych, których konstrukcja jest coraz bardziej skomplikowana, przez co ich przeciętny nabywca ma pewne ograniczenia w zrozumieniu np. sposobu obliczania stopy zwrotu z poczynionej inwestycji⁷⁹.

Krytycy współczesnych banków podnoszą również argument podejmowania nadmiernego i często niczym nieuzasadnionego ryzyka przez analizowane podmioty. Przedsiębiorstwa bankowe jako instytucje zaufania społecznego są zobowiązane do tego, aby zarządzać ryzykiem w sposób gwarantujący stabilność ich funkcjonowania, aczkolwiek często błędy ludzkie, a niekiedy świadome działania jednostek, będące niejednokrotnie konsekwencją chciwości oraz pazerności sektora bankowego, przyczyniają się do rezultatów, negatywnie wpływających na jego bezpieczeństwo.

78 F. S. Mishkin, *How Big a Problem is Too Big To Fail? A Review of Gary Stern and Ron Feldman's Too Big to Fail: The hazards of Bank Bailouts*, „Journal of Economic Literature” 2006, t. 44, nr 4, s. 988–1004.

79 J. Ostaszewski, *Zamiast wstępu*, [w:] J. Ostaszewski, E. Kosycarz (red.), *Rozwój nauki o finansach. Stan obecny i pożądane kierunki jej ewolucji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 10.

Jak zauważono wcześniej, działania przedsiębiorstw bankowych są konsekwencją decyzji podejmowanych przez osoby w nich zatrudnione, w związku z czym krytyka banków oznacza *de facto* krytykę ich pracowników. Wspomniana chciwość, przejawiająca się dążeniem do osiągnięcia jak najwyższego wolumenu sprzedaży, niestety często oznacza działanie na szkodę klienta. Tak np. krytyka doradców bankowych związana jest m.in. z prowadzeniem rozmów w sposób zmierzający do sprzedaży przez nich nie tych produktów i usług, które są odpowiedzią na potrzeby klientów, tylko takich, które przyczynią się do realizacji określonego planu sprzedażowego.

I to jest sedno problemów etycznych bankowości na poziomie mikro. Klienci często mają poczucie, iż doradca bankowy nie wysłuchał ich, w efekcie czego zaproponował nieodpowiadającą im ofertę. Co oczywiste, bardziej świadomy ekonomicznie i finansowo klient będzie w stanie zauważyć, iż oferowany produkt lub usługa nie idzie w parze z jego potrzebami, aczkolwiek osoba posiadająca mniejszą wiedzę merytoryczną z zakresu bankowości lub finansów może skłonić się do nabycia proponowanego rozwiązania. Sprzedaży produktów najczęściej towarzyszy wykorzystywanie określonych mechanizmów oraz technik sprzedażowych, a niekiedy nawet manipulacji, które sprawiają, iż w kontakcie z doradcą bankowym, a więc osobą odpowiednio przygotowaną do wykonywanego zawodu, z określonym wykształceniem oraz przebytymi szkoleniami, przeciętny klient banku jest bezsilny. A to sprawia, że – pomimo wątpliwości – jest on skłonny nabyć określony produkt lub usługę.

Krytyka zarówno przedsiębiorstw bankowych, jak i zatrudnionych w nich osób, oparta jest na przekonaniu, że nawet jeśli banki poprzez swoich doradców komunikują, iż głównym ich celem jest zaspokajanie potrzeb finansowych klientów, w rzeczywistości sprzedają taką ofertę, która przyczynia się do maksymalizacji zysku określonego banku oraz wypracowania premii przez konkretnego pracownika. Krytyczne podejście klientów sektora bankowego do działalności prowadzonej przez podmioty do niego należące, na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, w wielu krajach nasila się. Podobnie sytuacja wygląda w Polsce, czego potwierdzeniem jest rosnący udział osób negatywnie oceniających działalność banków w polskim społeczeństwie. Należy przy tym wskazać, iż wyniki badań CBOS-u jednoznacznie wskazują na istotny wzrost krytycyzmu w ocenie banków w pierwszych miesiącach globalnego kryzysu finansowego⁸⁰.

Przedmiotem krytyki są najczęściej pracownicy banków jako realizujący strategię instytucji, w której pracują, oferujący więc w pierwszej kolejności produkty i usługi finansowe najbardziej korzystne z perspektywy przedsiębiorstwa bankowego, a nie klientów (76% Polaków). Krytyce często poddawane są również parametry oferty (czynniki cenotwórcze, bezpośrednio związane z oprocentowaniem oferty, wysokością opłat oraz prowizji etc.), określane przez większość klientów

80 Zaufanie do banków na początku kryzysu finansowego, Komunikat CBOS-u, Warszawa, maj 2009.

(72%) jako zbyt wygórowane. Pochodną takich opinii jest krytyczna ocena charakteru relacji z bankiem, w której klient ma poczucie tego, że jest źródłem zysku analizowanych instytucji finansowych, a nie pełnoprawnym partnerem i uczestnikiem rynku finansowego (54% Polaków). Należy przy tym przywołać stanowisko prezentowane przez Danutę Walczak-Duraj, zgodnie z którym determinantą narastającego krytycyzmu w ocenie banków staje się również zły klimat medialny, który zwłaszcza w pierwszych miesiącach globalnego kryzysu finansowego odegrał istotną rolę w zmianie sposobu postrzegania sektora bankowego przez część jego klientów⁸¹.

Podsumowanie

Ostatnie lata funkcjonowania rynków finansowych wykazują się ogromną dynamiką zmian, która wpływa również na sposób prowadzenia działalności przez sektor bankowy. Jest to widoczne m.in. w coraz częstszym odwoływaniu się przez banki do zasad etycznych, których poszanowanie powinno stanowić fundament ich egzystencji. Co istotne, można je rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Pierwsza związana jest ze zdefiniowaniem ogólnych, uniwersalnych zasad, dotyczących wszystkich banków, bez względu na skalę prowadzonej przez nie działalności. Odnoszą się one m.in. do istoty i znaczenia zaufania w interakcjach z klientami, dbałości o wypracowywanie obopólnych korzyści oraz dobrych intencji w procesie budowania relacji z interesariuszami. Druga płaszczyzna wiąże się m.in. ze specyfiką działalności banku (np. w oparciu o bankowość tradycyjną lub elektroniczną), rynków, na których funkcjonuje, a także klientów (zarówno obecnych, jak i potencjalnych) – czego efektem jest indywidualizacja zasad etycznych na poziomie poszczególnych podmiotów. Taka sytuacja okazuje się często wynikiem przemyślanej strategii uwzględniającej potrzebę pozycjonowania przedsiębiorstwa bankowego jako instytucji o szczególnym znaczeniu (ze względu na określone atrybuty) w sektorze bankowym.

Działania i zachowania etyczne sektora bankowego są niezwykle istotne dla ładu społeczno-gospodarczego na świecie, co oznacza, iż kluczowe dla rozwoju bankowości mogą okazać się: prawidłowa identyfikacja interesariuszy oraz zdefiniowanie przez każde przedsiębiorstwo bankowe swojego otoczenia. Działania te umożliwiają wybór najbardziej odpowiedniego sposobu komunikacji z poszczególnymi grupami interesariuszy. Dopasowanie rodzaju komunikacji do jej adresatów może przyczynić się do wzrostu zaufania i wiarygodności instytucji bankowej,

⁸¹ D. Walczak-Duraj, *Spółeczna...*, s. 226.

zwłaszcza jeśli owa komunikacja umożliwi budowanie partnerskich relacji z poszczególnymi grupami interesów (w szczególności z klientami).

Kryzysy (finansowy, ogólnogospodarczy oraz zaufania), z którymi w okresie zawirowań na rynkach mierzyły się banki, wpłynęły na zaufanie do nich oraz ich wiarygodność. W związku z tym coraz częściej podejmowane są dyskusje dotyczące tego, co w praktyce oznacza, że bank jest instytucją zaufania społecznego oraz jakie są przesłanki pozytywnej oceny wiarygodności instytucji i komponenty analizowanego zaufania. Problem ten jest istotny zwłaszcza w kontekście nasilającej się społecznej krytyki współczesnych banków (pomimo licznych elementów zaufania społecznego do sektora bankowego) oraz zatrudnionych w nich pracowników, która akcentuje problemy etyczne sektora bankowego na poziomie mikro.

Wspomniana krytyka skłania do refleksji nad rolą, jaką pełnią doradcy bankowi na rynku finansowym. W związku z tym przedmiotem rozważań w kolejnym rozdziale będzie specyfika pracy osób zatrudnionych na stanowisku doradcy bankowego, a także mechanizmy socjalizacyjne, umożliwiające nabywanie przez nich kompetencji etycznych.

Rozdział 5

Rola doradców bankowych w systemie usług finansowych

Ostatni kryzys finansowy obnażył wzajemny brak zaufania obserwowany właściwie u wszystkich uczestników rynku finansowego. Negatywne konsekwencje takiego stanu rzeczy bardzo mocno odczuły banki, których funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jest bardzo silnie uzależnione od relacji budowanych niekiedy latami. Zaufanie to niewątpliwie istotna determinanta rozwoju globalnego rynku finansowego, natomiast jego brak zagraża prowadzonej przez instytucje finansowe, zwłaszcza banki, działalności.

Relacje zachodzące pomiędzy bankami i ich interesariuszami można oczywiście zdefiniować oraz nadać im istotne znaczenie z punktu widzenia prawa, aczkolwiek nie będzie to równoznaczne z kreowaniem zaufania. Funkcjonowanie sektora bankowego tylko i wyłącznie w oparciu o skodyfikowane normy niekoniecznie musi się okazać warunkiem wystarczającym do odniesienia sukcesu. Banki należą do instytucji zaufania społecznego i w związku z tym oczekiwania, przede wszystkim klientów, są wobec tych podmiotów wyższe. Oznacza to, że zarówno osoby fizyczne, jak i prawne, korzystając z usług świadczonych przez instytucje należące do sektora bankowego oczekują, że relacje z bankiem będą kreowane z jednej strony w oparciu o obowiązujące przepisy prawa, zaś z drugiej – z poszanowaniem zasad etycznych, jakie powinny wyróżniać pracowników banków.

Jednym z czynników decydujących o ocenie banku z perspektywy klienta okazuje się jakość obsługi. W tym przypadku wizerunek instytucji bankowej tworzony jest przez jej pracownika, zajmującego się bezpośrednio interakcją z usługobiorcami (klientami indywidualnymi oraz instytucjonalnymi). Część banku, skoncentrowaną wokół obsługi wspomnianych grup, określa się jako *front-office* – pojęcie to odnosi się do doradców, kasjerów, kasjero-dysponentów, asystentów etc., to znaczy wszystkich tych osób, które z reguły jako pierwsze kontaktują się z klientami.

Rola, jaką odgrywają ci pracownicy w kontekście stabilnego funkcjonowania sektora bankowego, jest nie do przecenienia. Postępowanie zgodne z literą prawa

oraz standardami etycznymi oznacza, iż nawet w okresie kryzysu klienci banku mają poczucie bezpieczeństwa, wynikające z zaufania do doradcy jako osoby, która zawsze będzie dbać o ich finanse. W praktyce każdy doradca podejmuje decyzje w oparciu nie tylko o dobro klienta, ale również dobro banku jako organizacji oraz dobro własne. Znaczenie tych trzech determinant oraz ich proporcje określa zawsze pracownik, decydując tym samym o stopniu przestrzegania zasad etycznych w wykonywanej przez siebie pracy.

W konsekwencji kryzysu finansowego oraz towarzyszącego mu kryzysu zaufania zarówno działania banków, jak i zachowania doradców bankowych są coraz częściej przedmiotem zainteresowania mediów, ekspertów z różnych dziedzin, w szczególności ekonomii i finansów, a także opinii publicznej. Sytuacja ta sprawia, że w zasadzie każde działanie pracownika banku może wpływać pozytywnie lub negatywnie na wizerunek reprezentowanego przez niego zawodu, konkretnego przedsiębiorstwa, w jakim pracuje oraz sektora bankowego, do którego określona instytucja należy. W konsekwencji rola, jaką odgrywa doradca bankowy budujący długoterminowe relacje z klientem, może okazać się kluczowa dla osiągnięcia przez podmiot należący do sektora bankowego przewagi konkurencyjnej.

1. Status doradcy bankowego

Szczególna rola, jaką odgrywają pracownicy banków, zajmujący się obsługą osób fizycznych i prawnych, w procesie budowy relacji z klientami, wymaga scharakteryzowania statusu doradcy bankowego. Dotyczy to zarówno doradców pracujących w placówkach i oddziałach (kategoria doradcy bankowego), jak i doradców mobilnych, często przypisanych do poszczególnych placówek i oddziałów (np. doradca do spraw bankowości prywatnej, hipotecznej, korporacyjnej etc.).

Należy przy tym zauważyć, iż osoba zatrudniona na stanowisku doradcy bankowego pełni liczne funkcje, których doszukać się można również u reprezentantów innych wybranych zawodów. Dla przykładu, zawód doradcy klienta, kategorii związanej z doradztwem, ale znacznie szerszej rozumianym, wiąże się z następującymi zadaniami zawodowymi:

- analizowaniem potrzeb klienta;
- analizowaniem rynku i wyszukiwaniem dostępnych alternatyw;
- wybieraniem wariantów, produktów lub usług, przygotowywaniem oferty dla klienta;
- prezentowaniem przygotowanej oferty i doradzaniem klientowi;
- prowadzeniem dokumentacji związanej z ofertami;

- organizowaniem stanowiska pracy zgodnie z zasadami i przepisami BHP, ochrony poż., ochrony środowiska i wymaganiami ergonomii¹.

Wszystkie wymienione zadania zawodowe, stojące przed doradcami klienta, realizowane są również przez osoby zatrudnione na stanowisku doradcy bankowego, przy czym są one bezpośrednio związane z produktami i usługami bankowymi. Należy przy tym wskazać, że omawiana klasyfikacja wyodrębnia zawód doradcy finansowego, który wiąże się z następującymi zadaniami zawodowymi:

- organizowaniem stanowiska pracy doradcy finansowego zgodnie z zasadami, przepisami BHP, ergonomii, ochrony środowiska i ochrony poż.;
- nawiązywaniem kontaktu z klientem;
- analizowaniem sytuacji i potrzeb finansowych klienta;
- diagnozowaniem wiedzy i doświadczenia klienta w zakresie planowania finansów osobistych i produktów finansowych;
- przygotowaniem porady finansowej – krótko- i długookresowego planu finansowego dla danego klienta;
- przedstawianiem klientowi porady finansowej – indywidualnego planu finansowego;
- sprzedawaniem produktów finansowych zgodnie z uprawnieniami w ramach realizacji celów finansowych określonych w indywidualnym planie finansowym;
- monitorowaniem i ocenianiem realizacji indywidualnego planu finansowego, sytuacji finansowej klienta oraz ewentualnym korygowaniem planu;
- monitorowaniem sytuacji na rynku finansowym;
- prowadzeniem wymaganej dokumentacji finansowej;
- sporządzaniem wewnętrznych raportów dotyczących nawiązywania kontaktów z klientami, przekazanych porad finansowych, sprzedanych produktów finansowych etc.²

Sektor bankowy jest komponentem sektora finansowego, przy czym działalność banków, w odróżnieniu od innych instytucji finansowych, regulują dodatkowe przepisy prawne (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku – Prawo Bankowe). Tym samym, osoby zatrudnione na stanowisku doradcy bankowego realizują szereg zadań przypisanych również do innych zawodów, bezpośrednio związanych z pracą w przedsiębiorstwach bankowych i wyodrębnionych w omawianej klasyfikacji.

1 http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/524902?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FD (dostęp: 18.09.2018).

2 http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/241202?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FD (dostęp: 18.09.2018).

Należą do nich m.in. kasjer bankowy (np. obsługiwanie klientów w zakresie sprzedaży papierów wartościowych)³, specjalista bankowości (np. aktualizowanie informacji o zdolności kredytowej klientów)⁴ oraz kierownik placówki bankowej (np. przygotowywanie ofert i prowadzenie negocjacji z klientami oraz pozyskiwanie i utrzymywanie kontaktów z klientami strategicznymi)⁵.

Specyfika pracy na stanowisku doradcy bankowego jest bezpośrednio związana z funkcją pośrednika na rynku finansowym, jaką pełnią współczesne banki. Biorąc pod uwagę złożoność produktów i usług finansowych, w tym bankowych, podstawowym zadaniem doradcy bankowego okazuje się doradzanie klientom (indywidualnym oraz instytucjonalnym), czego efektem powinno być umożliwienie podjęcia decyzji przez jednostkę w oparciu o określoną wiedzę merytoryczną. Tym samym, osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie bankowym zajmująca się obsługą klientów nie może podjąć decyzji za klienta, ale zakładając, iż posiada większą wiedzę i świadomość finansową od przeciętnego klienta sektora bankowego, może zaprezentować ofertę reprezentowanej instytucji, poinformować o szczególnie istotnych jej elementach (np. warunkach korzystania z produktów i/lub usług, zakładanej stopie zwrotu z inwestycji, ryzyku towarzyszącemu ofercie, rzeczywistej rocznej stopie oprocentowania czy też opłatach i prowizjach), a także przedstawić aktualną sytuację rynkową. Decyzja każdorazowo powinna należeć do klienta, natomiast doradca bankowy powinien dążyć do jak najlepszego dopasowania oferty

3 http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/421103?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%3Fp_p_id%3Djobclassificationportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_query%3Dbank (dostęp: 18.09.2018).

4 http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/241304?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%3Fp_p_id%3Djobclassificationportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_query%3Dbank (dostęp: 18.09.2018).

5 http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/134605?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%3Fp_p_id%3Djobclassificationportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_query%3Dbank (dostęp: 18.09.2018).

do konkretnych potrzeb finansowych nabywcy produktów i usług bankowych. W ten sposób kreuje się zaufanie, poczucie zaangażowania pracownika przedsiębiorstwa bankowego, a wraz ze wzrostem zadowolenia ze świadczonych usług budowane relacje mają coraz częściej charakter długoterminowy.

Dla potrzeb niniejszej monografii przyjmuje się, iż doradcą bankowym jest pracownik sieci sprzedaży banku, zajmujący się obsługą osób fizycznych i prawnych, którego zadaniem jest budowanie długoterminowych relacji z klientami. Należy przy tym wskazać, że w praktyce, m.in. w związku z segmentacją klientów banków, wyróżnia się doradców bankowych pracujących w oddziale i tzw. mobilnych. Pierwsza grupa koncentruje się wokół obsługi każdego rodzaju klienta (występuje tu niekiedy podział na doradców obsługujących klientów indywidualnych i instytucjonalnych), natomiast doradcy „mobilni” specjalizują się w obsłudze wybranej, szczególnie znaczącej kategorii klientów i z tego względu uczestniczą w spotkaniach z nimi również poza siedzibą oddziałów (np. w prowadzonych przez klientów przedsiębiorstwach lub miejscach zamieszkania/pracy). Obsługa ta koncentruje się najczęściej wokół zaможnych osób fizycznych (segment VIP lub *private banking*), klientów bankowości hipotecznej, przedsiębiorców należących do sektora MSP oraz dużych podmiotów gospodarczych (korporacji).

Co istotne, dynamiczny rozwój bankowości sprawił, iż termin doradca bankowy coraz rzadziej jest związany tylko i wyłącznie z określeniem stanowiska osoby pracującej w banku. W związku z przenikaniem się kompetencji oraz zadań osób bezpośrednio pracujących z klientem, zwłaszcza w oddziałach banków, dla potrzeb niniejszej monografii przyjęto, że każda osoba zatrudniona w banku bez względu na fakt, czy jest ona zatrudniona na stanowisku doradcy czy też nie (np. pracuje w charakterze kasjera, kasjero-dysponenta, asystenta etc.), będzie określana mianem doradcy bankowego, pod warunkiem, iż wśród realizowanych przez nią zadań jest sprzedaż produktów i usług bankowych.

2. Specyfika pracy doradcy bankowego – kontekst etyczny

Specyfika sektora bankowego oraz jego szczególne znaczenie dla gospodarki światowej oznaczają, że zachowania osób zatrudnionych w bankach lub współpracujących z nimi mogą w sposób istotny wpływać na cały rynek finansowy. W przypadku nawet najdrobniejszego błędu pracownika banku, jego konsekwencją, zwłaszcza w chwili pojawienia się informacji o nim w mediach, może być utrata

zaufania klientów do danej instytucji finansowej. Taka sytuacja akcentuje znacznie każdego zachowania, podejmowanej decyzji, a także wyboru dokonywanego przez osobę zatrudnioną w przedsiębiorstwie bankowym.

Na płaszczyźnie rozważań o etyce jednostki należy zwrócić uwagę na dysonans pomiędzy etyką idealną i realną. Pierwsza z nich koncentruje się na perspektywie etycznej każdego człowieka, a jej źródeł należy doszukiwać się w procesie wychowawczym. Fundamentem etyki idealnej są wartości, których zamiar przestrzegania jednostki deklaruje, co nie jest jednak równoznaczne z faktem postępowania w taki sam sposób. Dysonans pomiędzy wartościami, których jednostki chciałyby przestrzegać oraz rzeczywistym ich postępowaniem przenosi uwagę na etykę realną, opartą na wartościach praktykowanych i stanowiącą praktyczną realizację ideałów⁶.

Przejsie od etyki idealnej do realnej, a więc zaakceptowanie zachowania, które w jakimś stopniu odbiega od wyznawanych wartości, jest możliwe m.in. dzięki mechanizmom racjonalizacji i usprawiedliwiania. Pierwszy z nich opiera się na nawiązaniu do osobiście szanowanych wartości społecznych i cenionych zasad, wykorzystywanych w celu uzasadnienia własnego działania w taki sposób, który ograniczy negatywny wydzźwięk aktywności jednostki. Z kolei mechanizm usprawiedliwiania nawiązuje bezpośrednio do zachowania innych osób. Poprzez prezentację postępowania ludzi w podobnych sytuacjach, jednostka przyjmuje niejako założenie, że powinna dokonywać takich samych wyborów jak oni⁷.

Oba mechanizmy można zaobserwować w pracy doradców bankowych. Schematy te mogą być wykorzystywane w przypadku konfrontacji realnych działań pracowników przedsiębiorstwa bankowego z rzeczywistymi wartościami, którym powinni być wierni. Obrazem odzwierciedlającym analizowany dysonans jest sytuacja, gdy doradca bankowy – pomimo istotnej wiedzy i świadomości finansowej – sprzedaje klientowi wysoce ryzykowny produkt, z którym wiąże się wysokie prawdopodobieństwo straty. Mechanizm racjonalizacji nakazywałby użycie określeń typu: „spośród wszystkich rozwiązań to wydawało się najbardziej racjonalne oraz rentowne”, „gdyby Pan/Pani zainwestował/a środki w inny sposób, straty mogłyby być jeszcze większe”, lub też „w ten sposób Pani/Pana strata jest ograniczona do kilku/kilkunastu procent wartości inwestycji”. Drugi z wymienionych schematów ograniczałby poczucie winy doradcy, wynikające z przekonania, że „przecież wszyscy sprzedają takie produkty finansowe” lub „dzięki sprzedaży tych produktów osiągam wyższą premię motywacyjną, więc byłbym głupi, gdybym ich nie sprzedawał”.

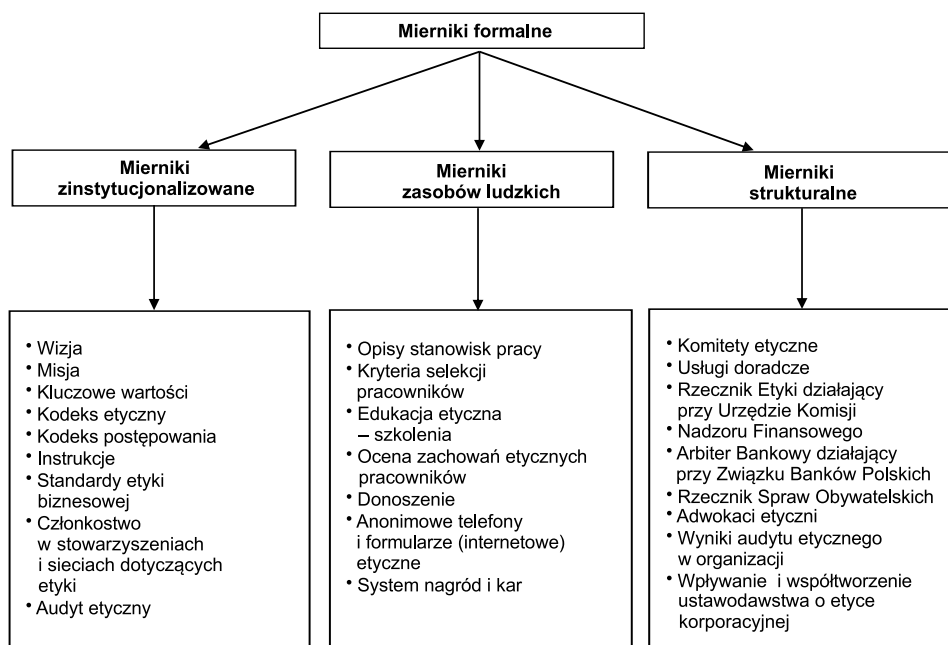
Zachowania pracowników banków determinowane są również specyficznym klimatem organizacyjnym. Przedsiębiorstwa bankowe są z jednej strony

6 J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 60.

7 Idem, *Polski trójkąt korupcyjny*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2006, t. 9, nr 1, s. 168.

instytucjami wyraźnie zbiurokratyzowanymi (klimat biurokratyczny), co oznacza, że charakteryzuje je nacisk na przestrzeganie reguł. Jest to wynik m.in. dbałości o bezpieczeństwo lokowanych w nich środków, poszanowania tajemnicy bankowej oraz wielu zagrożeń wynikających z wykorzystywania nowoczesnych technologii w bankowości. Z drugiej zaś strony banki cechuje klimat autorytarny, charakterystyczny dla organizacji, w których występuje silna presja władzy oraz koncentracja na wykonywaniu zadań i obowiązków (przykładem mogą być plany sprzedażowe doradców bankowych)⁸.

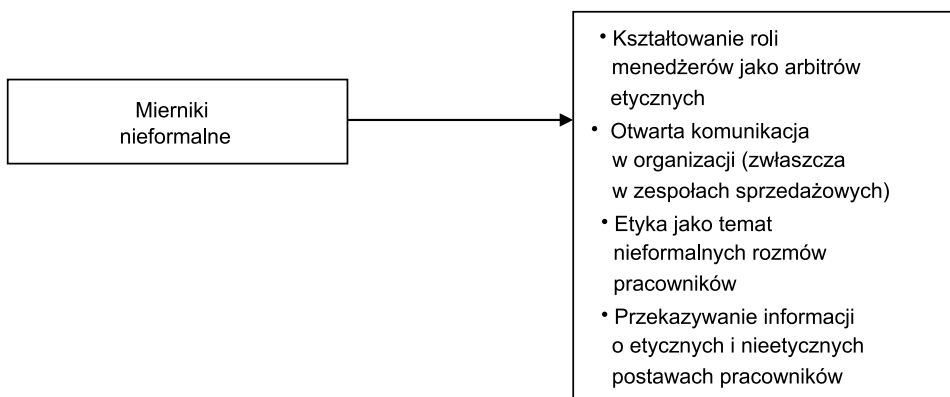
Dla oceny zarówno zachowań pracowników przedsiębiorstw, jak i wdrażania etyki biznesowej, stosowane są rozmaite mierniki (formalne i nieformalne), umożliwiające ewaluację etyczności prowadzonej działalności gospodarczej. Dla sektora bankowego obrazują je zamieszczone w pracy schematy (odpowiednio rys. 5 oraz rys. 6).



Rysunek 5. Mierniki formalne wdrożenia etyki biznesowej w sektorze bankowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Belak, M. Duh, M. Mulej, T. Śtrukelaj, *Requisitely Holistic Ethics Planning as Pre-condition for Enterprise Ethical Behavior*, „Kybernetes” 2010, t. 39, nr 1, s. 25; K. Lisiecka, E. Czyż-Gwiazda, *Etyczność jako wymiar oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010, s. 71.

8 A. Chudzicka-Czupała, *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 78–79.



Rysunek 6. Mierniki nieformalne wdrożenia etyki biznesu w sektorze bankowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Belak, M. Duh, M. Mulej, T. Štrukelj, *Requisitely Holistic Ethics Planning as Pre-condition for Enterprise Ethical Behavior*, „Kybernetes” 2010, t. 39, nr 1, s. 25; K. Lisiecka, E. Czyż-Gwiazda, *Etyczność jako wymiar oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010, s. 71.

Mierniki formalne mogą być rozpatrywane na trzech płaszczyznach, a mianowicie: banku jako organizacji, zasobów ludzkich jako zatrudnionych w nim pracowników, a także systemu, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza. W każdym przypadku stanowią one kanał komunikacji oczekiwań przedsiębiorstwa bankowego, a tym samym zabezpieczenie przed ewentualną krytyką w chwili wystąpienia zachowania nieetycznego.

Drugą z analizowanych kategorii są mierniki nieformalne, bezpośrednio związane z relacjami tworzonymi w bankach. Ich charakter jest wynikiem komunikacji pomiędzy pracownikami organizacji, najczęściej w ramach zespołów osób ze sobą współpracujących – może on determinować w pewnym stopniu sposób myślenia, postrzegania czy też oceny zachowań zatrudnionych jednostek. Jest to o tyle istotne, że podczas nieformalnych rozmów pracownicy z jednej strony najczęściej nie czują presji przełożonego, z drugiej zaś – krytyka współpracowników może być nawet bardziej skuteczna, niż szefostwa⁹.

Jak zauważono wcześniej, praca doradcy bankowego koncentruje się na obsłudze klientów, innymi słowy: polega na budowaniu długoterminowych z nimi relacji. Z tego punktu widzenia przestrzeganie zasad etycznych przez pracowników banku wydaje się logiczne i oczywiste. Problem związany jest jednak z oceną pracy doradcy przez jego przełożonych – zadowolenie klientów z obsługi świadczonej na ich rzecz bardzo często nie ma tak istotnego znaczenia, jak mogłoby się wydawać.

⁹ K. Lisiecka, E. Czyż-Gwiazda, *Etyczność jako wymiar oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010, s. 71.

Każdy zajmujący się sprzedażą produktów bankowych pracownik ma określone plany sprzedażowe, które determinują ocenę podjętych przez niego działań, a co za tym idzie również jego premię, dodatkowe bonusy, a niekiedy dalsze zatrudnienie. W związku z tym, dla pracownika celem nadrzędnym staje się sprzedaż produktów i usług na określonym poziomie (zdefiniowanym w planie), a nie przestrzeganie zasad etycznych, które w jego ocenie nie zawsze przekładają się na wolumen sprzedanych produktów. W tym miejscu pojawia się bardzo istotny problem natury etycznej – określenie priorytetów dla zawodu doradcy bankowego.

Relacje zachodzące pomiędzy pracownikami banków oraz klientami powinny mieć charakter długoterminowy i w takiej sytuacji możliwe byłoby edukowanie tych drugich, proponowanie różnych alternatyw produktowych czy też poszukiwanie optymalnego z perspektywy usługobiorcy rozwiązania. Plany sprzedażowe najczęściej mają jednak charakter krótkoterminowy, który może wynikać np. z miesięcznej oceny działań podjętych przez pracowników banku lub kilkumiesięcznego okresu subskrypcji związanej z oferowaniem określonych produktów bankowych. Widać tu wyraźnie pewien dysonans i problem etyczny zarazem. Doradca, mający nawet głęboko zakorzenione poczucie zasad etycznych, w pewnym momencie może uznać, iż w celu „przetrwania” w branży musi podjąć działania, które z sektorem bankowym nie powinny być utożsamiane. Jednym z tego typu zachowań okazuje się stosowanie różnego rodzaju technik perswazyjnych i manipulacyjnych, dalece odbiegających nawet od technik sprzedażowych – nawet jeśli są one z punktu widzenia sprzedaży skuteczne, to z perspektywy budowania długoterminowych relacji klienta z bankiem już niekoniecznie. W takim przypadku działania doradcy są skoncentrowane tylko i wyłącznie na akcie sprzedawania, bez względu na potrzeby klientów¹⁰.

Sytuacja konkurencyjna banków w większości sektorów bankowych na świecie determinuje konieczność pozyskiwania nowych klientów oraz sprzedaży kolejnych produktów i usług bankowych. Doradcy przez swoich przełożonych nie są dzieleni na etycznych i nieetycznych, a raczej na skutecznych i nieskutecznych. Podobna sytuacja występuje w przypadku przełożonych doradców, a także managerów kolejnych szczebli etc., co sprawia, że z jednej strony oczekuje się od pracowników określonych postaw, które będą wzorcem dla przedstawicieli innych zawodów, zaś z drugiej – wymaga się konkretnych wyników, stojących niejednokrotnie w wyraźnej sprzeczności z zasadami etycznymi.

Sprzedaż produktów nie jest jedynym obszarem generującym zagrożenia z punktu widzenia postaw etycznych. Sama obsługa klienta, nawet w kontekście długoterminowych relacji, może prowadzić do wystąpienia sytuacji, w których doradca będzie mieć problem z wyborem właściwej decyzji. Otóż, można wyobrazić

¹⁰ *Wells Fargo Team Member Code of Ethics and Business Conduct*, Wells Fargo 2012, s. 4, online: https://www.wellsfargo.com/downloads/pdf/about/team_member_code_of_ethics.pdf (dostęp: 17.08.2015).

sobie sytuację, gdy pracownik banku obsługując klienta od kilku lat po pewnym czasie poznaje go na tyle dobrze, iż oprócz relacji *stricte* zawodowych, pojawiają się także te prywatne. Oczywiście można założyć, że nie ma nic w tym złego, wręcz przeciwnie, doradca w takim przypadku lepiej zna potrzeby klienta, dzięki czemu dopasowanie proponowanych mu produktów może być efektywniejsze niż w pozostałych przypadkach.

Trudno się z tym nie zgodzić, należy jednak pamiętać o pewnych zagrożeniach z tym związanych. Wraz z transformacją relacji (z płaszczyzny zawodowej na prywatną) mogą pojawić się sytuacje, gdy presja ze strony klienta będzie istotnym obciążeniem wpływającym na decyzje lub działania doradcy. Może się on odwoływać np. do licznych spotkań, partycypacji w określonych profitach, wieloletniej znajomości czy nawet przyjaźni, co w konsekwencji niesie ze sobą ryzyko wpłynięcia takich czynników na zachowania pracownika banku. Problem, jaki pojawia się w sytuacji, w której klienta cechują złe intencje, może być związany z jego prośbą np. o udostępnienie danych finansowych innego klienta/innych klientów, niepobieranie opłaty czy prowizji wynikającej z dokonywanych czynności bankowych, przekazanie informacji mających charakter poufny, podzielenie się zyskami w przypadku doradzenia najlepszej inwestycji z perspektywy stopy zwrotu, pomoc w umożliwieniu procederu prania brudnych pieniędzy etc.¹¹

Przedstawiony zakres zagrożeń jest obszerny, a jego znaczenie dla funkcjonowania banku może być bardzo istotne. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku konsekwencji nieetycznych działań podjętych przez doradcę. Mogą one dotyczyć tylko i wyłącznie jego jako pracownika (np. nagana, zwolnienie dyscyplinarne czy wreszcie odpowiedzialność karna), jak również banku jako instytucji, w której pracuje (obniżenie wiarygodności banku, pogorszenie jego wizerunku, kojarzenie konkretnej organizacji z grupą/grupami przestępczymi etc.). Równie istotne zagrożenie płynie wtedy dla całego sektora bankowego – występowanie tego typu sytuacji, nawet jeśli stanowią one pojedyncze incydenty, może bardzo negatywnie wpływać na wizerunek branży, poziom zaufania do banków oraz instytucji finansowych, a w konsekwencji na gorsze wyniki finansowe tych podmiotów. Poza wymienionymi, realne zagrożenia mogą stanowić próby wpływania na zachowanie doradców przez grupy przestępcze, które widząc pewną ułomność relacji na linii doradca – klient dojdą do wniosku, że jest to obszar, który pozwoli na przeprowadzenie niezgodnych z prawem działań.

11 *Our Approach*, Unicredit Group 2012, s. 1, online: https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/en/sustainability/reporting-and-metrics/reporting-and-metrics-ita/2011_Sustainability_Report/Buld%20a%20culture%20of%20sustainability.pdf (dostęp: 17.08.2015).

3. Wiodące mechanizmy socjalizacyjne doradców bankowych

Socjalizacja stanowi przedmiot zainteresowania badaczy należących do różnorodnych obszarów, wśród których wymienić można m.in. psychologię, antropologię społeczną, pedagogikę oraz socjologię. W ostatniej z wymienionych perspektyw, analizowany termin jest określany jako złożony oraz wielopłaszczyznowy proces, dzięki któremu człowiek jako istota biologiczna staje się istotą społeczną, a więc członkiem określonego społeczeństwa¹².

Analizując socjalizację przez pryzmat swoistej transformacji istoty społecznej w trakcie jej życia¹³, należy zwrócić szczególną uwagę na ów proces. Z jednej strony jego cel jest jasno określony – to wprowadzenie jednostki do udziału w życiu społecznym¹⁴, z drugiej zaś, obejmuje on wszelkie działania każdego członka społeczeństwa, skutkujące wyłanianiem się, kształtowaniem i rozwojem osobowości ludzkiej. Jak wskazują Peter L. Berger oraz Thomas Luckmann, proces socjalizacji obejmuje „[...] wszechstronne i zwarte wprowadzenie jednostki w obiektywny świat społeczeństwa”¹⁵, co w sposób szczególny akcentuje złożoność analizowanego zagadnienia. Co istotne, proces ten podlega aktualizacji m.in. w zależności od organizmu oraz uwarunkowań społecznych funkcjonujących w historycznym określonym społeczeństwie, stanowiącym otoczenie każdej istoty społecznej¹⁶.

Owa aktualizacja odgrywa szczególnie istotną rolę w przypadku pracowników sektora bankowego. Absolwent studiów na kierunkach finansowych jest przygotowany do pracy na stanowisku doradcy bankowego, posiada odpowiednią wiedzę merytoryczną oraz umiejętności, które nabył w procesie kształcenia, a tym samym spełnia określone wymagania, stawiane przed kandydatami w procesie rekrutacji. Moment rozpoczęcia pracy zawodowej wiąże się z weryfikacją posiadanej wiedzy i umiejętności, a co za tym idzie, ich aktualizacją, której podstawą jest zdobywanie doświadczenia (np. w obszarze budowania relacji z klientami) oraz obserwacja innych pracowników/współpracowników.

Rozważania dotyczące doradców bankowych korespondują z nurtem reprezentowanym przez Antoninę Kłoskowską, która zwraca uwagę na znaczenie grup społecznych stanowiących otoczenie dla jednostki. W tym obrębie następuje

12 H. Malewska, *Mechanizmy socjalizacji*, [w:] S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973, s. 241.

13 P. Secord, C. W. Backmann, *Social psychology*, McGraw-Hill, New York 1973, s. 564.

14 H. Mielicka, *Socjologia wychowania. Wybór tekstów*, Wydawnictwo „Stachurski”, Kielce 2000, s. 1.

15 P. L. Berger, T. Luckmann, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1983, s. 204.

16 K. Hurrelmann, *Struktura społeczna a rozwój osobowości*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1994, s. 16.

przekazywanie oraz przyjmowanie ustalonych norm, modeli oraz sposobów zachowań¹⁷, skutkujących rozwojem osobowości w kierunku społecznie pożądanym¹⁸. Innymi słowy, wprowadzenie jednostki do udziału w życiu społecznym powinno być analizowane w szerszym kontekście, obejmującym m.in. zachowanie zgodne z przyjętymi wzorcami, rozumienie kultury, a także pełnienie określonych ról społecznych¹⁹. W literaturze podkreśla się również znaczenie wpływu wywieranego przez konkretne osoby, grupy społeczne oraz kulturę²⁰. Tym samym, integracja z otoczeniem jest możliwa dzięki uczeniu się kultury owego otoczenia, a także własnej roli w nim odgrywanej²¹.

Kluczowa w tym procesie okazuje się komunikacja pomiędzy jednostką i grupą społeczną. „Określone, zdeterminowane społecznie i kulturowo, wewnętrzne regulatory czynności i zachowań wraz ze schematami owych czynności, a także wzory (reguły) poznawczego ujmowania i interpretowania doświadczenia indywidualnego oraz emocjonalnego przeżywania i wartościowania”²² wpływają na „[...] możliwość stawania się i bycia istotą społeczną przeżywającą swoje biologiczne życie”²³.

Jak wskazuje Florian Znaniński, efektem finalnym analizowanego procesu jest upodobnienie się osoby wychowanka (jednostki) do wzorów²⁴. Należy przy tym wskazać, że socjalizacja obejmuje nie tylko przystosowanie się do wymogów grupy społecznej, ale również przekształcanie czy też transformację otoczenia w wyniku podejmowania własnych działań²⁵. W związku z tym proces kształtowania mentalności, postaw i działań ludzi przez społeczeństwo zawiera wzajemne oddziaływanie poszczególnych jednostek współtworzących określoną grupę społeczną²⁶.

Przedstawione charakterystyki wpisują się w szerszą definicję socjalizacji, zgodnie z którą stanowi ona całokształt „[...] procesów oddziaływania życia społecznego oraz

17 A. Kłoskowska, *Społeczne ramy kultury*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972, s. 263.

18 K. Przeclawski, *Instytucje wychowawcze w wielkim mieście*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 14.

19 J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 57.

20 P. F. Scheleberg, *An Introduction to Social Psychology*, Random House, New York 1974, s. 352–353.

21 G. A. Theodowson, A. G. Theodowson, *Modern Dictionary of Sociology*, Crowell, New York 1969, s. 396.

22 M. Tyszkowa, *Uspołecznienie dzieci jedynych i mających rodzeństwo*, [w:] L. Wołoszynowa (red.), *Materiały do nauczania psychologii*, t. 2, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 99.

23 J. Modrzewski, *Socjalizacja jako proces wyznaczający kształt społecznego uczestnictwa jednostki w jej cyklu życia*, „Forum Oświatowe” 1994, nr 1, s. 138.

24 F. Znaniński, *Socjologia wychowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 287.

25 A. Jasińska-Kania, *Socjologiczna koncepcja osobowości*, [w:] Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia ogólna. Wykłady dla studentów*, COMSNP, Warszawa 1986, s. 313.

26 P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2006, s. 224.

kultury na osobowość jednostki i obejmuje procesy internalizacji, tj. nabywania czy przyjmowania przez jednostkę wartości i norm z nich wynikających, następnie procesy uczenia się oraz tworzenia wzorów zachowań, a wśród nich wzorów ról społecznych²⁷.

W przypadku doradców bankowych można zauważyć dość istotny dysonans, polegający na zetknięciu się dwóch sfer. Pierwszej, związanej ze znajomością określonych, zinternalizowanych norm i wartości etycznych, oraz drugiej, wynikającej z obserwacji deficytów etycznych u współpracowników. Oczywiście każda jednostka ma określony wpływ na otoczenie, przy czym w dość hermetycznej społeczności, jaką może być zespół sprzedażowy, możliwość wpływania na postawy innych – w szczególności, gdy mowa o osobach młodych i nowo zatrudnionych – jest bardzo mocno ograniczona i spotyka się zazwyczaj z negatywnym odbiorem, wynikającym m.in. z braku autorytetu osoby podejmującej taką próbę. Inaczej sytuacja wygląda w sytuacji, w której grupa pracowników (np. zespół sprzedażowy, grono dotychczas zatrudnionych doradców) próbuje wpływać na postawy i zachowania osoby z niewielkim doświadczeniem zawodowym lub doświadczeniem w pracy na stanowisku doradcy bankowego. Presja otoczenia może decydować o dokonywanych wyborach w obliczu pojawiających się dylematów etycznych.

Permanenty charakter procesu socjalizacji oznacza, iż kształtuje ona jednostkę od momentu jej narodzin aż do śmierci. Jest to istotne zwłaszcza w kontekście rozważań części badaczy, którzy reprezentują stanowisko, zgodne z którym jednostka staje się pełnoprawnym członkiem społeczeństwa po osiągnięciu określonego stopnia socjalizacji²⁸. W związku z tym zasadne wydaje się analizowanie niniejszego procesu przez pryzmat rozwoju osobistego istoty społecznej, co implikuje konieczność wyjaśnienia roli socjalizacji pierwotnej i wtórnej w kształtowaniu postaw doradców bankowych.

3.1. Rola socjalizacji pierwotnej i wtórnej w procesie nabywania wrażliwości i kompetencji etycznych

Socjalizacja pierwotna stanowi okres przypadający na dzieciństwo jednostki, z pomocą którego staje się ona członkiem społeczeństwa²⁹. Zachodzące w niej procesy kształtowania podstawowych elementów osobowości są związane z „przystosowaniem do życia w zbiorowości, umożliwianiem porozumiewania się i inteligentnym działaniem w jej ramach”³⁰. Tym samym socjalizacja pierwotna oparta jest na następujących mechanizmach:

27 J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993, s. 38–55.

28 D. Walczak-Duraj, *Socjologia dla ekonomistów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 55.

29 P. L. Berger, T. Luckmann, *Społeczne...*, s. 204

30 J. Szczepański, *Elementarne...*, s. 76.

- uczenia się, któremu towarzyszy stosowanie systemu karania i nagradzania jednostki;
- naśladownictwa, związanego z powielaniem zachowań i postaw innych osób lub wzorowaniem się na nich;
- identyfikacji (utożsamiania się), polegającego na postrzeganiu podobieństw do innych oraz chęci upodobnienia się do nich;
- internalizacji (uwewnętrzniania), oznaczającego przejmowanie systemu wartości, norm, postaw i ról społecznych innych jednostek³¹.

Ostatni z wymienionych mechanizmów związany jest z procesem, w ramach którego osoby wprowadzające jednostkę w życie społeczne (tzw. „znaczący inni”) rozpowszechniają podstawowe, akceptowalne i pożądane wartości oraz normy. W pewnym stopniu są one zapośredniczone, przekazywane z pokolenia na pokolenie, aczkolwiek podlegają też na przestrzeni lat modyfikacjom. Jednostka obserwująca i doświadczająca pewnych zachowań, postaw i ich skutków, staje się częścią społeczeństwa, a co za tym idzie – czyni pewne wzorce swymi własnymi³².

U podstaw socjalizacji pierwotnej leży identyfikacja jednostki ze „znaczącymi innymi”, czyli bliskimi sobie osobami, do których należą m.in. rodzina, rówieśnicy i sąsiedzi. Siła powstałych więzi emocjonalnych determinuje przebieg procesu socjalizacji pierwotnej i, co istotne, może stawać się akceleratorem w procesie stawania się istotą społeczną lub też, w przypadku braku związku emocjonalnego dziecka ze „znaczącymi innymi”, sprawiać, że proces ten będzie trudny, a czasami nawet niemożliwy.

Jak zauważa Danuta Walczak-Duraj, uwewnętrznianie przebiega najczęściej w sposób bezrefleksyjny, natomiast identyfikacja jednostki z otoczeniem jest warunkiem koniecznym do tego, aby mogła ona zidentyfikować samą siebie³³. Tym samym w procesie socjalizacji pierwotnej konieczne jest zinternalizowanie:

- języka, będącego instrumentem socjalizacji;
- różnych schematów motywacyjnych i interpretacyjnych, mających zastosowanie na poszczególnych etapach życia jednostki, w tym w okresie dorosłości (np. antycypacja ról zawodowych);
- różnych umiejętności, niezbędnych do życia w danym społeczeństwie.

Proces uwewnętrzniania prowadzi również do utworzenia wewnętrznego systemu nagród i kar. Zinternalizowane normy, wartości i wzorce stają się podstawą oceny własnego postępowania – zachowanie jednostki jest przez nią analizowane i jeśli nie odbiega od przyjętych wzorców, wiąże się najczęściej z poczuciem satysfakcji oraz prawidłowo wykonanego zadania. W przeciwnym wypadku wpływa na poczucie winy, a także obniżenie własnej wartości, co może generować kolejne problemy jednostki związane np. z poczuciem beznadziei i brakiem chęci podejmowania kolejnych wyzwań czy realizacji innych działań.

31 D. Walczak-Duraj, *Socjologia...*, s. 56.

32 P. L. Berger, T. Luckmann, *Spoleczne...*, s. 204.

33 D. Walczak-Duraj, *Socjologia...*, s. 57.

Socjalizacja pierwotna wiąże się również z kształtowaniem sposobów odczuwania oraz wyrażania swoich emocji, a także postrzegania otaczającej rzeczywistości. Już od pierwszych dni życia jednostka nawiązuje relacje z rodzicami (zwłaszcza z matką), a w dalszej perspektywie opiekunami i rodziną. Normy i wartości internalizowane w tym okresie są niezwykle silnie zakorzenione, co wynika z więzi emocjonalnych towarzyszących identyfikacji ze wskazaną grupą osób, aczkolwiek może powodować, iż przypadkowe zdarzenia będą wydawać się dziecku nieco uproszczonym obrazem otaczającej rzeczywistości. We wczesnych latach rozwoju jednostki dochodzi do przejścia od tożsamości społecznej do tożsamości osobowej, kreowanej poprzez budowanie postaw własnej autonomii. Cechy osobowościowe wyostrowają się w okresie adolescencji i, jak zauważa James Marcia, okres ten można podzielić na dwa etapy. Pierwszy przypadający na okres od dziesiątego/dwunastego do piętnastego/szesnastego roku życia jest związany ze zdefiniowaniem bliższego i dalszego otoczenia społecznego, co jednostka osiąga w procesie poszukiwania alternatywnych rozwiązań istniejących i pojawiających się problemów. Etap drugi, obejmujący okres od szesnastego/siedemnastego do osiemnastego/dwudziestego roku życia, wiąże się z braniem odpowiedzialności za siebie oraz gotowością do ponoszenia konsekwencji za podejmowane decyzje i dokonywane wybory³⁴.

Konsekwencją zakończenia etapu socjalizacji pierwotnej jest wejście jednostki w okres socjalizacji wtórnej, której czas trwania okazuje się tożsamy z długością jej życia. Biorąc to pod uwagę, należy wskazać, że okres ten jest bezpośrednio związany z wynikającymi ze społecznego podziału pracy rolami, wymagającymi przyswojenia m.in.:

- terminologii oraz „ukrytych znaczeń” związanych z pełnionymi rolami społecznymi,
- różnych schematów motywacyjnych i interpretacyjnych, wykorzystywanych przy pełnieniu tych ról³⁵.

W odróżnieniu od wcześniejszego etapu, jednostka zazwyczaj w mniejszym stopniu podlega tu mechanizmom identyfikacji, choć w sytuacji ich wystąpienia wpływ na jednostkę jest niekiedy istotny³⁶. Przykładem może być wejście w rolę pracownika specyficznego przedsiębiorstwa lub podmiotu gospodarczego mającego niewątpliwie znaczenie dla życia społeczno-gospodarczego. Taka sytuacja dotyczy doradców bankowych, którzy z jednej strony zatrudnieni są w bankach, czyli instytucjach zaufania społecznego, z drugiej zaś, reprezentują sektor gospodarki kluczowy dla całego społeczeństwa oraz wszystkich przedsiębiorstw i instytucji. W tym przypadku wejście w rolę jest związane z wyraźnie określonym kontekstem

34 J. Marcia, *Identity in Adolescence*, [w:] J. Adelson (red.), *Handbook of Adolescent Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1980, s. 159–187.

35 D. Walczak-Duraj, *Socjologia...*, s. 57.

36 P. L. Berger, T. Luckmann, *Společne...*, s. 219.

instytucjonalnym, pociągającym za sobą konieczność internalizacji określonych norm i zachowań, którymi powinna cechować się określona grupa zawodowa.

Może tu wystąpić jednak pewien dysonans – otóż z jednej strony jednostka ma do czynienia z makrostrukturą (wielką korporacją, jaką jest bank, ale również sektorem bankowym zatrudniającym w Polsce blisko sto sześćdziesiąt pięć tysięcy osób³⁷), której zadaniem jest przedstawienie i reprezentowanie oficjalnego stanowiska w zakresie oczekiwanych zachowań i standardów etycznych doradców bankowych. Z drugiej – każdy pracownik osadzony jest w jakiejś mikrostrukturze, obrazowanej przez np. kilkuosobowy zespół sprzedażowy, oddział lub placówkę (jej członkowie, mając nawet określoną wiedzę dotyczącą oczekiwań w zakresie internalizowanych norm i wartości, mogą kierować się zupełnie innymi przesłankami przy podejmowaniu decyzji, budowaniu relacji z klientami oraz, co szczególnie istotne, sprzedaży produktów i usług finansowych). W takim przypadku można mówić o socjalizacji antycypacyjnej, objawiającej się dążeniem jednostki do nauki i internalizacji tych norm i zachowań, które obowiązują w danej grupie społecznej. Jest to szczególnie istotne w kontekście doradców bankowych – wykonując swoje obowiązki zawodowe, realizują oni plany sprzedażowe, przez pryzmat których są następnie oceniani.

W ten sposób może dojść do sytuacji, gdy pracownik mający problem ze zrealizowaniem planu sprzedażowego podejmie działania wątpliwe etycznie (uzasadniając to np. tym, że inni pewnie też tak robią), aby dołączyć do grona osób z najlepszym wynikiem. Innymi słowy, obserwowana w świecie finansów pokusa nadużyć sprawia, iż na różnych szczeblach struktury organizacyjnej jednostki reprezentujące sektor finansowy, w tym banki będące jego częścią, są skłonne do zachowania się w sposób niezgodny ze sformalizowanymi standardami etycznymi w celu osiągnięcia partykularnych korzyści.

Przy okazji rozważań na temat roli, jaką odgrywają socjalizacja pierwotna i wtórna w procesie kształtowania określonych postaw i zachowań doradców bankowych, warto zwrócić uwagę na nabywanie wrażliwości i kompetencji etycznych przez tę społeczność. Kompetencje mogą być definiowane jako „kwalifikacje rzeczywistnie w działaniu”, choć należy przy tym wskazać, iż kluczowa w kontekście ich nabywania jest „zdolność do przetwarzania wiedzy, traktowania jej jak tworzywa, z którego dopiero dzięki specyficznym umiejętnościom oraz odrębnej wiedzy, można uczynić narzędzie skutecznego oddziaływania na rzeczywistość”³⁸. Warto przywołać stanowisko Michaela Armstronga, który wskazuje, że analizowany termin ma dwa znaczenia. Pierwsze odwołuje się „do [...] wymiarów zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania”, drugie natomiast do „dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna”³⁹.

37 https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/SEKTOR_BANKOWY_DANE_2017_12_a.xlsx (dostęp: 12.06.2018).

38 S. Banaszak, *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011, s. 75.

39 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 243.

Prowadząc rozważania na temat kompetencji, należy wskazać, że pomimo ich genezy we wcześniej wspomnianych kwalifikacjach (formalny charakter), są one kształtowane pod wpływem doświadczeń. Jest to szczególnie istotne w kontekście nabywania wrażliwości i kompetencji etycznych w procesie socjalizacji (pierwotnej i wtórnej). W jego trakcie jednostka staje się istotą społeczną, czemu towarzyszy szereg doświadczeń ją kształtujących (zarówno tych dobrych, jak i tych złych), choć same w sobie nie stanowią one czynnika sukcesu w kontekście nabywania kompetencji. Kluczową rolę odgrywa umiejętność wnioskowania na ich podstawie i to od tej zdolności uzależnione jest nabywanie przez jednostkę zarówno wrażliwości na kwestie etyczne, jak i umiejętności w tym obszarze. Internalizacja wzorców zachowań oraz możliwość obserwowania różnorodnych postaw, w połączeniu z ich interpretacją, analizą oraz krytyczną oceną, kształtuje jednostkę w zakresie sposobu postrzegania dobra i zła, a także czynów etycznych i nieetycznych.

3.2. Rola mechanizmu „uczenia się” w procesie nabywania kompetencji etycznych doradców bankowych

Umiejętność uczenia się ról społecznych, a w konsekwencji prowadzenia interakcji i komunikowania się z innymi uczestnikami życia społecznego, sprawia, że osobowość jednostki charakteryzuje się określoną stałością. Dzięki temu możliwe staje się interpretowanie i prognozowanie zachowań jednostki, zwłaszcza, gdy wziąć pod uwagę jej wcześniejsze doświadczenia. Należy przy tym pamiętać, że proces uczenia się trwa przez całe życie człowieka, co oznacza, że zachowania jednostki na różnych etapach jej rozwoju mogą od siebie odbiegać nawet w istotny sposób⁴⁰.

Tym samym, jak wskazuje George H. Mead, proces socjalizacji pierwotnej wiąże się ze stopniowym odchodzeniem jednostki od ról, norm i postaw „znaczących innych”, na rzecz bardziej ogólnie zarysowanych zasad i wartości. Ich generalizacja prowadzi do identyfikacji z ogółem innych (ze społeczeństwem), a nie, jak wcześniej, z konkretnymi bliskimi osobami. Zgodnie z koncepcją socjologa, etapowi temu towarzyszy wykształcenie się poczucia tożsamości, które zwiastuje zakończenie socjalizacji pierwotnej⁴¹.

Odwołując się do społeczności doradców bankowych i procesu socjalizacji wtórnej, kluczową rolę w procesie kształtowania postaw tej grupy odgrywa zarówno edukacja na poziomie studiów wyższych (przygotowująca do pracy na analizowanym stanowisku), jak i doświadczenia zawodowe nabywane w trakcie pracy zawodowej. Co więcej, mechanizm uczenia się, wynikający z konieczności komunikowania się z innymi uczestnikami życia społeczno-gospodarczego, jest także równoznaczny z uwewnętrznieniem norm, wartości i zasad etycznych

40 A. Jasińska-Kania, *Socjologiczna...*, s. 315.

41 G. H. Mead, *The Self and the Organism*, [w:] C. W. Morris (red.), *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago 1934, s. 135–144.

zdefiniowanych zarówno przez sieć bezpieczeństwa finansowego (w Polsce przykładem może być Kodeks Etyki Bankowej, stworzony przez Związek Banków Polskich), jak i poszczególne, należące do sektora bankowego, instytucje bankowe. Należy ponadto wziąć pod uwagę fakt, że banki działają w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, co w praktyce oznacza potrzebę dostosowania swojej działalności do reform prawnych czy pojawiania się nowych uczestników na rynku finansowym, którzy również determinują pewne przeobrażenia o charakterze organizacyjno-prawnym po stronie sektora bankowego. W jego efekcie pracownicy, a zwłaszcza reprezentujący przedsiębiorstwa bankowe w relacjach z klientami doradcy bankowi, są zobowiązani do aktualizowania swojej wiedzy merytorycznej, a także internalizacji nowych norm, zasad i wartości etycznych (związanych np. z rozwojem bankowości elektronicznej czy mobilnej).

Co istotne, wraz z rozwojem jednostki rolę „znaczących innych” przejmują „uogólniony inny” (społeczeństwo)⁴², a transformacja ta w skrajnych przypadkach może prowadzić do odrzucenia wcześniej zinternalizowanych norm i wartości⁴³ – zwłaszcza w sytuacji, w której środowisko dorastającego dziecka akceptowało lub nawet oczekiwano pewnych zachowań, które w momencie wejścia w rolę, np. pracownika, oznaczałyby złamanie zasad oraz norm etycznych i/lub obowiązujących przepisów prawnych. W tym sensie etap ten jest współodpowiedzialny za kształtowanie osobowości jednostki⁴⁴ – kierując się własnym interesem i rozsądkiem, a także uwzględniając stawiane przed sobą cele, może być skłonna do odrzucenia lub dokonania istotnych modyfikacji zinternalizowanych podstawowych wartości i norm życia społecznego⁴⁵.

3.2.1. Nabywanie kompetencji etycznych w procesie edukacji przyszłych doradców bankowych – wiodące dylematy i deficyty

W związku z potrzebą jednoznacznego wskazania znaczenia procesu edukacji przyszłych doradców bankowych w kontekście nabywania przez nich kompetencji etycznych założono, iż w dalszej części monografii przedmiotem analiz będą zajęcia prowadzone na kierunku Finanse i Rachunkowość na pierwszym stopniu studiów wyższych na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego (studia licencjackie). W związku z tym należy zauważyć, że mianem „przyszłych doradców bankowych” określono studentów kierunków Finanse i Rachunkowość na pierwszym stopniu studiów wyższych oraz Bankowość i Finanse Cyfrowe na pierwszym stopniu studiów wyższych, prowadzonych na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego (studia licencjackie), którzy:

42 P. L. Berger, *Zaproszenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 96.

43 A. Zduniak, *Socjalizacja w kontekście nowoczesnego społeczeństwa*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2013, nr 1, s. 50.

44 J. Juszczuk-Rygałto, *Kształtowanie podmiotowości ucznia w relacji do jego tożsamości*, „Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce” 2016, nr 2, s. 13–24.

45 D. Walczak-Duraj, *Socjologia...*, s. 57.

- ukończyli pierwszy rok studiów licencjackich,
- zadeklarowali chęć pracy w sektorze bankowym na stanowisku doradcy bankowego,
- wybrali na drugim roku studiów licencjackich (na kierunku Bankowość i Finanse Cyfrowe prowadzonym na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego) specjalność Bankowość 3.0 lub (na kierunku Finanse i Rachunkowość prowadzonym na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego) specjalność Bankowość lub Decyzje Finansowe.

Przyjęte założenia precyzyjnie definiują populację „przyszłych doradców bankowych”, co jest szczególnie istotne w kontekście analizy treści kształcenia wpływających na proces nabywania kompetencji etycznych. W związku z tym, należy zwrócić uwagę na zajęcia odbywające się w toku studiów (na pierwszym i drugim roku studiów wyższych na kierunku Finanse i Rachunkowość prowadzonym na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego – studia licencjackie), wśród których kluczowe znaczenie odgrywa przedmiot Etyka biznesu. Zajęcia prowadzone są na pierwszym semestrze pierwszego roku studiów, natomiast ich celem jest

[...] przybliżenie studentom zagadnień z dziedziny etyki i moralności, zapoznanie ich z aksjornormatywnymi podstawami życia społecznego oraz problematyką etyczną występującą w różnych sferach życia społecznego oraz różnych kręgach kulturowych; oraz w kontekście wykonywania zawodu oraz działalności biznesowej.

Jak wskazują efekty kształcenia, „w wyniku prowadzonych zajęć student powinien umieć rozróżnić i podać definicję takich pojęć jak: etyka i moralność, rozwój moralny, kodeks etyczny, etyka biznesu, etyka zawodowa, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa”. Ponadto, w kontekście socjalizacji jednostki, student powinien umieć wskazać podstawowe stadia rozwoju moralnego człowieka oraz „[...] powinien wiedzieć jakie są cele etyki w biznesie i tworzonych na jej polu kodeksów zawodowych”. W obszarze umiejętności wskazano, iż w „wyniku prowadzonych zajęć student powinien potrafić określić jakie problemy natury etycznej pojawić się mogą w świecie finansów [...] oraz wiedzieć, w jaki sposób rozwiązywać dylematy etyczne i szukać odpowiedzi na nurtujące go problemy. Student powinien znać również Kodeksy Etyki Zawodowej”.

Niezwykle ciekawie kształtują się kompetencje osób uczestniczących w analizowanych zajęciach. W ich wyniku

[...] student powinien potrafić poszukiwać wiedzy dotyczącej problematyki etyki w biznesie, [...] być świadom prezentowanych i deklarowanych przez siebie postaw moralnych, mogących powodować problemy natury etycznej, [...] powinien dostrzegać korzyści płynące z bycia osobą etyczną w pracy zawodowej oraz powinien chcieć pogłębiać takiego rodzaju kompetencje w przyszłości⁴⁶.

46 https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0600-FBEQ1B (dostęp: 19.09.2018).

Oprócz przedmiotu Etyka w biznesie, studenci obu wskazanych specjalności uczestniczą w innych zajęciach, które akcentują znaczenie etyki w bankowości. Dla przykładu, studenci specjalności Bankowość (na drugim roku wskazanego kierunku studiów licencjackich) wśród przedmiotów, które są bezpośrednio związane z sektorem bankowym i bankami, jako jednostkami do niego należącymi, biorą udział również w zajęciach z przedmiotu Bankowość detaliczna (w wymiarze trzydziestu godzin ćwiczeń), w wyniku których student powinien „wytłumaczyć problem zarządzania relacjami z klientem, zidentyfikować potrzeby klientów detalicznych i zaproponować adekwatne do jego potrzeb produkty”. Co szczególnie istotne, studenci realizujący ten przedmiot powinni potrafić „posłużyć się wiedzą na temat produktów bankowych kredytowych i lokacyjnych w celu ich dobrania do potrzeb klientów detalicznych”. Na uwagę zasługują również kompetencje. Jak wskazano, w wyniku przeprowadzonych zajęć student zyska aktywną postawę (zgodną z zasadami etyki) do nawiązywania życzliwych stosunków z klientami i budowania ich zaufania do banku, nabędzie otwartości i kreatywności w poszukiwaniu metod współpracy z klientem, redukując działania rutynowe⁴⁷.

Dla porównania, studenci specjalności Decyzje finansowe (na drugim roku studiów licencjackich na kierunku Finanse i Rachunkowość), również uczestniczą w zajęciach z przedmiotu Bankowość detaliczna, przy czym jest to piętnaście godzin ćwiczeń. W ich wyniku student

[...] potrafi rozpoznać potrzeby klientów detalicznych i zaproponować odpowiednie produkty bankowe, [...] powinien posiadać umiejętność dokonywania wyboru oferty produktowej banków dostosowanej do indywidualnych potrzeb klientów, [...] jest przygotowany do racjonalnego podejmowania decyzji finansowych, [...] a także posiada zdolność do przejrzystego prezentowania wad i zalet poszczególnych produktów bankowych.

Ponadto studenci specjalności Decyzje Finansowe (na drugim roku studiów licencjackich na kierunku Finanse i Rachunkowość) uczestniczą w zajęciach z przedmiotu Ochrona konsumenta na rynku usług finansowych. W jego ramach

[...] student nabywa wiedzę o relacjach między konsumentem a instytucjami finansowymi [...], wiedzę o [...] kodeksach etycznych, kodeksach dobrych praktyk, [...] potrafi uzasadnić potrzebę ochrony interesu ekonomicznego [klienta – przyp. KS] odróżniać bezpośrednio od pośrednich metod oddziaływania na bezpieczeństwo konsumenta, identyfikować instytucje mediacyjne, objaśniać istotę działania Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego, Rzecznika Finansowego, FIN-NET.

W zakresie umiejętności wskazano, że

[...] student w dużym stopniu powinien potrafić analizować przyczyny i przebieg problemów konsumentów związanych z produktami bankowymi, ubezpieczeniowymi, dawać propozycje rozwiązań konkretnych problemów konsumentów na rynku usług finansowych, [...] rozstrzygać dylematy pracownika instytucji finansowej, [...] ma umiejętność krytycznej oceny konsekwencji ekonomicznych i społecznych decyzji finansowych.

⁴⁷ https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0600-FBBD4B (dostęp: 19.09.2018).

Z kolei w obszarze kompetencji podkreślono, że osoba uczestnicząca we wskazanych zajęciach „[...] prawidłowo identyfikuje, analizuje i rozstrzyga dylematy etyczne na rynku finansowym, jest wrażliwa na brak równowagi między konsumentem a instytucją finansową, zwłaszcza asymetrię informacji”⁴⁸.

Z kolei studenci specjalności Bankowość 3.0 (na drugim roku studiów licencjackich na kierunku Bankowość i Finanse Cyfrowe) realizują zajęcia z przedmiotu Psychologia ekonomiczna. Efekty kształcenia zarówno w zakresie wiedzy (student „ma podstawową wiedzę w zakresie kształtowania się zjawisk ekonomicznych i finansowych – z perspektywy psychologicznych [poznawczych i emocjonalnych] uwarunkowań funkcjonowania człowieka” oraz „zna metody podejmowania decyzji dotyczących finansów przez podmiot gospodarczy oraz osobę indywidualną”), jak i postaw oraz kompetencji społecznych (student „krytycznie ocenia działania swoje i osób współpracujących i przyjmuje odpowiedzialność za ich skutki, potrafi przekazywać wiedzę o procesach gospodarczych, w tym finansowych i konsumenckich, [...] uzasadniać własne poglądy dotyczące problemów ekonomicznych uwarunkowanych psychologicznie oraz ustosunkowywać się do poglądów innych osób”, a także „bierze odpowiedzialność za przekazywane i udostępniane informacje”)⁴⁹ jednoznacznie wskazują, że opisane zajęcia przyczyniają się do zwiększania świadomości studentów w zakresie znaczenia etyki w bankowości.

Tym samym należy podkreślić, że wyodrębniona grupa studentów (studiujących na kierunku Finanse i Rachunkowość na pierwszym stopniu studiów wyższych prowadzonych na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego [studia licencjackie] lub studiujących na kierunku Bankowość i Finanse Cyfrowe [specjalność Bankowość 3.0] na pierwszym stopniu studiów wyższych prowadzonych na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego [studia licencjackie]) w toku pierwszego i drugiego roku studiów uczestniczy w zajęciach, których treści i metody kształcenia powinny przekładać się na efekty (w obszarze wiedzy, umiejętności i kompetencji), gwarantujące poszanowanie wartości, norm i zasad etycznych. Oczywiście w praktyce żaden przedmiot, prowadzony na jakichkolwiek studiach, nie jest w stanie przygotować studenta na wszelkie sytuacje wątpliwe etycznie, jakie można spotkać w pracy zawodowej na stanowisku doradcy bankowego. Czym innym jest akcentowanie znaczenia postaw etycznych, wskazywanie przykładowych zachowań etycznych i nieetycznych, a także prezentowanie dobrych praktyk w obszarze budowania relacji z klientami, a czym innym np. reagowanie na pojawiające się konflikty interesów. Tym samym, nabywanie kompetencji etycznych oznacza tworzenie pewnych wzorców zachowań, z którymi student/absolwent rozpoczyna karierę zawodową w sektorze bankowym.

48 https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0600-FBYA4B (dostęp: 19.09.2018).

49 https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0600-BFPE3B (dostęp: 19.09.2018).

3.2.2. Nabywanie kompetencji etycznych przez aktualnych doradców bankowych – wiodące dylematy i deficyty

Znaczenie kompetencji etycznych w pracy osób zatrudnionych na stanowisku doradcy bankowego wydaje się bezsporne, co potwierdza analiza treści ogłoszeń o pracę na wskazanym stanowisku, publikowanych na ogólnopolskim portalu pracuj.pl⁵⁰ przez dziesięć największych pod względem aktywów banków (należących do polskiego sektora bankowego), przeprowadzona w okresie od 24 sierpnia do 7 września 2018 roku. Analizie poddano treść dwustu sześćdziesięciu siedmiu ogłoszeń, adresowanych do osób zainteresowanych pracą na stanowisku doradcy bankowego (zarówno doradcy bankowego, jak i doradcy bankowego do spraw m.in. bankowości hipotecznej, w obszarze bankowości detalicznej, klienta biznesowego, bankowości prywatnej, klienta indywidualnego, małych i średnich przedsiębiorstw etc.).

Badanie wykazało, iż w przypadku treści dwustu dwudziestu dwóch ogłoszeń w opisie obowiązków zawodowych (kategoria wspólna dla określeń: pełniona rola, zakres zadań, zakres odpowiedzialności etc.), przypisanych do stanowiska doradcy bankowego, pojawiły się odwołania do etycznego sposobu realizacji zadań. Tym samym, dbałość o standardy obsługi klienta (tego typu określenie dominowało w przypadku analizowanych ogłoszeń) była jednym z kryteriów branych pod uwagę w procesie rekrutacji, co wskazuje na znaczenie poszanowania wartości i zasad etycznych na analizowanym stanowisku.

Należy przy tym wskazać, że pozytywna ocena kandydata (w procesie rekrutacji) w obszarze kompetencji etycznych nie musi przekładać się na równie wysoki poziom poszanowania wartości i norm etycznych w przyszłości, kiedy jednostka ta będzie już pełnoprawnym pracownikiem. Zadaniem stojącym zarówno przed doradcą bankowym, jak i zatrudniającym go bankiem, jest podtrzymywanie kompetencji etycznych na jak najwyższym poziomie w całym okresie zatrudnienia. Oznacza to, że z jednej strony za przestrzeganie norm i wartości etycznych odpowiedzialny jest pracownik sektora bankowego, pracujący na analizowanym stanowisku, zaś z drugiej, przedsiębiorstwo bankowe jako instytucja zaufania społecznego.

W przypadku doradcy bankowego, wcześniej zinternalizowane wartości i zasady etyczne na bazie doświadczeń wynikających m.in. z budowania relacji z klientami, sprzedaży produktów i usług finansowych, a także realizacji planów sprzedażowych (określanej często mianem umiejętności pracy pod presją czasu) oraz obserwacji pracy współpracowników, ulegają modyfikacjom. Występujące w pracy zawodowej osób zatrudnionych na analizowanych stanowiskach dylematy etyczne powodują konieczność reakcji, co w praktyce oznacza kreowanie nowych wzorców zachowań (zarówno tych etycznych, jak i nieetycznych). W tym sensie doradca bankowy permanentnie nabywa kompetencje etyczne, często nie mając świadomości ich zdobywania.

50 <https://www.pracuj.pl/> (dostęp: 24.08.2018).

Równie istotna jest rola banków, które, chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku produktów i usług bankowych (o zbliżonej funkcjonalności, parametrach i specyfice na poziomie sektora bankowego), poszukują płaszczyzn, istotnych z punktu widzenia klientów. Ową sferą jest z pewnością przestrzeganie wartości i zasad etycznych przez doradców bankowych, co implikuje konieczność szczególnej dbałości o standardy obsługi klientów. W tym sensie wszelkie przejawy aktywności banków w obszarze odpowiedzialności za prowadzoną przez nie działalność gospodarczą – wśród których dominującym rozwiązaniem są programy etyczne, składające się m.in. z kodeksów etycznych, szkoleń z zakresu etyki, audytu etycznego etc. – mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia nabywania, a także podtrzymywania kompetencji etycznych pracowników, w tym doradców bankowych odpowiedzialnych za relacje z klientami.

4. Praca doradców bankowych w perspektywie zachowań ingracyjnych

Ingracjacja definiowana jest jako strategia „przypodobania się” innym uczestnikom życia społecznego i obejmuje szereg zachowań jednostki mających na celu podniesienie własnej atrakcyjności, których adresatem jest druga osoba. Wyróżnia się następujące techniki ingracjacji:

- konformizm,
- podnoszenie wartości partnera,
- prezentacja samego siebie⁵¹.

Konformizm jest rozumiany jako technika związana bezpośrednio z interakcją z innymi uczestnikami życia społecznego, podczas której jednostka wykorzystuje formy komunikowania się, dopasowane do norm, wzorców i zachowań drugiej strony relacji. W przypadku doradców bankowych technika ta będzie się przejawiać dostosowaniem się do klientów, co ma szczególnie istotne znaczenie w kontekście używanych pojęć i terminów.

Nomenklatura wykorzystywana w finansach, w tym w bankowości, jest specyficzna, a jej rozumienie z reguły wymaga odpowiedniego poziomu wiedzy merytorycznej i świadomości finansowej. W praktyce często widać asymetrię informacji, oznaczającą, że poziom wiedzy finansowej przeciętnego doradcy jest zazwyczaj wyższy, a niekiedy znacznie wyższy niż przeciętnego klienta. Z jednej strony sytuacja ta może dawać klientom pewność współpracy z profesjonalistami, a więc osobami, które będą zainteresowane zaspokojeniem potrzeb finansowych nabywców

51 D. Walczak-Duraj, *Socjologia...*, s. 51.

produktów i usług, z drugiej zaś, wiąże się z ryzykiem polegającym na tym, że doradca swoją wiedzę i umiejętności wykorzysta w sposób niesłużący jego partykularnym interesom (w szczególności realizacji planu sprzedażowego). Dodając do tego warstwę komunikacji werbalnej i niewerbalnej, pracownicy banków, znając swoich klientów, będą w stanie spersonalizować formę komunikacji, dzięki czemu ich przekaz zostanie znacznie lepiej odebrany. W takiej sytuacji doradca może czuć dyskomfort związany z tym, że sposób komunikowania się z konkretną osobą nie odpowiada poziomowi jego wiedzy, umiejętności, a nawet kultury osobistej, aczkolwiek jest to cena, którą ponosząc, być może będzie w stanie maksymalizować sprzedaż produktów i usług bankowych. Z kolei klient będzie miał wtedy poczucie, że ten konkretny doradca należy do jego grupy społecznej, komunikuje się w zrozumiały dla niego sposób, przez co jest osobą godną zaufania etc.

Podnoszenie wartości partnera komunikacji to technika, w ramach której jednostka formułuje pozytywne oceny pod adresem drugiej osoby. Z tej techniki in-gracjacyjnej korzystają w sposób powszechny pracownicy instytucji bankowych w procesie budowania relacji z klientami. Przejawia się to m.in. w częstym podkreślaniu tego, jak bardzo ważnym dla banku klientem jest partner interakcji, jak bardzo ceni się to, że współpracuje z bankiem od dłuższego czasu, a także zwracaniu uwagi na słuszność oraz racjonalność dokonywanych wyborów i podejmowanych decyzji finansowych. Podnoszenie wartości klienta skutkuje często jego większą podatnością na sugestie doradcy czy techniki sprzedażowe, co zwiększa prawdopodobieństwo finalizacji produktów i usług bankowych. Jednocześnie należy pamiętać o tym, że metoda ta ma charakter procesualny i od umiejętności doradcy zależy będzie to, czy w dłuższej perspektywie czasu wpłynie ona na poprawę relacji z klientami.

Ostatnia technika in-gracjacyjna to prezentacja samego siebie. Jej celem jest odpowiednie budowanie wizerunku w oczach innych uczestników życia społecznego. W praktyce może przybierać ona postać autoprezentacji negatywnej (autodeprecjacji) lub pozytywnej (podnoszenie własnej wartości), aczkolwiek w przypadku środowiska doradców bankowych stosowana jest druga z wymienionych technik.

Pracownicy banków koncentrują się na budowaniu swojego wizerunku w oparciu m.in. o atrybuty profesjonalizmu, odpowiedzialności czy rzetelności, dzięki czemu łatwiej jest im zdobyć zaufanie klientów, a w efekcie realizować plan sprzedażowy. W tym przypadku autoprezentacja pozytywna wydaje się być naturalną konsekwencją faktu dołączania do grupy społecznej, w której w zasadzie wszystkie jednostki (wszyscy doradcy bankowi) sprzedają podobne produkty i usługi bankowe, a czasami jedyną cechą charakterystyczną dla wybranej osoby stają się jej własne atrybuty, dające poczucie bezpieczeństwa oraz przeświadczenie o zasadności współpracy z tym konkretnym doradcą (np. wiedza merytoryczna, stopnie lub tytuły naukowe, doświadczenie zawodowe etc.).

Co ciekawe, w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na względną stałość jednostek w preferowaniu poszczególnych technik, przy czym nie zawsze osoby

te mają świadomość stosowania tychże strategii⁵². Należy przy tym zauważyć, że grupa społeczna doradców bankowych jawi się jako ta, posiadająca z reguły ową świadomość, a tym samym dostrzegająca korzystne dla siebie konsekwencje in-gracjacji (zwłaszcza w obszarze budowania długoterminowych relacji z klientami oraz sprzedaży produktów i usług bankowych), wokół której tworzone są techniki sprzedażowe.

Podsumowanie

Ocena współcześnie funkcjonujących na rynku podmiotów gospodarczych coraz częściej wychodzi poza ramy ekonomiczno-finansowe. Jedną z takich perspektyw jest analiza sposobu prowadzenia działalności z punktu widzenia etyki. Treści etyczne wpływają na zachowania organizacji, a te z kolei przekładają się na aktywność gospodarczą podmiotów należących do rozmaitych gałęzi gospodarek. Uwzględnienie perspektywy etycznej w zachowaniach osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach jest traktowane jako specyficzny komponent ich majątku. Stają się one aktywami organizacji i, choć najczęściej nie mają bezpośredniego przełożenia na sprawozdania finansowe podmiotów gospodarczych, mogą wpływać na ich pozycje konkurencyjne, co w długim horyzoncie czasu determinuje możliwość osiągnięcia przez nie zysku lub ich rozwój, a niekiedy dalszą egzystencję na rynku. Zachowania etyczne z jednej strony w istotny sposób wpływają na strategię i politykę przedsiębiorstw, a także sposób funkcjonowania tychże, z drugiej zaś – są przez nie determinowane. Dotyczy to wszystkich gałęzi gospodarki, w tym sektora bankowego, skupiającego banki posiadające szczególny status na rynku i odgrywające kluczową rolę w rozwoju gospodarki światowej.

Przedsiębiorstwa bankowe, podobnie jak inne organizacje, tworzą programy etyczne, których celem jest poprawa poziomu etycznego podmiotu gospodarczego. Mają one charakter długoterminowy, przy czym wybrane elementy strategii banków w tym zakresie pozwalają podejmować również doraźne środki, skutkujące zmianą zachowań na takie, które w większym stopniu będą równoznaczne z poszanowaniem określonych zasad i wartości etycznych. Należy przy tym zwrócić uwagę na istotę problemu w przypadku sektora bankowego – nawet pojedyncze nieetyczne zachowanie może przekładać się na utratę wiarygodności i ograniczenie zaufania interesariuszy do przedsiębiorstwa bankowego. W konsekwencji

52 A. Olszewska-Kondratowicz, *Techniki kształtowania pozytywnych postaw interpersonalnych a postrzeganie własnego „ja” i uświadamianie sobie własnych działań*, [w:] S. Mika (red.), *Studia nad postawami interpersonalnymi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich–Wydawnictwo PAN, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1976, s. 79.

kluczową kwestią staje się dążenie do bezwzględnej eliminacji incydentów, mających znamiona sytuacji etycznie wątpliwych.

W kontekście poszanowania określonych treści etycznych i ich wpływu na sposób funkcjonowania podmiotów należących do sektora bankowego trzeba także podkreślić szczególne znaczenie procesu socjalizacji dla wyjaśniania postaw i zachowań jednostek. Zarówno socjalizacja pierwotna, jak i wtórna wpływają na wszystkich uczestników życia społecznego. Internalizowane wartości, normy i zasady z jednej strony wyznaczają sposób zachowania jednostek, zaś z drugiej – pozwalają interpretować postawy innych osób.

Socjalizacja ma szczególnie istotne znaczenie dla wyjaśnienia zachowań grup społecznych, w tym środowiska doradców bankowych jako pracowników instytucji zaufania społecznego. Praca na tym stanowisku wiąże się z koniecznością oceny własnego postępowania, a co za tym idzie, wyciągania wniosków i nabywania kompetencji etycznych, a także obserwacji i interpretacji sposobu oceny jednostki przez inne osoby. Często pojawiający się dysonans, wynikający z różnic w ocenie samego siebie przez doradcę i jego przekonania o sposobie jego oceny przez innych, skutkuje podejmowaniem działań mających na celu podnoszenie własnej atrakcyjności, co w przypadku wskazanej grupy społecznej może istotnie wpływać na jej postawy.

Podsumowując, zarówno socjalizacja pierwotna, jak i wtórna odgrywają istotną rolę w procesie kształtowania i uspołeczniania jednostek⁵³, w tym także osób pracujących na stanowisku doradców bankowych, wobec których oczekiwania społeczne, dotyczące przestrzegania wartości i zasad etycznych, są zdecydowanie wyższe niż w przypadku osób zatrudnionych poza sektorem bankowym. Warto przy tym podkreślić również znaczenie procesu edukacji, który zwłaszcza na poziomie studiów wyższych daje określoną wiedzę, umiejętności i kompetencje, mogące okazać się kluczowymi dla przyszłych doradców bankowych.

Przeprowadzone badanie (zarówno jego metodologię, jak i wnioski z niego płynące przedstawiono w kolejnych rozdziałach monografii) stanowiło próbę oceny standardów etycznych obowiązujących w pracy, w opinii przyszłych oraz obecnych doradców bankowych.

53 S. Kowalski, *Socjologia wychowania w zarysie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 16.

Rozdział 6

Metodyczne założenia badań własnych

1. Cel i przedmiot badań oraz podstawowe problemy badawcze

Koncepcja badawcza to „[...] ogół ustaleń dotyczących celu, głównych faz i aspektów procesu badawczego z wykorzystaniem wyników włącznie”¹. W kontekście zagrożenia występowania kryzysów finansowych, ważne wydaje się podjęcie zagadnienia przestrzegania przez doradców standardów etycznych, gdyż to ich postawa kształtuje wizerunek banków jako instytucji zaufania społecznego. Analizowanym w monografii problemem badawczym, czyli „[...] przedmiotem wysiłków badawczych”², jest pytanie, jakimi standardami etycznymi kierują się w swojej pracy doradcy bankowi.

Na potrzeby niniejszej monografii przyjęto następujący cel główny badań: ocena stosunku obecnych i przyszłych doradców bankowych do obowiązujących w bankach standardów etycznych oraz identyfikacja jego determinant. Realizacja celu głównego była możliwa poprzez osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

1. Identyfikacja determinant zróżnicowania w zakresie skłonności do przestrzegania standardów etycznych wśród doradców bankowych.
2. Identyfikacja determinant zróżnicowania w zakresie skłonności do przestrzegania standardów etycznych wśród przyszłych doradców bankowych.

Przedstawione w poprzednich rozdziałach założenia teoretyczne i dotychczas przeprowadzone badania oraz obserwacje pozwoliły na postawienie szeregu pytań badawczych, wśród których następujące z nich można wskazać jako kluczowe:

1 J. Lutyński, *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1994, s. 77.

2 J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005, s. 44.

- Jakimi standardami etycznymi kierują się doradcy bankowi w swej pracy? Praca doradców bankowych jest bezpośrednio związana z reprezentowaniem banków jako instytucji zaufania społecznego. Należy więc podkreślić, że sposób postrzegania banków przez ich klientów to pochodna budowanych relacji z doradcami, a co za tym idzie – stopnia przestrzegania przez nich standardów etycznych. Postawy i zachowania doradców bankowych kształtowane są zarówno przez obserwowane w okresie socjalizacji pierwotnej i wtórnej wzorce zachowań najbliższych oraz prezentowane, pożądane postawy doradców bankowych na zajęciach w okresie studiowania, jak i sformalizowane normy i wartości etyczne, które odwołują się wprost m.in. do kodeksów etycznych i kodeksów postępowania. W kontekście socjalizacji wtórnej warto również wskazać na istotną determinantę kształtowania postaw i zachowań doradców, jaką jest presja środowiska (współpracowników).
- Jakimi standardami etycznymi kierują się przyszli doradcy bankowi, którzy w perspektywie najbliższych kilku lat wejdą w rolę zawodową doradcy bankowego? Standardy etyczne, które powinny stanowić kierunkowskaz dla działań przyszłych doradców bankowych obejmują zarówno obszar instytucjonalny, jak i nieformalny. Na pierwszą płaszczyznę składają się wszelkie wartości i zasady etyczne, których znaczenie jednostka społeczna poznaje w procesie edukacji. Jak wskazano w rozdziale piątym niniejszej pracy, wśród zajęć, w których uczestniczą studenci, znajdują się również przedmioty, koncentrujące się w szczególności na efektach kształcenia, powiązanych z koniecznością poszanowania etyki w bankowości. Należy zauważyć, że w procesie socjalizacji, już od pierwszych lat życia wpajane są jednostce normy i reguły etyczne, których poszanowanie jest pożądane i oczekiwane w jej społecznym otoczeniu (rodzina, znajomi, grupy kulturowe, religijne etc.). Konieczne okazuje się zatem zbadanie standardów etycznych przyszłych doradców bankowych, które stanowią fundament dla postaw i zachowań tych osób w przyszłości. Co ważne, problem poszanowania standardów etycznych przez przyszłych doradców bankowych dotyczy nie tylko sformalizowanych wartości i zasad etycznych, ale również norm kształtowanych przez wspomniane już otoczenie jednostki społecznej.
- Czy w momencie wchodzenia w rolę zawodową doradcy bankowego zmienia się stosunek do norm, zasad i wartości etycznych? Internalizacja norm i wartości etycznych w okresie socjalizacji pierwotnej i wtórnej oznacza, że każdy przyszły doradca bankowy w momencie kończenia studiów, ale przed podjęciem pracy na stanowisku doradcy bankowego (lub innym stanowisku w sieci sprzedaży banku, które wiąże się ze sprzedażą produktów i usług bankowych) posiada określone wyobrażenie o pracy zawodowej w sektorze bankowym, determinowane obrazem doradcy bankowego kreowanym w szczególności przez media

oraz wykładowców prowadzących zajęcia bezpośrednio związane z bankowością oraz etyką w bankowości (szerzej w finansach). Mając niekiedy wyidealizowany obraz tego stanowiska, nowo zatrudniona w banku osoba musi skonfrontować nabytą wiedzę i umiejętności ze sposobem postępowania już zatrudnionych (doświadczonych) doradców bankowych. Obserwacja współpracowników daje możliwość analizy ich postaw i zachowań, które z jednej strony mogą być etyczne, z drugiej nieetyczne, ale zarówno jedne, jak i drugie wpływają na postawy nowych doradców.

- Jakie czynniki wpływają na to, że jedne osoby, będące doradcami bankowymi lub kształtujące się w tym kierunku, są bardziej skłonne przestrzegać określonych standardów etycznych, a inne mniej? Stopień przestrzegania wartości i zasad etycznych jest z jednej strony jednym z kluczowych kryteriów oceny doradców bankowych przez ich klientów, zaś z drugiej – kryterium podziału doradców na tych, którzy postępują etycznie i tych, którzy zachowują się nieetycznie. Należy przy tym pamiętać, że analizowany stopień przestrzegania etyki ulega zmianom w czasie i warunkuje go wiele czynników. Oznacza to, że ktoś, kto dotychczas, nawet przez długi okres, postępował zgodnie z normami i wartościami etycznymi, w wyniku zaistnienia określonych okoliczności (często w sytuacji nieoczekiwanej), może postąpić niezgodnie z przestrzeganymi przez siebie wzorcami postaw i zachowań. W zależności od skłonności doradców bankowych do przestrzegania norm i wartości etycznych, jedni doradcy bankowi pomimo m.in. pojawiających się problemów zawodowych i osobistych, konfliktów interesów, zagrożenia utratą pracy czy pominięcia przy awansach etc., będą wierni ugruntowanym wzorcom postaw, natomiast drudzy mogą stwierdzić, iż postępowanie etyczne jest w ich przypadku nieefektywne, co oznacza, że nie przyczynia się do osiągnięcia partykularnych celów.

2. Hipotezy badawcze

Przedstawione wyżej pytania badawcze, ugruntowane zaprezentowaną w poprzednich częściach monografii wiedzą teoretyczną, pozwoliły na wysunięcie następujących hipotez szczegółowych pracy (czyli „weryfikowalnych oczekiwań wobec rzeczywistości”³):

- Hipoteza 1: Średni poziom obawy przed pogorszeniem pozycji na rynku pracy nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i obecnych doradców bankowych.

3 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, wyd. pierwsze, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 67.

- Hipoteza 2: Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i obecnych doradców bankowych.
- Hipoteza 3: Średni poziom przekonania o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i obecnych doradców bankowych.
- Hipoteza 4: Średni poziom skłonności do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i obecnych doradców bankowych.
- Hipoteza 5: Średni poziom skłonności do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i obecnych doradców bankowych.

3. Uzasadnienie zastosowanych metod i technik badawczych

Część teoretyczna monografii została oparta na analizie literatury przedmiotu, natomiast empiryczna na badaniach ilościowych – ankiety: audytoryjną oraz samozwrotną, przeprowadzone z przyszłymi oraz obecnymi doradcami bankowymi.

W ramach części teoretycznej poddano krytycznej analizie literaturę przedmiotu, w tym literaturę anglojęzyczną, ukazującą proces socjalizacji w kontekście roli zawodowej doradcy bankowego, definiującą zawód doradcy bankowego oraz jego zadania, a także specyfikę relacji pomiędzy doradcami bankowymi i klientami banków. Przedmiotem badania były publikacje bibliograficzne, dane statystyczne, raporty i opracowania instytucji zajmujących się analizą postaw etycznych pracowników banków, dokumenty strategiczne, a także narzędzia badawcze stosowane w innych, polskich i zagranicznych, projektach badawczych. Studia literaturowe stanowiły podstawę drugiego etapu badania o charakterze empirycznym.

Na część empiryczną składała się ankieta audytoryjna przeprowadzona wśród przyszłych doradców bankowych oraz ankieta samozwrotna zrealizowana wśród obecnych doradców bankowych. Badanie wśród obu grup różniło się – przeprowadzenie pełnego badania audytoryjnego na grupie doradców bankowych jest w praktyce niemożliwe ze względu na liczne ograniczenia (wśród których wymienić można z jednej strony fakt, iż w poszczególnych oddziałach i/lub placówkach banków pracuje najczęściej kilku doradców bankowych, z drugiej zaś, brak zgody wybranych banków na udział pracowników w badaniu poza

ich miejscem pracy). Narzędzie, które zostało wykorzystane w obu ankietach było wystandaryzowane, natomiast pytania skierowane do obu grup identyczne, co pozwoliło na analizę porównawczą stosunku przyszłych i obecnych doradców bankowych do standardów etycznych oraz jego determinant.

Ankieta audytoryjna została przeprowadzona w pierwszym półroczu roku 2018 na grupie stu osiemnastu studentów Uniwersytetu Łódzkiego, studiujących na kierunku Finanse i Rachunkowość na pierwszym stopniu, którzy uczęszczali na zajęcia w ramach specjalności Bankowość (drugi rok – sześćdziesiąt dwie osoby, trzeci rok – sześćdziesiąt pięć osób), Decyzje Finansowe (drugi rok – czterdzieści osób, trzeci rok – czterdzieści trzy osoby) i na kierunku Bankowość i Finanse Cyfrowe na pierwszym stopniu w ramach specjalności Bankowość 3.0 (drugi rok – dwadzieścia siedem osób). Osoby te w dalszej części rozważań nazywane są mianem „przyszłych doradców”, ze względu na zakres tematyczny zajęć odbywających się na wskazanych specjalnościach (których celem jest przygotowanie studentów, a co za tym idzie również absolwentów, do pracy w bankach, a zwłaszcza pracy z klientami w charakterze doradców bankowych). Spośród grupy obejmującej dwustu trzydziestu siedmiu studentów wymienionych specjalności wyłoniona została próba losowa (wylosowano co drugiego studenta z alfabetycznej listy studentów wymienionych specjalności, pobranych z systemu USOS) stu osiemnastu studentów, po czym zrealizowano badanie.

Ankieta samozwrotna została przeprowadzona w okresie styczeń–maj 2018 na grupie stu osiemdziesięciu dziewięciu doradców bankowych pracujących w Łodzi w dziesięciu największych, pod względem sumy aktywów, bankach komercyjnych, należących do polskiego sektora bankowego. Próba miała charakter losowy, a ograniczenie wynikające z prowadzenia badań w Łodzi przełoży się na ograniczoną wartość ekspanacyjną. Do badania zakwalifikowano pięćdziesiąt siedem małych oddziałów (z liczbą doradców w oddziale na poziomie poniżej sześciu osób) i osiemdziesiąt jeden dużych oddziałów (z liczbą doradców w oddziale na poziomie sześć osób i więcej), zaś w badaniu uczestniczyło siedemdziesięciu pięciu doradców z małych oddziałów i dwustu dwudziestu pięciu doradców z dużych oddziałów (w badaniu uczestniczył co trzeci doradca w oddziale). Należy przy tym wskazać, że nie wszyscy doradcy wypełnili i zwrócili ankiety (zwrotność na poziomie 60%), w związku z czym finalnie otrzymano czterdzieści siedem ankiet doradców z małych oddziałów i sto czterdzieści dwie ankiety z oddziałów dużych.

4. Narzędzia badawcze

W badaniu posłużono się wystandaryzowanym kwestionariuszem, identycznym dla doradców i studentów (przyszłych doradców). Wszystkie pytania wymagały udzielenia odpowiedzi wyrażającej stopień akceptacji określonego stwierdzenia, plasującego się

na siedmiostopniowej skali Likerta („całkowicie się nie zgadzam”, „nie zgadzam się”, „raczej się nie zgadzam”, „trudno powiedzieć”, „raczej się zgadzam”, „zgadzam się”, „zdecydowanie się zgadzam”). W budowie ostatecznej wersji narzędzia uwzględnione zostały wyniki wykonanych badań pilotażowych na grupie dwudziestu ośmiu osób (jedenastu doradców i siedemnastu studentów – byli to pierwsi respondenci z przygotowanej listy; ich odpowiedzi zostały włączone do ostatecznych wyników badania).

Kwestionariusz został podzielony na pięć obszarów:

- sytuacja zawodowa na rynku pracy,
- atmosfera panująca w zespole,
- przestrzeganie standardów etycznych przez doradców bankowych w Polsce,
- postawa wobec standardów etycznych w relacjach z klientami,
- odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

Analiza sytuacji zawodowej respondentów lub szerzej – sytuacji zawodowej bankowców, koncentrowała się na następujących aspektach:

- malejąca podaż pracy dla osób specjalizujących się w bankowości,
- konieczność przekwalifikowania w sytuacji utraty pracy,
- wydłużający się czas poszukiwania kolejnej pracy,
- ryzyko podjęcia mniej prestiżowego stanowiska w sytuacji utraty obecnej pracy,
- ryzyko otrzymania niższego wynagrodzenia w sytuacji utraty obecnej pracy,
- perspektywa zachowania obecnej pozycji na rynku pracy.

Odnosząc się do kolejnego obszaru analizy, czyli atmosfery panującej w zespole sprzedażowym respondentów, należy rozważyć kilka aspektów:

- nierealizowanie planów sprzedażowych wywołuje negatywne komentarze innych członków zespołu,
- ciągła realizacja planu sprzedażowego wywołuje zazdrość u innych członków zespołu,
- realizacja planu sprzedażowego na poziomie wyższym od innych doradców z zespołu wywołuje negatywne komentarze z ich strony,
- realizacja planów sprzedażowych w coraz większym stopniu wpływa na relacje interpersonalne w zespole,
- niezrealizowanie planu sprzedażowego wpływa negatywnie na wartość premii innych,
- intensyfikacja działań sprzedażowych spotyka się z dezaprobatą innych członków zespołu sprzedażowego.

W ramach kolejnego obszaru analizy, czyli przestrzegania przez doradców bankowych standardów etycznych, wyodrębniono kilka aspektów:

- nieprzestrzeganie standardów etycznych przez doradców,
- problem ze zidentyfikowaniem przez większość doradców sytuacji, w których standardy etyczne nie są przestrzegane,
- problem ze sprzedażą produktów i usług w sytuacji przestrzegania przez doradców wszystkich standardów etycznych,

- brak reakcji u większości doradców na łamanie standardów etycznych przez członka zespołu,
- brak reakcji respondenta na łamanie standardów etycznych przez członka zespołu,
- większe doświadczenie zawodowe doradców przekłada się na rzadsze przestrzeganie przez nich standardów etycznych,
- osoby nieprzestrzegające standardów etycznych w relacjach z klientami bagatelizują to.

Odnosząc się do kolejnego obszaru analizy, czyli odpowiedzialności za podejmowane decyzje, należy rozważyć następujące zagadnienia:

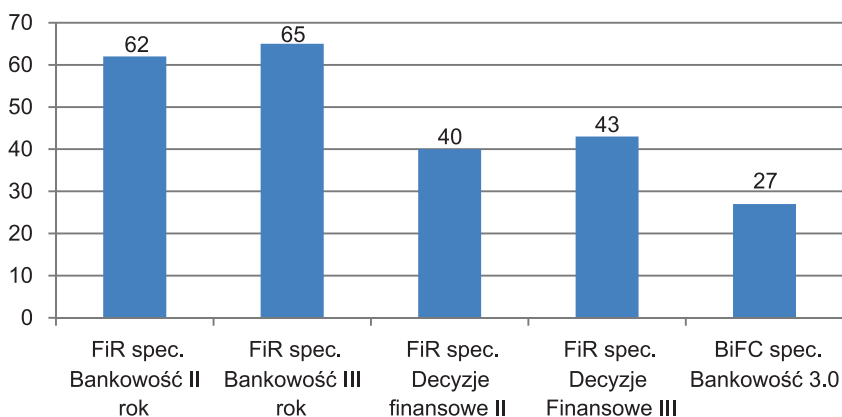
- przeświadczenie o tym, że jeśli respondent nie sprzeda klientowi produktów bankowych obarczonych wysokim ryzykiem, to i tak zrobi to ktoś inny;
- brak pytań ze strony klienta w procesie nabywania produktu bankowego oznacza, że rozumie on jego specyfikę;
- przekazanie informacji klientowi o ryzyku związanym z poszczególnymi produktami bankowymi jest równoznaczne z przeniesieniem na niego odpowiedzialności za osiągnięte zyski lub straty;
- klient ponosi odpowiedzialność za śledzenie wartości swych aktywów w trakcie trwania inwestycji;
- realizacja planu sprzedażowego w szczególnych sytuacjach może wymagać ukrycia informacji o wybranych opłatach i prowizjach;
- przeświadczenie o tym, że w momencie zakończenia długoterminowej inwestycji klienta doradca nie będzie odpowiedzialny za jego obsługę.

W ramach kolejnego obszaru analizy, czyli pracy respondentów jako doradców bankowych, wyodrębniono kilka aspektów:

- przedstawianie oferty w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wiek klienta;
- przedstawianie oferty w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wygląd klienta;
- przedstawianie oferty w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na cechy osobowościowe klientów;
- przedstawianie oferty w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na poziom kultury osobistej klienta;
- przedstawianie oferty w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wartość aktywów klienta;
- brak zainteresowania weryfikowaniem wiedzy klientów z zakresu finansów przy sprzedaży najbardziej agresywnych produktów bankowych.

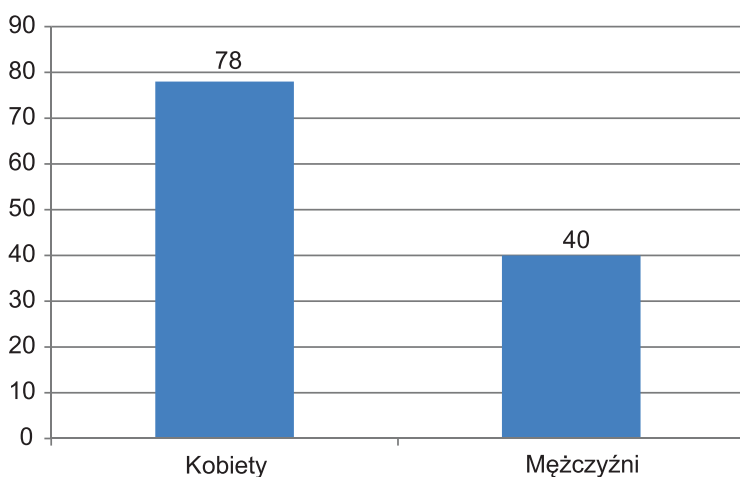
5. Charakterystyka badanych grup respondentów

W ankiecie audytoryjnej wzięło udział 118 studentów Uniwersytetu Łódzkiego, studiujących na kierunku Finanse i Rachunkowość na I stopniu, którzy uczęszczali na zajęcia w ramach specjalności Bankowość (II rok – 62 osób, III rok – 65 osoby), Decyzje Finansowe (II rok – 40 osób, III rok – 43 osoby) lub na kierunku Bankowość i Finanse Cyfrowe na I stopniu w ramach specjalności Bankowość 3.0 (II rok – 27 osób) – rys. 7.

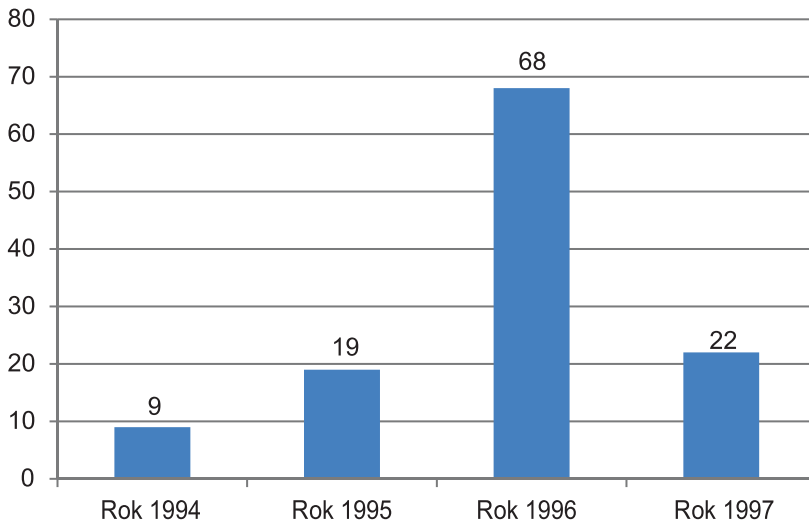


Rysunek 7. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na wykształcenie
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.

Wśród respondentów było 78 kobiet i 40 mężczyzn (patrz rys. 8), w tym 9 osób urodzonych w 1994 roku, 19 w 1995 roku, 68 w 1996 roku, a 22 w 1997 roku (patrz rys. 9).

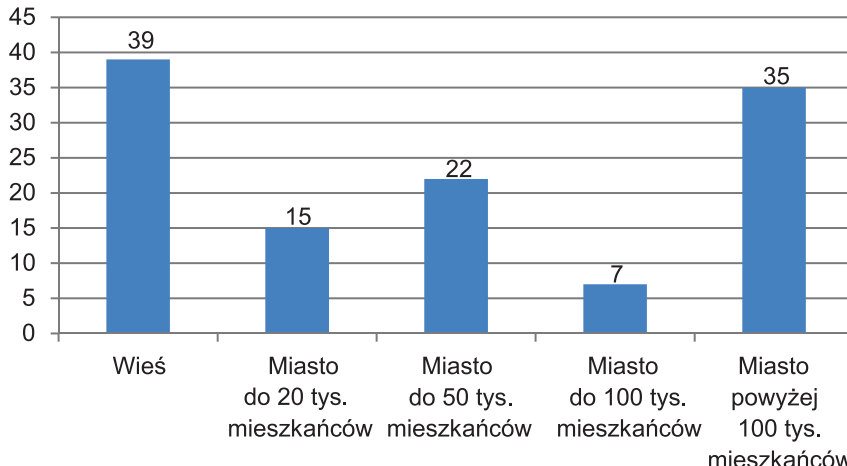


Rysunek 8. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na płeć
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.



Rysunek 9. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na rok urodzenia
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.

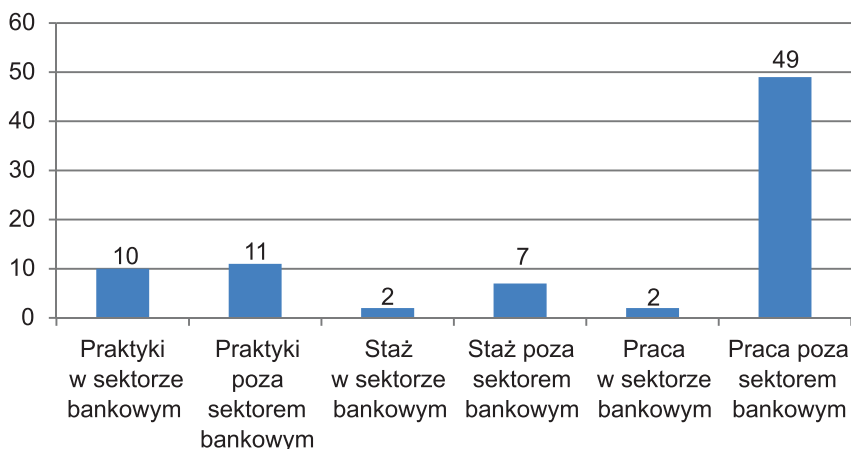
Na obszarach wiejskich mieszkało 39 respondentów, 15 w mieście do 20 tysięcy mieszkańców, 22 w mieście do 50 tysięcy mieszkańców, 7 w mieście do 100 tysięcy mieszkańców, a 35 w mieście powyżej 100 tysięcy mieszkańców (patrz rys. 10).



Rysunek 10. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na miejsce zamieszkania
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.

W sektorze bankowym praktyki odbywało 10 respondentów, 11 poza sektorem bankowym, 2 osoby zrealizowały staż w sektorze bankowym, 7 poza sektorem bankowym,

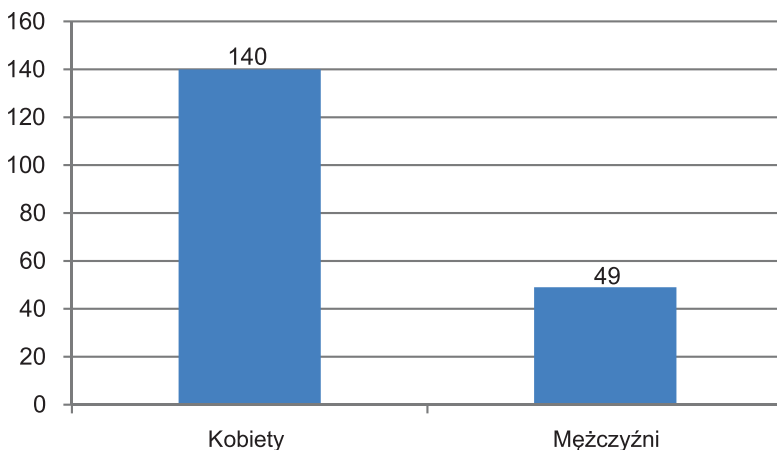
zaś pracę w sektorze bankowym podjęły 2 osoby, w innym sektorze 49 osób. Dotychczas żadnej pracy zawodowej nie podjęło 37 respondentów (patrz rys. 11).



Rysunek 11. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na doświadczenie zawodowe

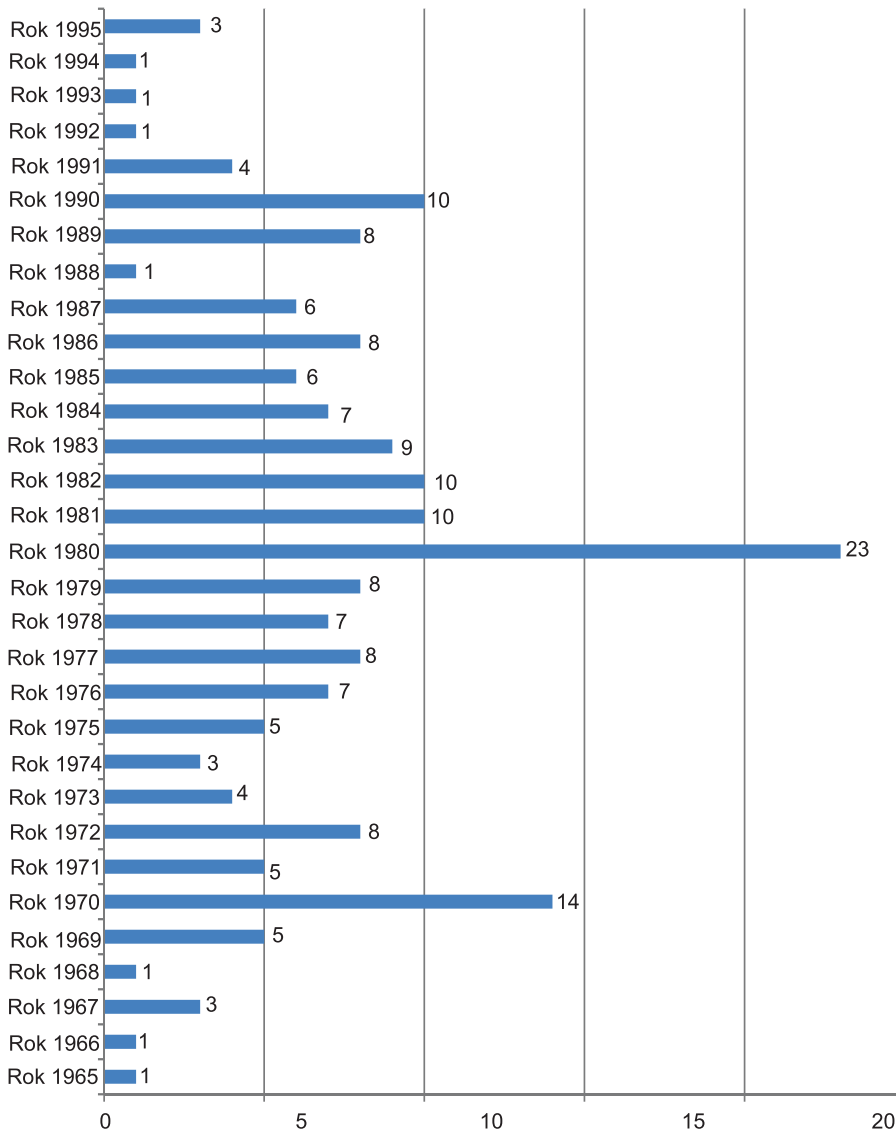
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.

Ankieta samozwrotna została przeprowadzona na grupie 189 doradców bankowych pracujących w Łodzi w dziesięciu największych, pod względem sumy aktywów, bankach komercyjnych należących do polskiego sektora bankowego. Wśród respondentów było 140 kobiet i 49 mężczyzn (patrz rys. 12), zaś znaczna część osób urodziła się w latach 1980–1983 (w tym 23 osoby urodziły się w 1980 roku, 10 osób w 1981 roku, 10 osób w 1982 roku, a 9 osób w 1983 roku) – patrz rys. 13.



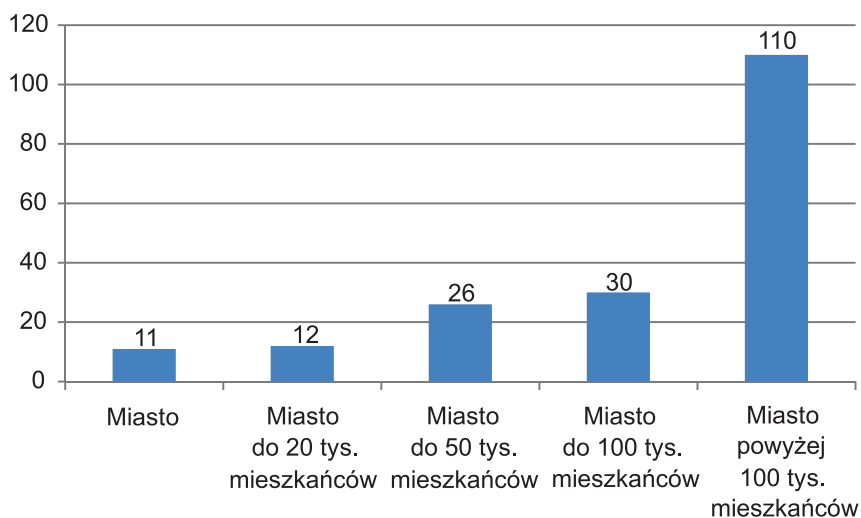
Rysunek 12. Struktura doradców bankowych ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.



Rysunek 13. Struktura doradców bankowych ze względu na rok urodzenia
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.

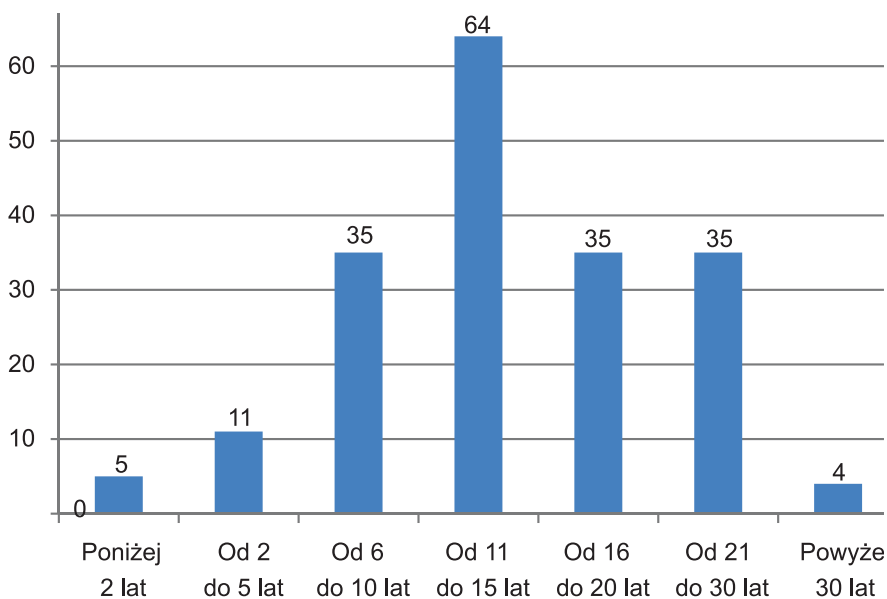
Na obszarach wiejskich mieszkało 11 respondentów, 12 w mieście do 20 tysięcy mieszkańców, 26 w mieście do 50 tysięcy mieszkańców, 30 w mieście do 100 tysięcy mieszkańców, a 110 w mieście powyżej 100 tysięcy mieszkańców (patrz rys. 14).



Rysunek 14. Struktura doradców bankowych ze względu na miejsce zamieszkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.

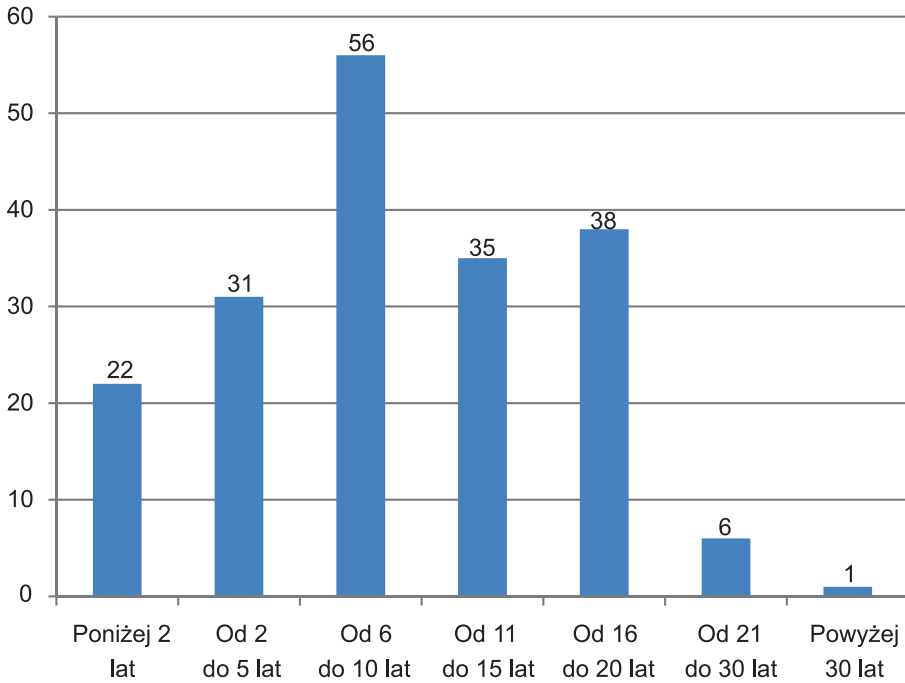
Większość respondentów (64 osoby) pracowało od 11 do 15 lat, najmniej osób posiadało doświadczenie zawodowe przekraczające 30 lat (4 osoby) – patrz rys. 15.



Rysunek 15. Struktura doradców bankowych ze względu na doświadczenie zawodowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.

Większość respondentów (56 osób) pracowała w sektorze bankowym od 6 do 10 lat, najmniej osób miało doświadczenie zawodowe w bankowości przekraczające 30 lat (jedna osoba) – patrz rys. 16.



Rysunek 16. Struktura doradców bankowych ze względu na doświadczenie w bankowości
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety audytoryjnej.

Rozdział 7

Uwarunkowania postaw etycznych doradców bankowych

W toku dotychczas przeprowadzonych analiz wyodrębniono pięć czynników determinujących postawy etyczne doradców bankowych. Należą do nich:

- obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy,
- obawa przed marginalizacją pozycji w zespole,
- przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych,
- skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem,
- skłonność do przierzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe.

Różnice w znaczeniu poszczególnych uwarunkowań dla badanych grup zostały wyjaśnione na podstawie opinii przyszłych oraz obecnych doradców bankowych, przy czym należy zauważyć, że w kwestionariuszu dla przyszłych doradców bankowych znalazła się instrukcja dla wskazanej grupy respondentów następującej treści:

Proszę wyobrazić sobie, że jest Pan/i doradcą bankowym, a następnie przeczytać poniższe stwierdzenia oraz wskazać stopień, w jakim odzwierciedlają one Państwa podejście do analizowanych aspektów.

1. Obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy

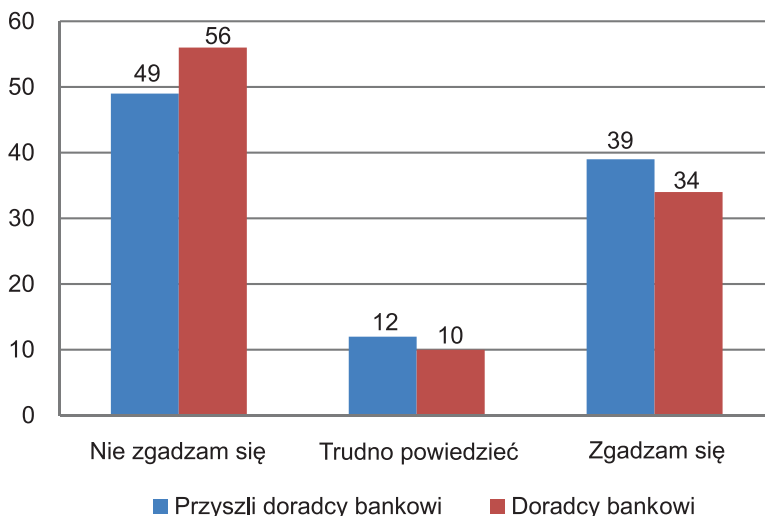
Pomiar tego, która z badanych grup (przyszli doradcy bankowi oraz obecni doradcy bankowi) bardziej obawia się pogorszenia swojej pozycji na rynku pracy, umożliwiło pytanie rozpoczynające się od następującej instrukcji:

Poniżej sformułowano kilka stwierdzeń, które być może odzwierciedlają Pana/i sytuację zawodową, bądź też sytuację zawodową doradców bankowych w ogóle. Odnosząc się do stwierdzeń, proszę korzystać ze skali od -3 do 3, gdzie -3 oznacza, że się Pan/i z danym stwierdzeniem nie zgadza, a 3 oznacza, że się Pan/i z tym stwierdzeniem całkowicie zgadza.

Tym samym uznano, że dla zbadania różnic w sposobie postrzegania analizowanej determinanty przez przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych, należy wykorzystać następujące stwierdzenia:

1. Na rynku pracy jest coraz mniej pracy dla osób specjalizujących się w bankowości.
2. W przypadku, gdybym utracił/a pracę, musiałbym/musiałabym się przekwalifikować.
3. W przypadku utraty pracy długo będę poszukiwać kolejnej pracy w bankowości.
4. W przypadku, gdybym stracił/a pracę, znalezienie innej w bankowości wiązałoby się z tym, że musiałbym/musiałabym zająć mniej prestiżowe stanowisko od obecnego.
5. W przypadku, gdybym stracił/a pracę, znalezienie innej w bankowości wiązałoby się z obniżeniem wynagrodzenia.

W przypadku pierwszego stwierdzenia wśród obu typów respondentów najbardziej liczną grupę stanowiły osoby, które nie zgadzały się ze stwierdzeniem, że na rynku jest coraz mniej pracy dla osób specjalizujących się w bankowości (takiej odpowiedzi udzieliło 56% doradców bankowych oraz 49% przyszłych doradców bankowych). Co ciekawe, ze wskazaną opinią zgadzali się częściej przyszli doradcy

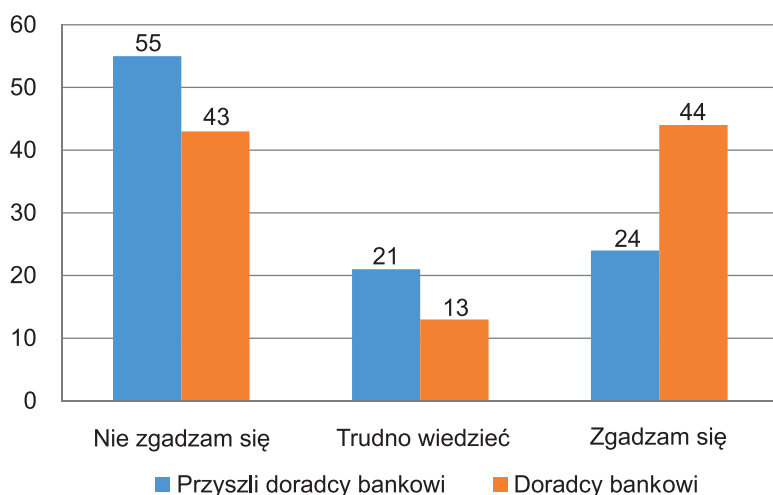


Rysunek 17. Opinie respondentów na temat tego, czy na rynku pracy jest coraz mniej pracy dla osób specjalizujących się w bankowości (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

bankowi (39% respondentów w porównaniu z 34% doradców bankowych) – patrz rys. 17. Uzyskany wynik może świadczyć o tym, że przyszli doradcy bankowi częściej sugerują się np. przekazem medialnym akcentującym postępującą digitalizację działalności sektora bankowego, a co za tym idzie – potencjalną potrzebą redukcji zatrudnienia w sieci sprzedaży banków. Natomiast obecni doradcy, mając świadomość znaczenia budowanych relacji z klientami, w mniejszym stopniu obawiają się tego zagrożenia.

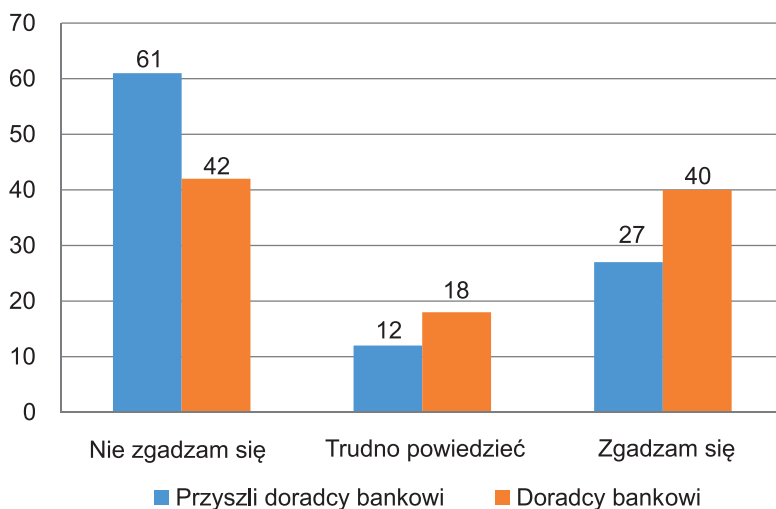
Co ciekawe, w sytuacji potencjalnej utraty pracy blisko co czwarty (24 respondentów) przyszły doradca bankowy zgadza się ze stwierdzeniem, że w jej następstwie musiałby się przekwalifikować. Odsetek ten jest jednak znacznie wyższy w przypadku obecnych doradców bankowych (44% badanej grupy), co wskazuje na wątpliwość dotyczącą możliwości znalezienia pracy w dotychczas wykonywanym zawodzie. Większy optymizm panujący po stronie przyszłych doradców bankowych obrazuje również wysoki odsetek osób z tej grupy (55% respondentów), które nie zgadzają się z analizowanym stwierdzeniem (rys. 18).



Rysunek 18. Opinie respondentów na temat tego, czy w sytuacji utraty pracy musieliby się przekwalifikować (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

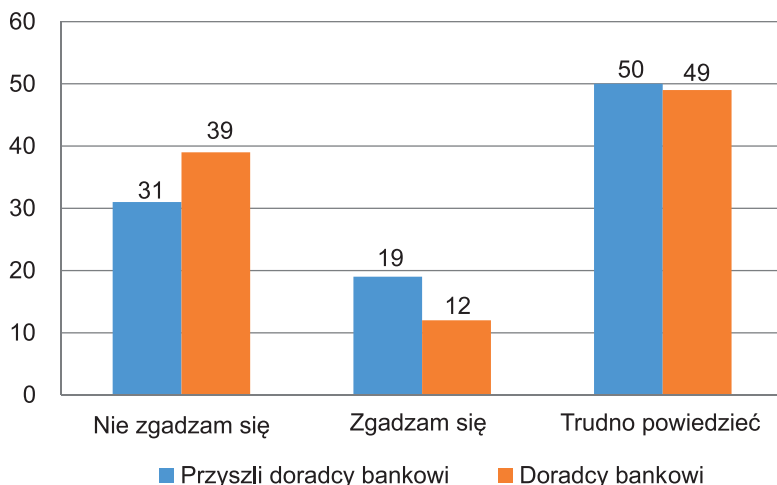
Kolejnym analizowanym aspektem był potencjalnie długi czas poszukiwania kolejnej pracy w sytuacji utraty obecnej (rys. 19). Znacznie mniejszym optymizmem w tym zakresie wykazywali się obecni doradcy bankowi, którzy częściej zgadzali się z analizowanym stwierdzeniem (40% respondentów będących doradcami bankowymi było przekonanych, że długo będzie poszukiwać kolejnej pracy). Wynik ten był wyższy o 13 punktów procentowych w porównaniu z przyszłymi doradcami, rzadziej zgadzającymi się z tą opinią (61% respondentów).



Rysunek 19. Opinie respondentów na temat tego, czy w sytuacji utraty pracy będą długo poszukiwać kolejnej (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Blisko połowa wszystkich respondentów (50% przyszłych doradców bankowych oraz 49% obecnych doradców bankowych) skłaniała się ku opinii, że w przypadku utraty pracy musieliby zająć mniej prestiżowe stanowisko od obecnie zajmowanego (rys. 20). Należy wskazać, że blisko jedna trzecia przyszłych doradców bankowych (31% osób) nie zgadza się z tą opinią, co może wynikać z oczekiwań

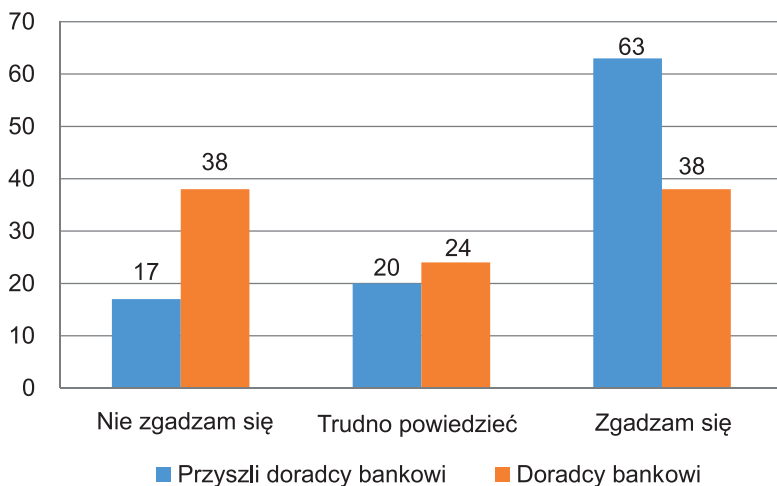


Rysunek 20. Opinie respondentów na temat tego, czy w sytuacji utraty pracy będą musieli zająć mniej prestiżowe stanowisko niż dotychczas (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

dotyczących ścieżki kariery zawodowej, w której praca na stanowisku doradcy bankowego (lub porównywalnym, jeśli chodzi o zakres obowiązków) jest jednym z początkowych jej etapów.

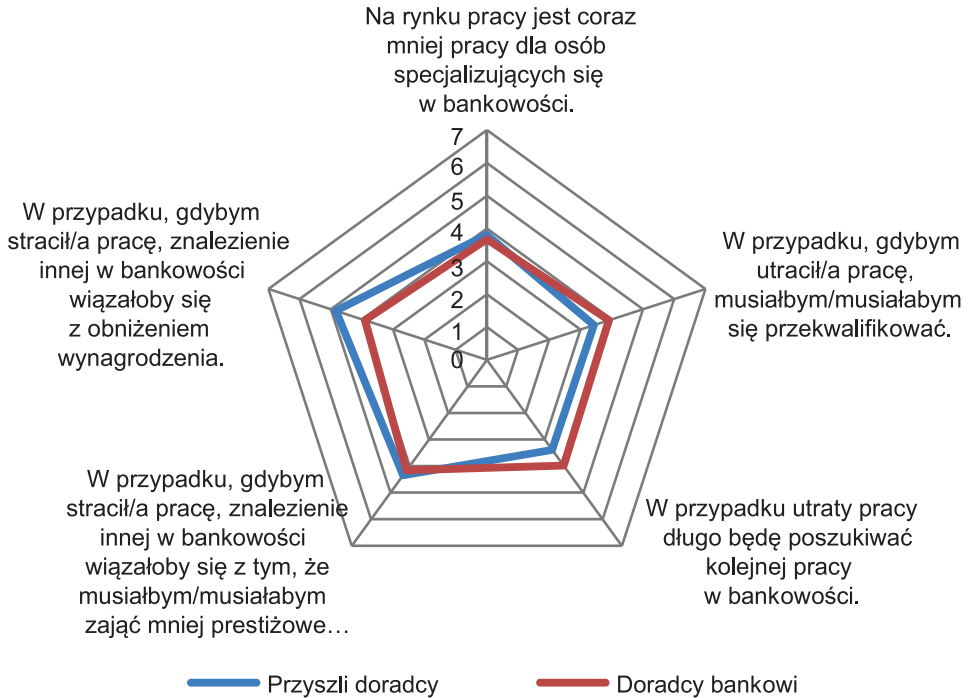
Zdaniem większości przyszłych doradców bankowych (63% respondentów), w sytuacji utraty pracy znalezienie innej w bankowości wiązałoby się z obniżeniem wynagrodzenia. W przypadku obecnych doradców bankowych udział osób, które zgadzają się z analizowanym stwierdzeniem oraz osób, które mu zaprzeczają, jest w badanej populacji identyczny i wynosi 38% (rys. 21).



Rysunek 21. Opinie respondentów na temat tego, czy w sytuacji utraty pracy znalezienie innej w bankowości wiązałoby się z obniżeniem wynagrodzenia (w % odpowiedzi)
Źródło: opracowanie własne.

Odwołując się do wartości średnich, reprezentujących średnią wartość punktową wskazaną przez badaną populację przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych, można zauważyć, że pierwsza z wymienionych grup wyraźnie częściej zgadzała się ze stwierdzeniem, iż w przypadku utraty pracy znalezienie innej w bankowości wiązałoby się z obniżeniem wynagrodzenia. Obecni doradcy bankowi z kolei częściej wyrażali opinię, że w przypadku utraty pracy musieliby się przekwalifikować oraz długo poszukiwaliby kolejnej pracy w bankowości (rys. 22).

Zastosowane stwierdzenia pozwoliły na zbudowanie zmiennej, będącej kategorią zbiorczą obrazującą opinie respondentów dotyczące sytuacji zawodowej. Nowopowstała zmienna została nazwana w sposób następujący: obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy. Natomiast z danych pochodzących z przeprowadzonego badania wynika, że zbudowana w ten sposób skala okazała się rzetelna. Wartość współczynnika alfa Cronbacha w przypadku



Rysunek 22. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie sytuacji zawodowej (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

przyszłych doradców wyniosła $\alpha = 0,818$, zaś odnośnie doradców bankowych $\alpha = 0,831$. Przedmiotem analizy uczyniono średnią jej wartość, mieszczącą się w przedziale od -3 do 3 . Im była ona wyższa, tym badany w większym stopniu obawiał się pogorszenia sytuacji zawodowej na rynku pracy.

W celu lepszego zrozumienia uwarunkowań determinujących obszar sytuacji zawodowej, w dalszej części przeprowadzono analizę wariancji. Celem niniejszych badań było wyjaśnienie, z jakim prawdopodobieństwem dwie zmienne, płeć oraz miejsce zamieszkania, mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi dla obu grup (przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych).

W pierwszej kolejności przedmiotem uwagi uczyniono obawę przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród kobiet oraz mężczyzn. Aby zidentyfikować różnice w tym względzie, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że pomiędzy grupami nie ma

różnic istotnych statystycznie ($p > 0,05$) zarówno w przypadku przyszłych doradców bankowych, jak i obecnych doradców bankowych (tab. 3 oraz tab. 4).

Tabela 3. Średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci

| Płeć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 78 | 3,8910 | 1,02769 | ,11636 | 3,6593 | 4,1227 | 2,00 | 6,00 |
| Mężczyzna | 40 | 3,9792 | 0,97343 | ,15391 | 3,6678 | 4,2905 | 2,33 | 6,50 |
| Ogółem | 118 | 3,9209 | 1,00632 | ,09264 | 3,7374 | 4,1044 | 2,00 | 6,50 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród doradców bankowych w zależności od płci

| Płeć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 140 | 3,8543 | 1,34021 | ,11327 | 3,6303 | 4,0782 | 1,40 | 7,00 |
| Mężczyzna | 49 | 4,1306 | 1,54356 | ,22051 | 3,6872 | 4,5740 | 1,00 | 7,00 |
| Ogółem | 189 | 3,9259 | 1,39681 | ,10160 | 3,7255 | 4,1264 | 1,00 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności zanalizowano obawę przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród osób zamieszkujących obszary wiejskie oraz miejskie. Podobnie, jak w przypadku analizy w zależności od płci, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że w przypadku zmiennej porządkowej, jaką jest miejsce zamieszkania, w populacji przyszłych doradców bankowych występują różnice istotne statystycznie ($p < 0,01$). Analiza wśród tej grupy respondentów wyraźnie wskazuje na wyższy średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród osób zamieszkałych na obszarach wiejskich niż w przypadku jednostek żyjących w mieście. W przypadku obecnych doradców bankowych pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie (tab. 5 oraz tab. 6).

Tabela 5. Średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 39 | 4,2692 | 1,02142 | ,16356 | 3,9381 | 4,6003 | 2,17 | 6,00 |
| Obszar miejski | 79 | 3,7489 | ,95924 | ,10792 | 3,5341 | 3,9638 | 2,00 | 6,50 |
| Ogółem | 118 | 3,9209 | 1,00632 | ,09264 | 3,7374 | 4,1044 | 2,00 | 6,50 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 11 | 3,7091 | 1,42930 | ,43095 | 2,7489 | 4,6693 | 2,00 | 6,00 |
| Obszar miejski | 178 | 3,9393 | 1,39779 | ,10477 | 3,7326 | 4,1461 | 1,00 | 7,00 |
| Ogółem | 189 | 3,9259 | 1,39681 | ,10160 | 3,7255 | 4,1264 | 1,00 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

2. Obawa przed marginalizacją pozycji w zespole

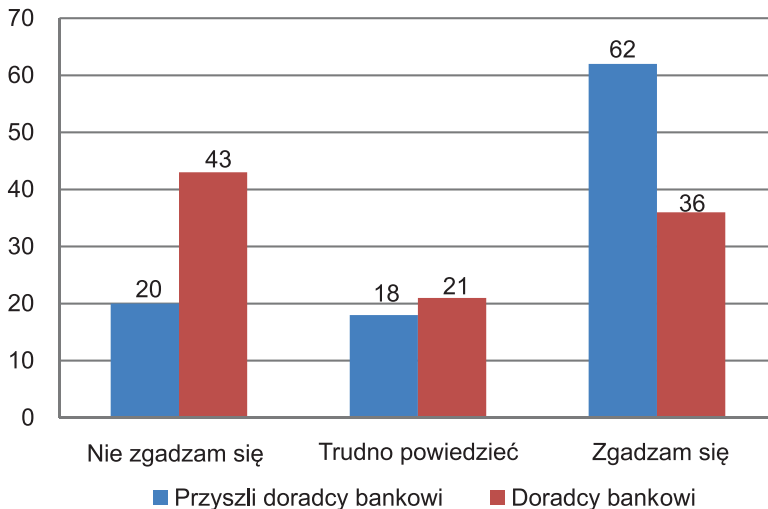
Pomiar tego, która z badanych grup (przyszli doradcy bankowi oraz obecni doradcy bankowi) bardziej obawia się marginalizacji pozycji w zespole, nastąpił za pomocą odpowiedzi na pytanie rozpoczynające się od następującej instrukcji:

Chciałbym się teraz dowiedzieć czegoś na temat atmosfery panującej w Pana/i zespole sprzedażowym. Odnosząc się do stwierdzeń, proszę korzystać ze skali od -3 do 3, gdzie -3 oznacza, że się Pan/i z danym stwierdzeniem nie zgadza, a 3 oznacza, że się Pan/i z tym stwierdzeniem całkowicie zgadza.

Tym samym uznano, że dla zbadania różnic w sposobie postrzegania analizowanej determinanty przez przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych, należy wykorzystać następujące stwierdzenia:

1. Niezrealizowanie przeze mnie planu sprzedażowego wywoła negatywne komentarze innych członków zespołu.
2. Ciągła realizacja przeze mnie planu sprzedażowego wywoła zazdrość u innych członków zespołu.
3. Realizacja mojego planu sprzedażowego na poziomie wyższym od innych doradców z mojego zespołu wywoła negatywne komentarze z ich strony.
4. Realizacja planów sprzedażowych w coraz większym stopniu wpływa na relacje interpersonalne w zespole.
5. Niezrealizowanie przeze mnie planu sprzedażowego wpłynie negatywnie na wartość premii innych.
6. Intensyfikacja przeze mnie działań sprzedażowych spotka się z dezaprobatą innych doradców z zespołu.

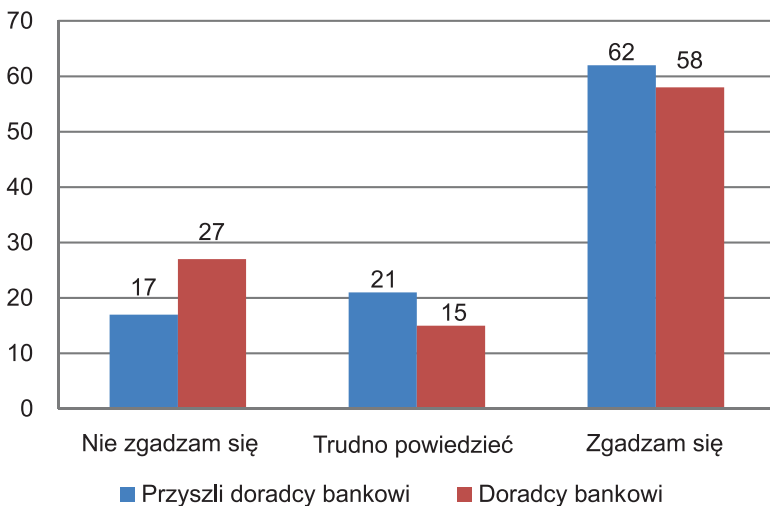
W opinii większości przyszłych doradców bankowych (62% respondentów) niezrealizowanie przez nich planu sprzedażowego wywoła negatywne komentarze innych członków zespołu. Dla porównania, w przypadku obecnych doradców bankowych podobnego zdania jest 36% respondentów, co może świadczyć o tym, że wraz ze zdobywanym doświadczeniem zawodowym oraz rosnącą świadomością złożoności procesu sprzedażowego, doradcy w mniejszym stopniu obawiają się krytyki ze strony współpracowników. Argumentacja ta koresponduje z odsetkiem doradców bankowych, którzy nie zgadzają się z pierwszym stwierdzeniem (43% respondentów w porównaniu z 20% odsetkiem w grupie przyszłych doradców bankowych) – patrz rys. 23.



Rysunek 23. Opinie respondentów na temat tego, czy niezrealizowanie przez nich planu sprzedażowego wywoła negatywne komentarze innych członków zespołu (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

O ile niezrealizowanie planu sprzedażowego w opinii większości przyszłych doradców bankowych nie wywoła negatywnych komentarzy innych członków zespołu, o tyle ciągła realizacja planu sprzedażowego wywoła zazdrość u innych członków zespołu (tego zdania jest 62% respondentów w porównaniu do 58% obecnych doradców bankowych). Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że blisko co czwarty doradca bankowy (27% badanych) nie zgadza się z analizowanym stwierdzeniem i odsetek ten jest wyraźnie wyższy niż w przypadku populacji przyszłych doradców bankowych (17% respondentów) – patrz rys. 24.

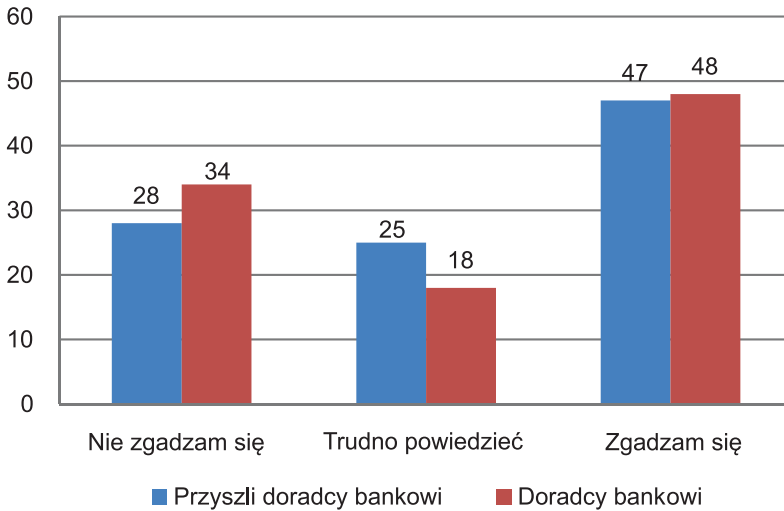


Rysunek 24. Opinie respondentów na temat tego, czy ciągła realizacja przez nich planu sprzedażowego wywoła zazdrość u innych członków zespołu (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

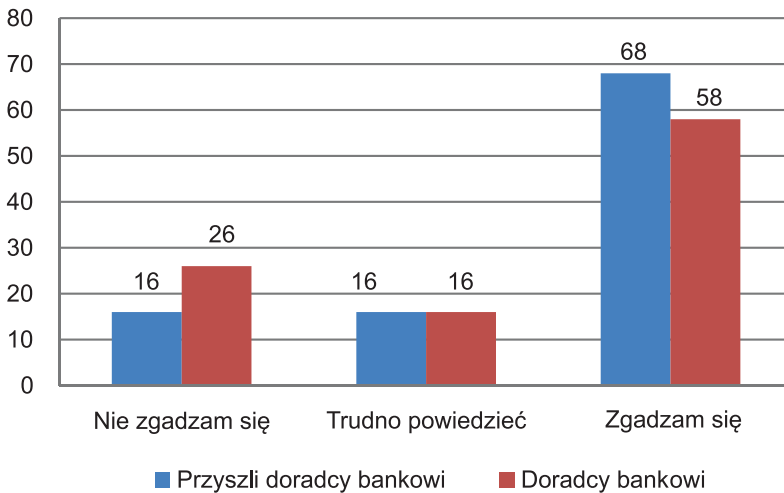
Co ciekawe, blisko połowa respondentów (47% przyszłych doradców bankowych oraz 48% obecnych doradców bankowych) zgadza się ze stwierdzeniem, że realizacja ich planu sprzedażowego na poziomie wyższym od innych doradców z zespołu wywoła negatywne komentarze z ich strony. Dla porównania, z analizowanym stwierdzeniem nie zgadza się 34% doradców bankowych oraz 28% przyszłych doradców bankowych (rys. 25).

Kolejne stwierdzenie akcentuje znaczenie planów sprzedażowych dla relacji interpersonalnych. Większość respondentów (68% przyszłych doradców bankowych i 58% obecnych doradców bankowych) uważa, że realizacja określonego wolumenu sprzedaży produktów i usług bankowych w coraz większym stopniu wpływa na relacje w zespole. Z analizowanym stwierdzeniem nie zgadza się blisko co czwarty doradca bankowy (26% respondentów) oraz 16% przyszłych doradców bankowych (rys. 26).



Rysunek 25. Opinie respondentów na temat tego, czy realizacja ich planu sprzedażowego na poziomie wyższym od innych doradców z zespołu wywołała negatywne komentarze z ich strony (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

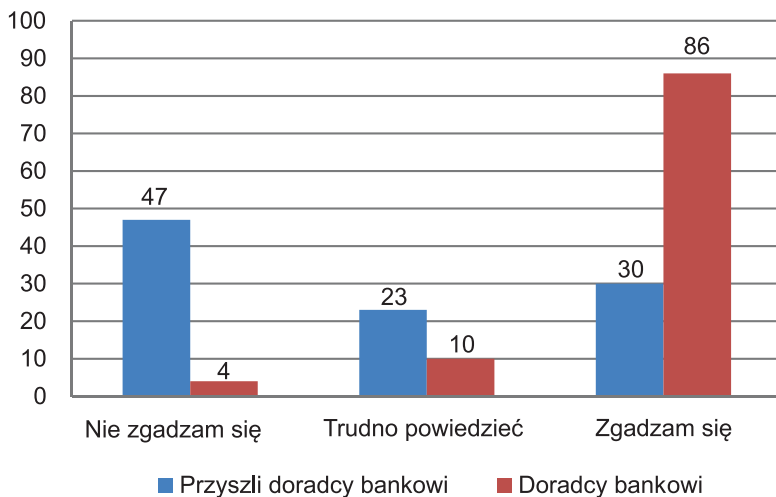


Rysunek 26. Opinie respondentów na temat tego, czy realizacja planów sprzedażowych w coraz większym stopniu wpływa na relacje interpersonalne w zespole (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

W opinii zdecydowanej większości doradców bankowych (86% respondentów) niezrealizowanie przez nich planu sprzedażowego wpłynie negatywnie na wysokość premii innych. Podobnego zdania jest 30% przyszłych doradców bankowych (rys. 27).

Należy przy tym zauważyć, że z analizowanym stwierdzeniem nie zgadza się jedynie 4% doradców bankowych oraz blisko połowa przyszłych doradców bankowych (47% respondentów), co wskazuje na wyraźne różnice w postrzeganiu znaczenia realizacji planu sprzedażowego przez jednostkę dla jej współpracowników. Pracownicy banków mają świadomość złożoności systemu motywacyjnego, którego jedną z bardziej istotnych cech w wielu bankach jest uzależnienie wypłacenia premii (i jej wysokości) zarówno od wyników indywidualnych, jak i zespołowych.

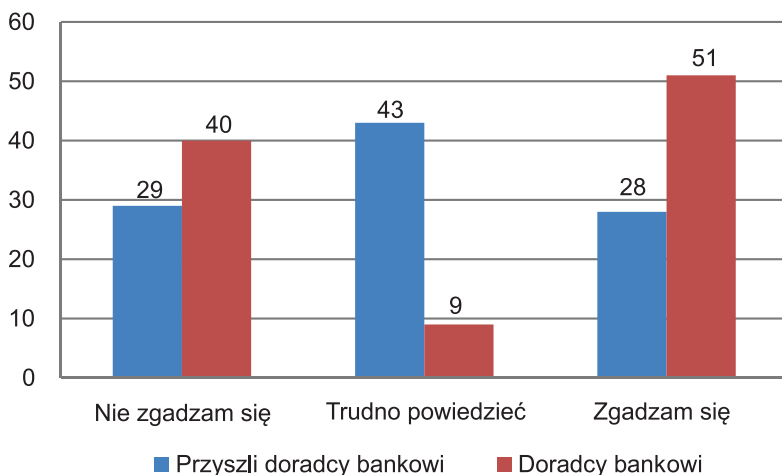


Rysunek 27. Opinie respondentów na temat tego, czy niezrealizowanie przez nich planu sprzedażowego wpłynie negatywnie na wysokość premii innych (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

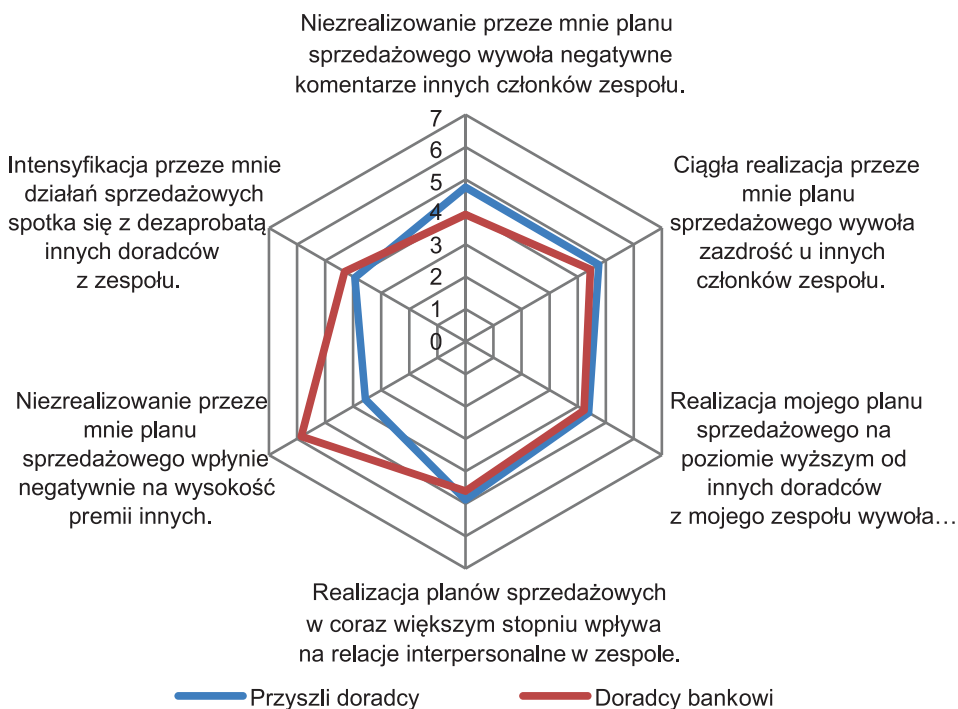
Ostatni z analizowanych aspektów dotyczy tego, czy intensyfikacja działań sprzedażowych spotka się z dezaprobatą innych doradców z zespołu. Większość doradców bankowych (51% respondentów) podziela ten pogląd (dla porównania podobnego zdania jest 28% przyszłych doradców bankowych), aczkolwiek należy zwrócić również uwagę na wysoki odsetek przyszłych doradców bankowych, którym trudno jest wskazać w sposób jednoznaczny swoją opinię na analizowany temat (odpowiedź „trudno powiedzieć” wskazało 43% respondentów). Z poglądem, że intensyfikacja działań sprzedażowych spotka się z dezaprobatą innych doradców z zespołu nie zgadza się 40% obecnych oraz 29% przyszłych doradców bankowych (rys. 28).

Odwołując się do wartości średnich, reprezentujących średnią wartość punktową wskazaną przez badaną populację przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych zauważyć można, że pierwsza z przytoczonych grup wyraźnie częściej zgadzała się ze stwierdzeniem, iż niezrealizowanie planu sprzedażowego wywoła negatywne komentarze innych członków zespołu. Doradcy bankowi z kolei w większym stopniu byli zdania, że niezrealizowanie planu sprzedażowego wpłynie negatywnie na wysokość premii innych (rys. 29).



Rysunek 28. Opinie respondentów na temat tego, czy intensyfikacja ich działań sprzedażowych spotka się z dezaprobatą innych doradców z zespołu (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 29. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych w zakresie atmosfery panującej w zespole (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane stwierdzenia pozwoliły na zbudowanie zmiennej, będącej kategorią zbiorczą obrazującą opinie respondentów dotyczące atmosfery panującej w zespole. Nowopowstała zmienna została nazwana w sposób następujący: obawa przed marginalizacją pozycji w zespole. Natomiast z danych pochodzących z przeprowadzonego badania wynika, że zbudowana w ten sposób skala okazała się rzetelna. Wartość współczynnika alfa Cronbacha w przypadku przyszłych doradców wyniosła $\alpha = 0,708$, zaś w przypadku obecnych doradców bankowych $\alpha = 0,815$. Przedmiotem analizy uczyniono wartości średnie, mieszczące się w przedziale od -3 do 3 . Im była ona wyższa, tym badany w większym stopniu obawiał się marginalizacji pozycji w zespole.

W celu lepszego zrozumienia uwarunkowań determinujących obszar atmosfery panującej w zespole, w dalszej części przeprowadzono również analizę wariancji. Celem badania było wyjaśnienie, z jakim prawdopodobieństwem dwie zmienne, płeć oraz miejsce zamieszkania, mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi dla obu grup (przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych).

W pierwszej kolejności przedmiotem uwagi uczyniono obawę przed marginalizacją pozycji w zespole wśród kobiet oraz mężczyzn. Aby zidentyfikować różnice w tym względzie zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie ($p > 0,05$) zarówno w przypadku przyszłych doradców bankowych, jak i obecnych doradców bankowych (tab. 7 oraz tab. 8).

Tabela 7. Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci

| Płeć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 78 | 4,3761 | ,91265 | ,10334 | 4,1703 | 4,5818 | 1,50 | 6,83 |
| Mężczyzna | 40 | 4,3917 | ,82132 | ,12986 | 4,1290 | 4,6543 | 2,83 | 6,00 |
| Ogółem | 118 | 4,3814 | ,87925 | ,08094 | 4,2211 | 4,5417 | 1,50 | 6,83 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród doradców bankowych w zależności od płci

| Płeć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 140 | 4,4893 | 1,27279 | ,10757 | 4,2766 | 4,7020 | 1,00 | 6,83 |
| Męczyzna | 49 | 4,7653 | 1,14863 | ,16409 | 4,4354 | 5,0952 | 2,00 | 6,50 |
| Ogółem | 189 | 4,5608 | 1,24472 | ,09054 | 4,3822 | 4,7395 | 1,00 | 6,83 |

Źródło: opracowanie własne.

Następnie zanalizowano obawę przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród osób zamieszkujących obszary wiejskie oraz miejskie. Podobnie, jak w przypadku analiz w zależności od płci, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że w przypadku zmiennej porządkowej, jaką jest miejsce zamieszkania, w populacji przyszłych doradców bankowych występują różnice istotne statystycznie ($p < 0,001$). Analiza wśród wskazanej grupy respondentów wyraźnie wskazuje na wyższy średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród osób zamieszkałych na obszarach miejskich niż żyjących na wsi. W przypadku obecnych doradców bankowych pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie (tab. 9 oraz tab. 10).

Tabela 9. Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 39 | 3,9658 | 1,00741 | ,16132 | 3,6392 | 4,2924 | 1,50 | 6,83 |
| Obszar miejski | 79 | 4,5865 | ,73227 | ,08239 | 4,4225 | 4,7505 | 2,83 | 6,00 |
| Ogółem | 118 | 4,3814 | ,87925 | ,08094 | 4,2211 | 4,5417 | 1,50 | 6,83 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10. Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 11 | 4,3030 | 1,64624 | ,49636 | 3,1971 | 5,4090 | 1,00 | 6,50 |
| Obszar miejski | 178 | 4,5768 | 1,21988 | ,09143 | 4,3963 | 4,7572 | 1,67 | 6,83 |
| Ogółem | 189 | 4,5608 | 1,24472 | ,09054 | 4,3822 | 4,7395 | 1,00 | 6,83 |

Źródło: opracowanie własne.

3. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych

Pomiar tego, która z badanych grup (przyszli doradcy bankowi oraz obecni doradcy bankowi) jest bardziej przekonana o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych, był możliwy dzięki odpowiedziom na pytanie rozpoczynające się od następującej instrukcji:

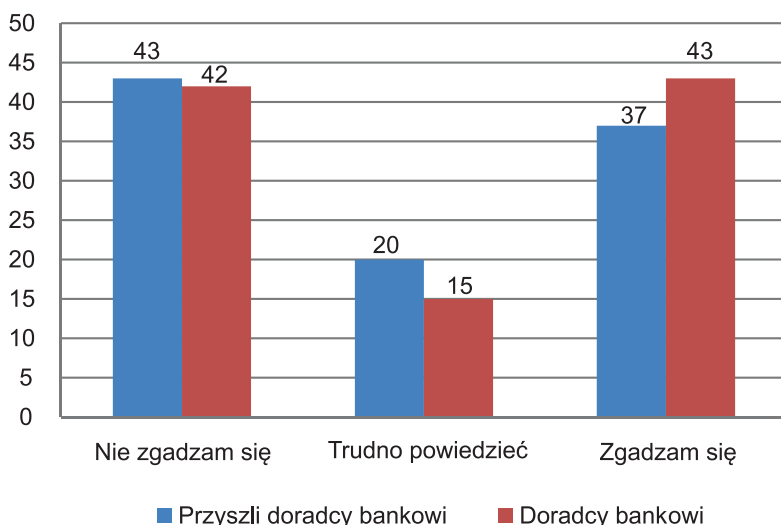
Chciałbym się teraz dowiedzieć, w jakim stopniu Pana/i zdaniem doradcy bankowi przestrzegają w Polsce standardów etycznych. Odnosząc się do stwierdzeń, proszę korzystać ze skali od -3 do 3, gdzie -3 oznacza, że się Pan/i z danym stwierdzeniem nie zgadza, a 3 oznacza, że się Pan/i z tym stwierdzeniem całkowicie zgadza.

Tym samym uznano, że dla zbadania różnic w sposobie postrzegania analizowanej determinanty przez przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych, należy wykorzystać następujące stwierdzenia:

1. Doradcy coraz częściej nie przestrzegają standardów etycznych.
2. Większość doradców nie potrafi zidentyfikować sytuacji, w których standardy etyczne nie są przestrzegane.
3. Gdyby doradcy przestrzegali wszystkich standardów etycznych, to trudno byłoby im sprzedać jakikolwiek produkt czy usługę.
4. Większość doradców nie zareagowałoby na łamanie standardów etycznych przez członka ich zespołu.
5. Nie zareagowałbym/zareagowałabym, gdyby któryś z doradców z mojego zespołu nie przestrzegał standardów etycznych w pracy.
6. Doradcy mający większe doświadczenie zawodowe rzadziej przestrzegają standardów etycznych.

7. Osoby nieprzestrzegające standardów etycznych w relacjach z klientami bagatelizują to.

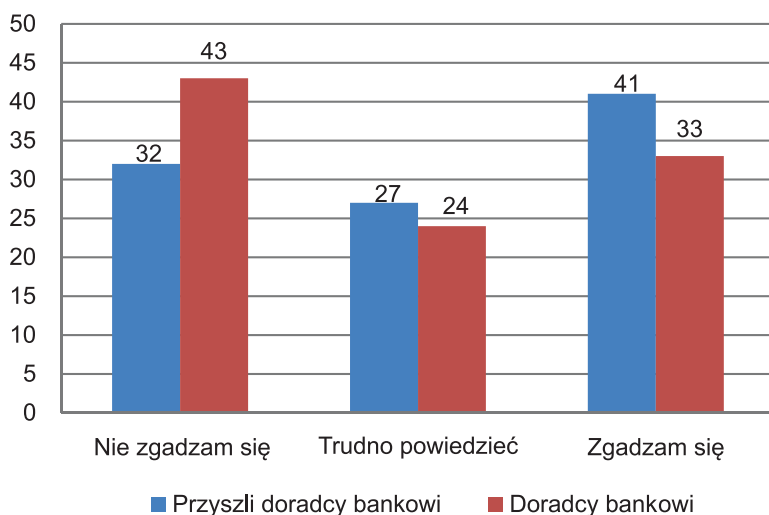
W przypadku pierwszego stwierdzenia zaobserwowano podobny odsetek respondentów (zarówno tych z grupy przyszłych doradców bankowych, jak i należących do grona doradców bankowych), którzy się z nim zgadzali oraz osób podzielających przeciwną opinię. W badanej grupie przyszłych doradców bankowych 37% osób wyrażało pogląd, iż doradcy coraz częściej nie przestrzegają standardów etycznych (dla porównania po stronie doradców bankowych odsetek ten wynosił 43%), aczkolwiek warto zauważyć, iż opinii tej nie podzieliło 43% przyszłych oraz 42% obecnych doradców bankowych (rys. 30).



Rysunek 30. Opinie respondentów na temat tego, czy doradcy coraz częściej nie przestrzegają standardów etycznych (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia analizowanego obszaru, kwestią niezwykle istotną jest umiejętność identyfikacji sytuacji, w których standardy etyczne nie są przestrzegane. Zdaniem 41% przyszłych doradców bankowych większość doradców nie potrafi zidentyfikować sytuacji, gdy standardy etyczne nie są respektowane (podobnego zdania było 33% doradców bankowych). Co istotne, z poglądem tym nie zgodziło się 43% obecnych i 32% przyszłych doradców bankowych (rys. 31), co może świadczyć o tym, że posiadane doświadczenie przekłada się w tym przypadku na większą umiejętność identyfikacji zdarzeń, w których normy i wartości etyczne nie są przestrzegane.

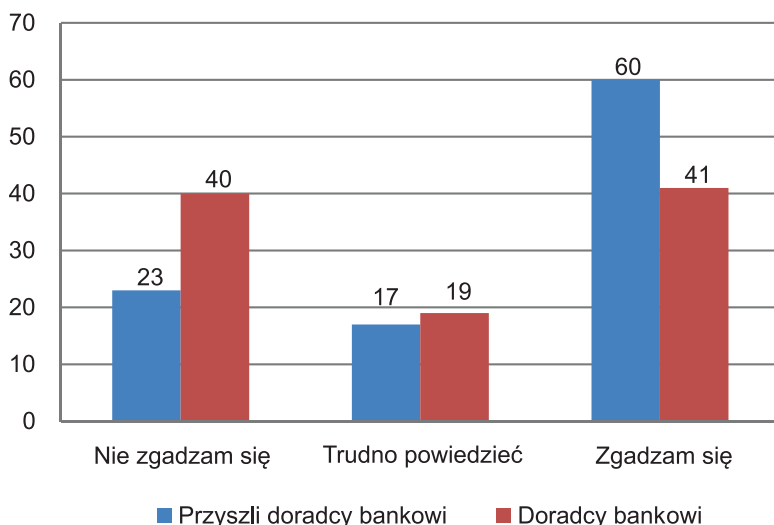


Rysunek 31. Opinie respondentów na temat tego, czy większość doradców nie potrafi zidentyfikować sytuacji, w których standardy etyczne nie są przestrzegane (w % odpowiedzi)
Źródło: opracowanie własne.

Interesujące obserwacje zostały poczynione również przy okazji analizy opinii wyrażonych przy stwierdzeniu, które brzmiało następująco: „gdyby doradcy przestrzegali wszystkich standardów etycznych, to trudno byłoby im sprzedać jakikolwiek produkt czy usługę”. Znacznie częściej nie zgadzali się z nim przyszli doradcy bankowi niż obecni doradcy bankowi (odsetek osób wyrażających taki pogląd w pierwszej z grup wyniósł 60%, natomiast w drugiej 41%). Należy przy tym zauważyć, że opinii tej nie podzieliło 40% doradców bankowych (dla porównania podobnie uważało 23% osób należących do grona przyszłych doradców bankowych), co może wskazywać na fakt, iż osoby posiadające doświadczenie zawodowe w większym stopniu są przekonane, że możliwe jest prowadzenie sprzedaży oferty bankowej zgodnie z wszelkimi standardami etycznymi (rys. 32).

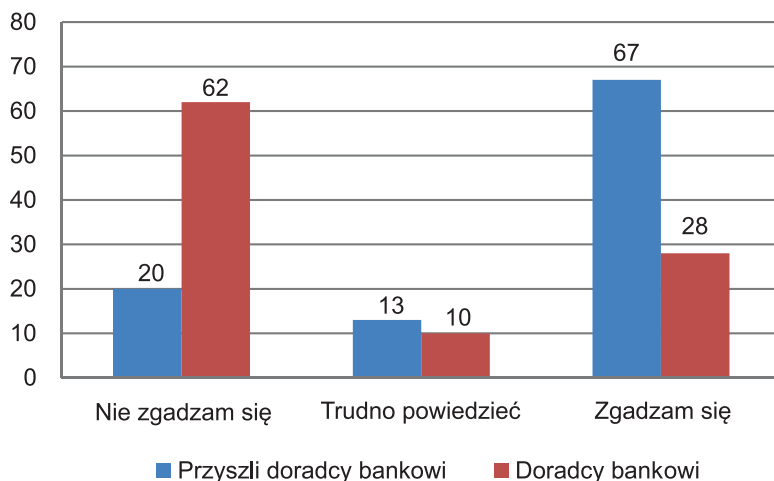
Kolejnym analizowanym aspektem jest potencjalna reakcja większości doradców na łamanie standardów etycznych przez członka ich zespołu. Ponad dwie trzecie przyszłych doradców bankowych (67% osób) wyraziło przekonanie, że większość doradców nie zareagowałaby na łamanie standardów etycznych przez członka ich zespołu (wśród doradców bankowych jedynie 28% osób wyraziło podobny pogląd). Co szczególnie istotne, opinii tej nie podzieliło 62% obecnych oraz 20% przyszłych doradców bankowych (rys. 33).

Następnym aspektem wartym przeanalizowania jest współodpowiedzialność za działania podejmowane przez innych członków zespołu sprzedażowego. Blisko co czwarty respondent biorący udział w badaniu (25% przyszłych doradców bankowych oraz 22% doradców bankowych) zadeklarował, że nie zareagowałby, gdyby któryś z doradców z jego zespołu nie przestrzegał standardów etycznych w pracy.



Rysunek 32. Opinie respondentów na temat tego, czy gdyby doradcy przestrzegali wszystkich standardów etycznych, trudno byłoby im sprzedać jakikolwiek produkt czy usługę (w % odpowiedzi)

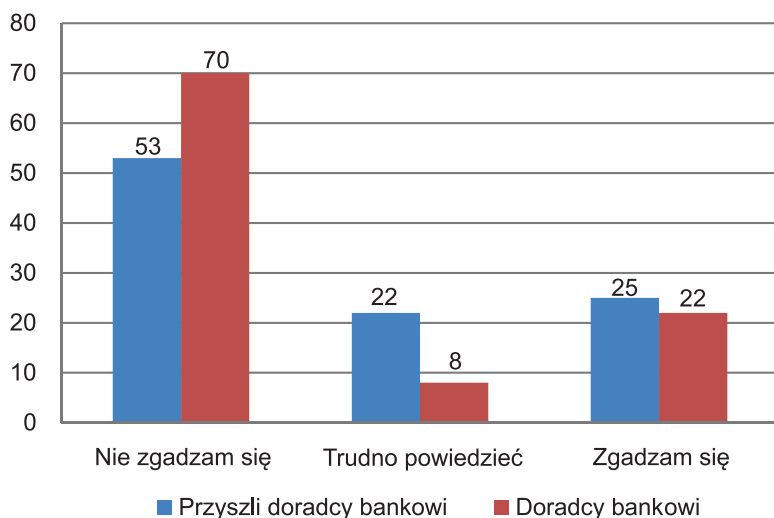
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 33. Opinie respondentów na temat tego, czy większość doradców nie zareagowałaby na łamanie standardów etycznych przez członka ich zespołu (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

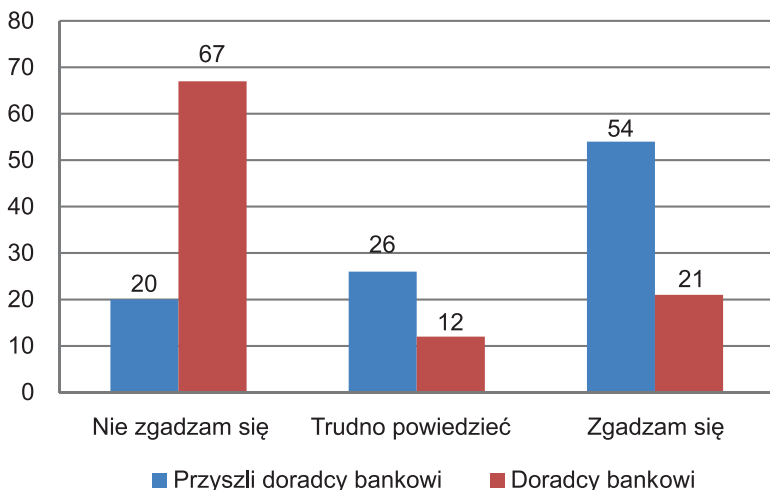
Ze stwierdzeniem tym nie zgodziło się 70% obecnych oraz 53% przyszłych doradców bankowych, co może świadczyć o tym, że większość respondentów (bez względu na przynależność do poszczególnych grup) w sytuacji obserwacji braku poszanowania standardów etycznych przez członka zespołu sprzedażowego była skłonna podjąć jakiegokolwiek działanie (rys. 34).



Rysunek 34. Opinie respondentów na temat tego, czy nie zareagowaliby, gdyby któryś z doradców z ich zespołu nie przestrzegał standardów etycznych w pracy (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku kolejnego stwierdzenia większość przyszłych doradców bankowych (54% respondentów) wyraziła przekonanie, że doradcy mający większe doświadczenie zawodowe rzadziej przestrzegają standardów etycznych (dla porównania podobnie uważało 21% osób należących do grona doradców bankowych – patrz rys. 35. Na uwagę zasługuje fakt, że opinii tej nie podzieliło 67% doradców

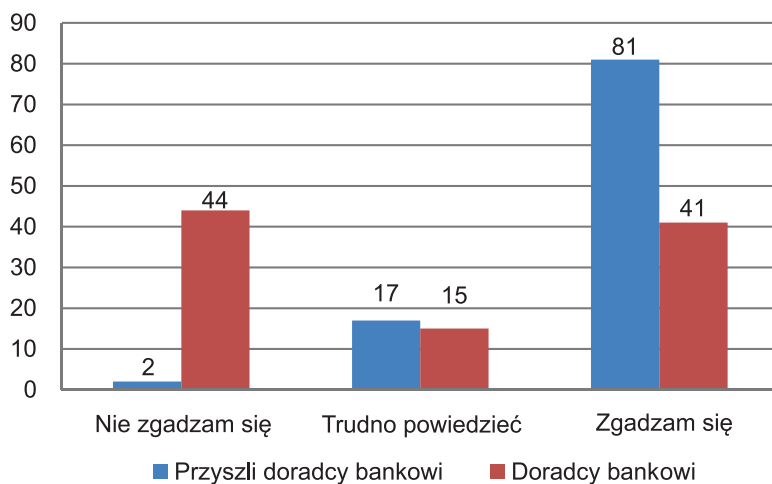


Rysunek 35. Opinie respondentów na temat tego, czy doradcy mający większe doświadczenie zawodowe rzadziej przestrzegają standardów etycznych (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

bankowych (w grupie przyszłych doradców bankowych odsetek ten wyniósł 20%), co może oznaczać, że z punktu widzenia przyszłego doradcy bankowego wraz z doświadczeniem nabywane są umiejętności w zakresie posługiwania się różnego rodzaju technikami manipulacyjnymi w taki sposób, na który nie zwracają uwagi klienci. Z drugiej strony, doradcy bankowi posiadający doświadczenie zawodowe mają większą świadomość w zakresie stosowanych technik negocjacyjnych i sprzedażowych, a co za tym idzie – mogą oceniać sposób wykonywania przez siebie obowiązków zawodowych jako zgodny z wszelkimi standardami etycznymi. Tym samym, doradcy bankowi w większym stopniu potrafią rozróżnić techniki negocjacyjne od manipulacyjnych.

Niezwykle istotne obserwacje zostały poczynione również przy okazji analizy opinii wyrażonych przy stwierdzeniu, które brzmiało następująco: „osoby nieprzestrzegające standardów etycznych w relacjach z klientami bagatelizują to”. Co ciekawe, ze stwierdzeniem tym zgodziło się 81% przyszłych doradców bankowych (podobnego zdania było 41% doradców bankowych), natomiast odmienną opinię wyraziło jedynie 2% respondentów należących do tej grupy. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że z analizowanym stwierdzeniem nie zgodziło się 44% doradców bankowych (rys. 36), co oznacza, że w opinii tej grupy badane zjawisko, polegające na nieprzestrzeganiu standardów etycznych, nie jest bagatelizowane przez osoby dopuszczające się takich zachowań, ale jednocześnie zdarza im się w taki sposób postępować.



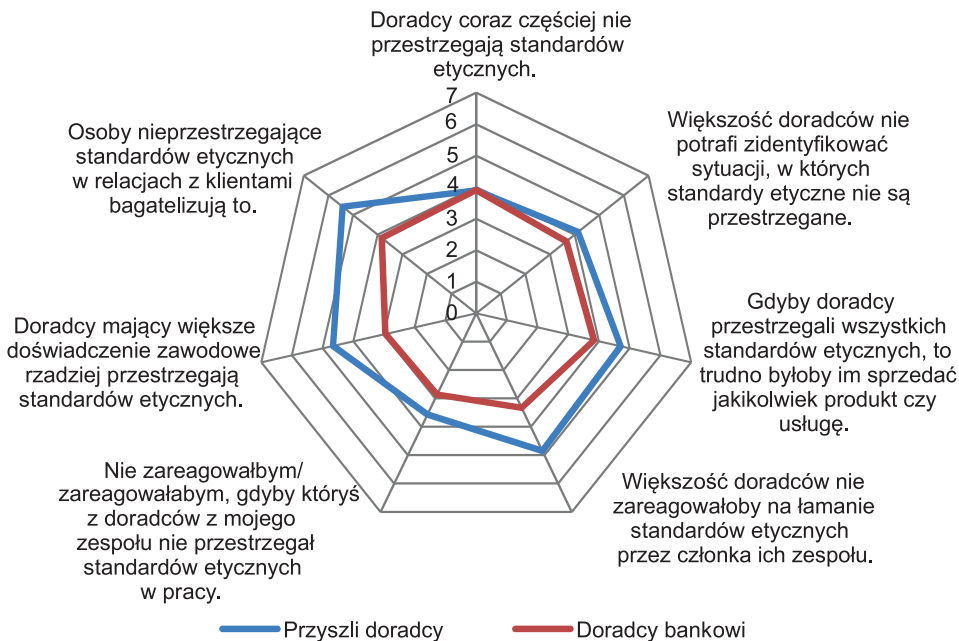
Rysunek 36. Opinie respondentów na temat tego, czy osoby nieprzestrzegające standardów etycznych w relacjach z klientami bagatelizują to (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Odwołując się do wartości średnich, reprezentujących średnią wartość punktową wskazaną przez badaną populację doradców bankowych oraz przyszłych doradców bankowych, zauważyć można, że pierwsza z przytoczonych grup w większym stopniu zgadzała się ze stwierdzeniem, iż doradcy coraz częściej nie

przestrzegają standardów etycznych (rys. 37). Przyszli doradcy bankowi natomiast wyraźnie częściej niż obecni podzielali pozostałe opinie:

- Większość doradców nie potrafi zidentyfikować sytuacji, w których standardy etyczne nie są przestrzegane.
- Gdyby doradcy przestrzegali wszystkich standardów etycznych, to trudno byłoby im sprzedać jakikolwiek produkt czy usługę.
- Większość doradców nie zareagowałaby na łamanie standardów etycznych przez członka ich zespołu.
- Nie zareagowałbym/zareagowałabym, gdyby któryś z doradców z mojego zespołu nie przestrzegał standardów etycznych w pracy.
- Doradcy mający większe doświadczenie zawodowe rzadziej przestrzegają standardów etycznych.
- Osoby nieprzestrzegające standardów etycznych w relacjach z klientami bagatelizują to.



Rysunek 37. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie przestrzegania standardów etycznych przez doradców bankowych w Polsce (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane stwierdzenia pozwoliły na zbudowanie zmiennej, będącej kategorią zbiorczą obrazującą opinie respondentów dotyczące atmosfery panującej

w zespole. Nowopowstała zmienna została nazwana w sposób następujący: przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych. Natomiast z danych pochodzących z przeprowadzonego badania wynika, że zbudowana w ten sposób skala okazała się rzetelna. Wartość współczynnika alfa Cronbacha w przypadku przyszłych doradców wyniosła $\alpha = 0,697$, zaś w przypadku doradców bankowych $\alpha = 0,818$. Przedmiotem analizy uczyniono wartości średnie, mieszczące się w przedziale od -3 do 3 . Im była ona wyższa, tym badany w większym stopniu był przekonany o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych.

W celu lepszego zrozumienia uwarunkowań determinujących obszar przestrzegania standardów etycznych przez doradców bankowych w Polsce, w dalszej części przeprowadzono również analizę wariancji. Podobnie jak w przypadku poprzednich zmiennych, celem niniejszych analiz było wyjaśnienie, z jakim prawdopodobieństwem dwie zmienne, płeć oraz miejsce zamieszkania, mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi dla obu grup (przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych).

W pierwszej kolejności przedmiotem uwagi uczyniono przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród kobiet oraz mężczyzn. Aby zidentyfikować różnice w tym względzie zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że w przypadku zmiennej porządkowej, jaką jest płeć w populacji przyszłych doradców bankowych występują różnice istotne statystycznie ($p < 0,03$). Tym samym, mężczyźni istotnie częściej niż kobiety są przekonani o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych. Z kolei w przypadku populacji obecnych doradców bankowych pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie ($p > 0,05$). Szczegółowe dane w tym względzie zostały zaprezentowane w tabelach 11 oraz 12.

Tabela 11. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci

| Płeć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 78 | 4,3443 | ,80168 | ,09077 | 4,1636 | 4,5251 | 2,57 | 6,86 |
| Mężczyzna | 40 | 4,6929 | ,83019 | ,13127 | 4,4273 | 4,9584 | 3,14 | 6,29 |
| Ogółem | 118 | 4,4625 | ,82472 | ,07592 | 4,3121 | 4,6128 | 2,57 | 6,86 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród doradców bankowych w zależności od płci

| Płeć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 138 | 3,5352 | 1,11582 | ,09499 | 3,3474 | 3,7230 | 1,29 | 7,00 |
| Mężczyzna | 48 | 3,3750 | 1,36631 | ,19721 | 2,9783 | 3,7717 | 1,00 | 7,00 |
| Ogółem | 186 | 3,4939 | 1,18374 | ,08680 | 3,3226 | 3,6651 | 1,00 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności przedmiotem uwagi uczyniono przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród osób zamieszkujących obszary wiejskie oraz miejskie. Podobnie, jak w przypadku wcześniej przeprowadzonych analiz, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie ($p > 0,05$) zarówno w przypadku przyszłych doradców bankowych, jak i obecnych doradców bankowych (tab. 13 oraz tab. 14).

Tabela 13. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 39 | 4,2821 | ,85619 | ,13710 | 4,0045 | 4,5596 | 2,57 | 6,57 |
| Obszar miejski | 79 | 4,5515 | ,79925 | ,08992 | 4,3725 | 4,7306 | 2,86 | 6,86 |
| Ogółem | 118 | 4,4625 | ,82472 | ,07592 | 4,3121 | 4,6128 | 2,57 | 6,86 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 11 | 4,0519 | 1,54295 | ,46522 | 3,0154 | 5,0885 | 1,29 | 7,00 |
| Obszar miejski | 175 | 3,4588 | 1,15415 | ,08725 | 3,2866 | 3,6310 | 1,00 | 7,00 |
| Ogółem | 186 | 3,4939 | 1,18374 | ,08680 | 3,3226 | 3,6651 | 1,00 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

4. Skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem

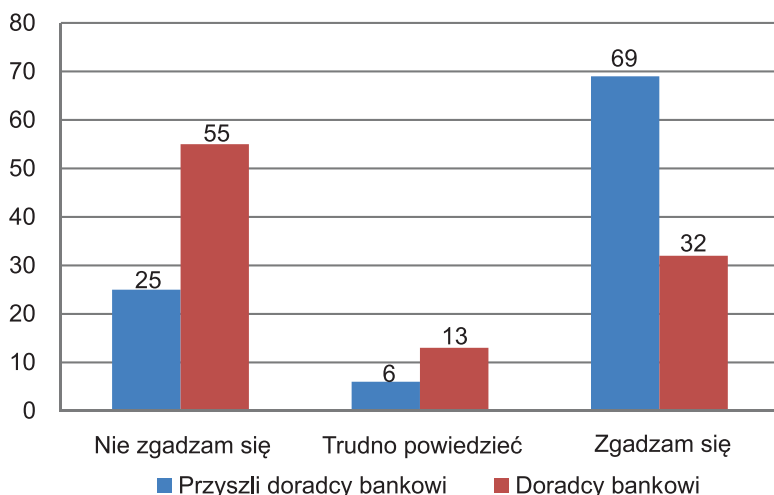
Pomiar tego, która z badanych grup (przyszli doradcy bankowi oraz obecni doradcy bankowi) wykazuje się większą skłonnością do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem, nastąpił za pomocą analizy odpowiedzi na pytanie rozpoczynające się od następującej instrukcji:

Poniżej sformułowałem kilka stwierdzeń dotyczących Pana/i pracy jako doradcy bankowego. Odnosząc się do stwierdzeń, proszę korzystać ze skali od -3 do 3, gdzie -3 oznacza, że się Pan/i z danym stwierdzeniem nie zgadza, a 3 oznacza, że się Pan/i z tym stwierdzeniem całkowicie zgadza.

Tym samym uznano, że dla zbadania różnic w poziomie skłonności do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem, wśród przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych, należy wykorzystać następujące stwierdzenia:

1. Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wiek klienta.
2. Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wygląd klienta.
3. Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na cechy osobowościowe klientów.
4. Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na poziom kultury osobistej klientów.
5. Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wartość aktywów klienta.
6. Sprzedając najbardziej agresywne produkty bankowe, jestem zainteresowany weryfikowaniem wiedzy klientów z zakresu finansów.

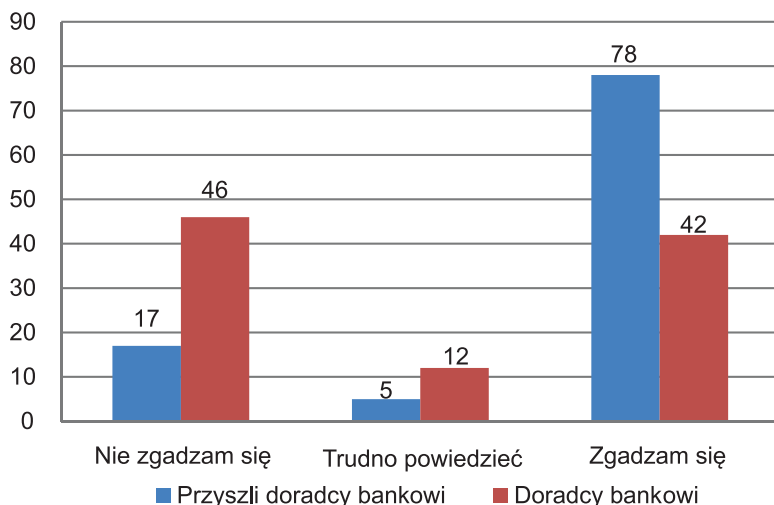
Z pierwszym stwierdzeniem znacznie częściej zgadzali się przyszli doradcy bankowi (69% respondentów) niż obecni doradcy bankowi (32% respondentów). Należy również zauważyć, iż co czwarty przyszły doradca bankowy nie podzielał opinii, że zawsze przedstawia ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wiek klienta, podczas gdy w gronie doradców bankowych nie zgodziło się ze wskazanym stwierdzeniem 55% respondentów. Istotne różnice mogą wynikać przede wszystkim z wyidealizowanego obrazu sposobu wypełniania obowiązków zawodowych wśród przyszłych doradców bankowych, a także z doświadczenia w obsłudze klientów wśród obecnych doradców bankowych (rys. 38).



Rysunek 38. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wiek klienta (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

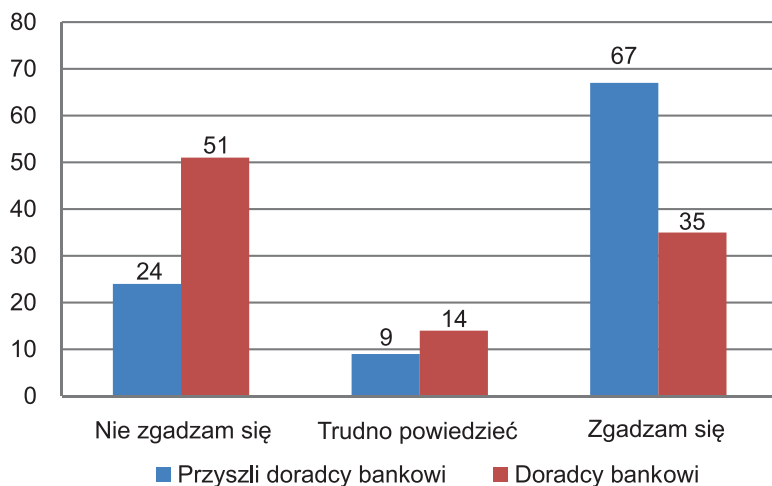
Z kolejnym stwierdzeniem („zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wygląd klienta”) zgodziło się aż 78% przyszłych doradców bankowych (dla porównania wśród doradców bankowych taką samą odpowiedź wskazało 42% badanych osób). Podobnie, jak w przypadku poprzedniego stwierdzenia, zdecydowanie częściej nie zgadzali się z nim obecni (46% respondentów) niż przyszli doradcy bankowi (17% osób) – patrz rys. 39.



Rysunek 39. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wygląd klienta (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące obserwacje zostały poczynione również przy okazji analizy opinii wyrażonych przy stwierdzeniu: „zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na cechy osobowościowe klientów”. Znacznie częściej zgadzali się z nim przyszli doradcy bankowi niż doradcy bankowi (odsetek osób wyrażających taki pogląd w pierwszej z grup wynosił 67%, natomiast w drugiej 35%). Warto również odnotować, że opinii tej nie podzieliło 51% doradców bankowych (dla porównania podobnie uważało 24% osób należących do grona przyszłych doradców bankowych) – patrz rys. 40.

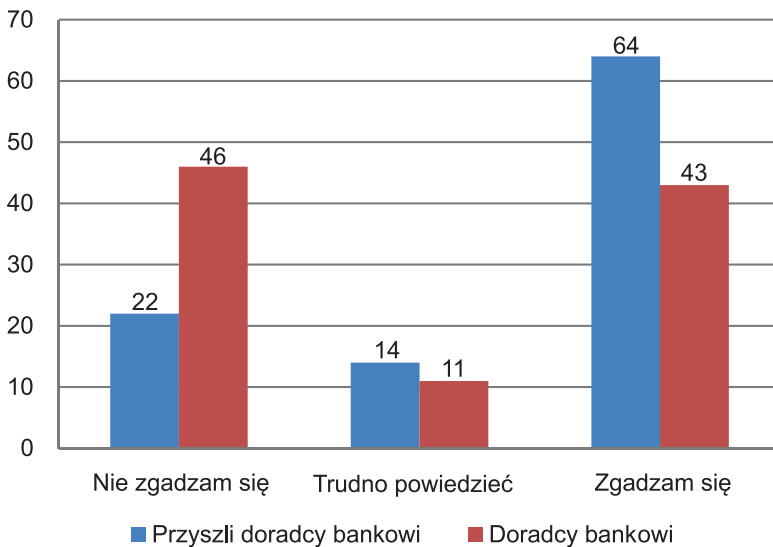


Rysunek 40. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na cechy osobowościowe klientów (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

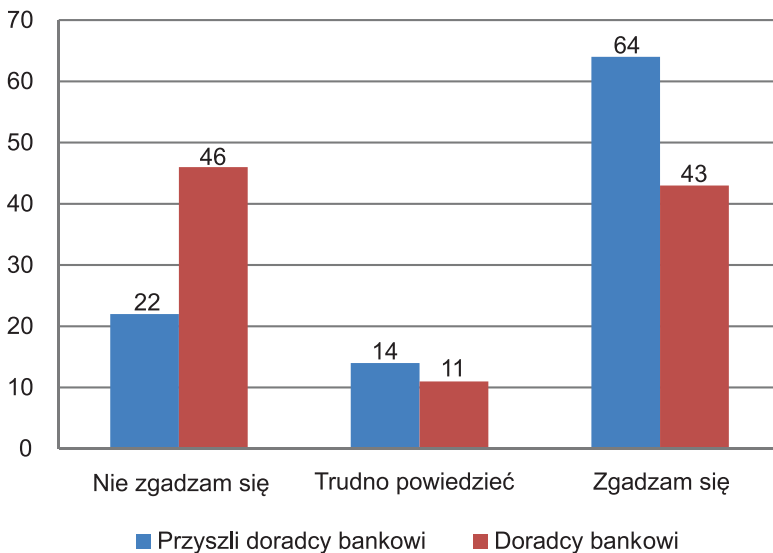
Z kolejnym stwierdzeniem również znacznie częściej zgadzali się przyszli doradcy bankowi (64% respondentów) niż obecni (43% respondentów). Należy przy tym zauważyć, iż blisko co czwarty przyszły doradca bankowy (22% badanych osób) nie podzielił opinii, że zawsze przedstawia ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na poziom kultury osobistej klientów, podczas gdy w gronie doradców bankowych nie zgodziło się ze wskazanym stwierdzeniem 46% respondentów (rys. 41).

Niezwykle ciekawe obserwacje zostały poczynione również przy okazji analizy opinii wyrażonych przy stwierdzeniu, które brzmiało następująco: „zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wartość aktywów klienta”. Również w przypadku tego stwierdzenia znacznie częściej zgadzali się z nim przyszli doradcy bankowi niż doradcy bankowi (odsetek osób wyrażających taki pogląd w pierwszej z grup wynosił 63%, natomiast w drugiej 44%). Ponadto należy zauważyć, że opinii tej nie podzieliło 42% doradców bankowych oraz 24% osób należących do grona przyszłych doradców bankowych (rys. 42).



Rysunek 41. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na poziom kultury osobistej klientów (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

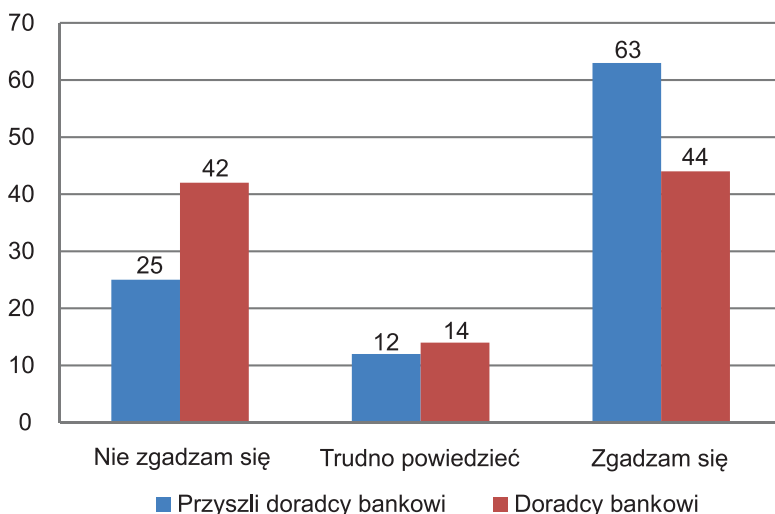


Rysunek 42. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wartość aktywów klienta (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku kolejnego stwierdzenia większość respondentów (zarówno z grupy przyszłych, jak i obecnych doradców bankowych) wyraziło przekonanie, iż sprzedając najbardziej agresywne produkty bankowe są zainteresowani weryfikowaniem

wiedzy klientów z zakresu finansów – taką opinię podzieliło 71% doradców bankowych oraz 60% przyszłych doradców bankowych. Z analizowanym stwierdzeniem nie zgodził się jedynie blisko co piąty respondent (21% osób należących do grona przyszłych doradców bankowych oraz 18% doradców bankowych) – patrz rys. 43.

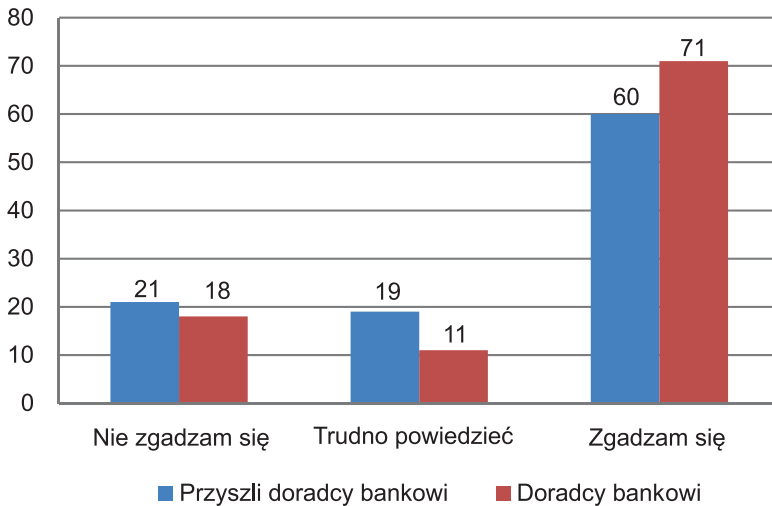


Rysunek 43. Opinie respondentów na temat tego, czy sprzedając najbardziej agresywne produkty bankowe, są zainteresowani weryfikowaniem wiedzy klientów z zakresu finansów (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Odwołując się do wartości średnich, reprezentujących średnią wartość punktową wskazaną przez badaną populację doradców bankowych oraz przyszłych doradców bankowych zauważyć można, że pierwsza z przytoczonych grup częściej zgadzała się ze stwierdzeniem, że sprzedając najbardziej agresywne produkty bankowe doradcy są zainteresowani weryfikowaniem wiedzy klientów z zakresu finansów (rys. 44). Z kolei przyszli doradcy bankowi, znacznie częściej niż obecni (co może wynikać z braku zawodowego doświadczenia), wyrażali zgodność z następującymi opiniami:

- Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wiek klienta.
- Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wygląd klienta.
- Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na cechy osobowościowe klienta.
- Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na poziom kultury osobistej klienta.
- Zawsze przedstawiam ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wartość aktywów klienta.



Rysunek 44. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie postawy wobec standardów etycznych w relacjach z klientami (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane stwierdzenia pozwoliły na zbudowanie zmiennej, będącej kategorią zbiorczą, obrazującą opinie respondentów dotyczące atmosfery panującej w zespole. Nowopowstała zmienna została nazwana w sposób następujący: skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem. Natomiast z danych pochodzących z przeprowadzonego badania wynika, że zbudowana w ten sposób skala okazała się rzetelna. Wartość współczynnika alfa Cronbacha w przypadku przyszłych doradców wyniosła $\alpha = 0,825$, zaś w przypadku doradców bankowych $\alpha = 0,920$. Przedmiotem analizy uczyniono wartości średnie, mieszczące się w przedziale od -3 do 3 . Im była ona wyższa, tym badany cechował się większą skłonnością do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem.

W celu lepszego zrozumienia uwarunkowań determinujących obszar postaw wobec standardów etycznych w relacjach z klientami, podobnie jak w przypadku wcześniejszych rozważań, w dalszej części przeprowadzono analizę wariancji. Celem badania było wyjaśnienie, z jakim prawdopodobieństwem dwie zmienne, płeć oraz miejsce zamieszkania, mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi dla obu grup (przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych).

W pierwszej kolejności zanalizowano skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród kobiet oraz mężczyzn. Aby zidentyfikować różnice w tym względzie, zastosowano jednoczynnikową analizę

wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że w przypadku zmiennej porządkowej, jaką jest płć w populacji przyszłych doradców bankowych występują różnice istotne statystycznie ($p < 0,01$). Tym samym kobiety w istotnie większym stopniu niż mężczyźni są słonny do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem. Z kolei w przypadku populacji obecnych doradców bankowych pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie ($p > 0,05$). Szczegółowe dane zostały zaprezentowane w tabelach (tab. 15 oraz tab. 16).

Tabela 15. Słonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci

| Płć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 78 | 5,1944 | 1,24705 | ,14120 | 4,9133 | 5,4756 | 1,83 | 7,00 |
| Mężczyzna | 40 | 4,5250 | 1,24009 | ,19608 | 4,1284 | 4,9216 | 2,00 | 6,83 |
| Ogółem | 118 | 4,9675 | 1,27959 | ,11780 | 4,7342 | 5,2008 | 1,83 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 16. Słonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród doradców bankowych w zależności od płci

| Płć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 140 | 4,1321 | 1,50240 | ,12698 | 3,8811 | 4,3832 | 1,33 | 7,00 |
| Mężczyzna | 47 | 4,0248 | 1,72576 | ,25173 | 3,5181 | 4,5315 | 1,33 | 6,83 |
| Ogółem | 187 | 4,1052 | 1,55742 | ,11389 | 3,8805 | 4,3299 | 1,33 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności badaniu poddano słonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród osób zamieszkujących obszary wiejskie oraz miejskie. Podobnie, jak w przypadku wcześniej przeprowadzonych analiz, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie ($p > 0,05$) zarówno w przypadku przyszłych doradców bankowych, jak i obecnych (tab. 17 oraz tab. 18).

Tabela 17. Skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 39 | 4,8718 | 1,39886 | ,22400 | 4,4183 | 5,3253 | 1,83 | 6,83 |
| Obszar miejski | 79 | 5,0148 | 1,22305 | ,13760 | 4,7408 | 5,2887 | 2,00 | 7,00 |
| Ogółem | 118 | 4,9675 | 1,27959 | ,11780 | 4,7342 | 5,2008 | 1,83 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 18. Skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 11 | 3,7879 | 1,69819 | ,51202 | 2,6470 | 4,9287 | 1,83 | 7,00 |
| Obszar miejski | 176 | 4,1250 | 1,55129 | ,11693 | 3,8942 | 4,3558 | 1,33 | 7,00 |
| Ogółem | 187 | 4,1052 | 1,55742 | ,11389 | 3,8805 | 4,3299 | 1,33 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

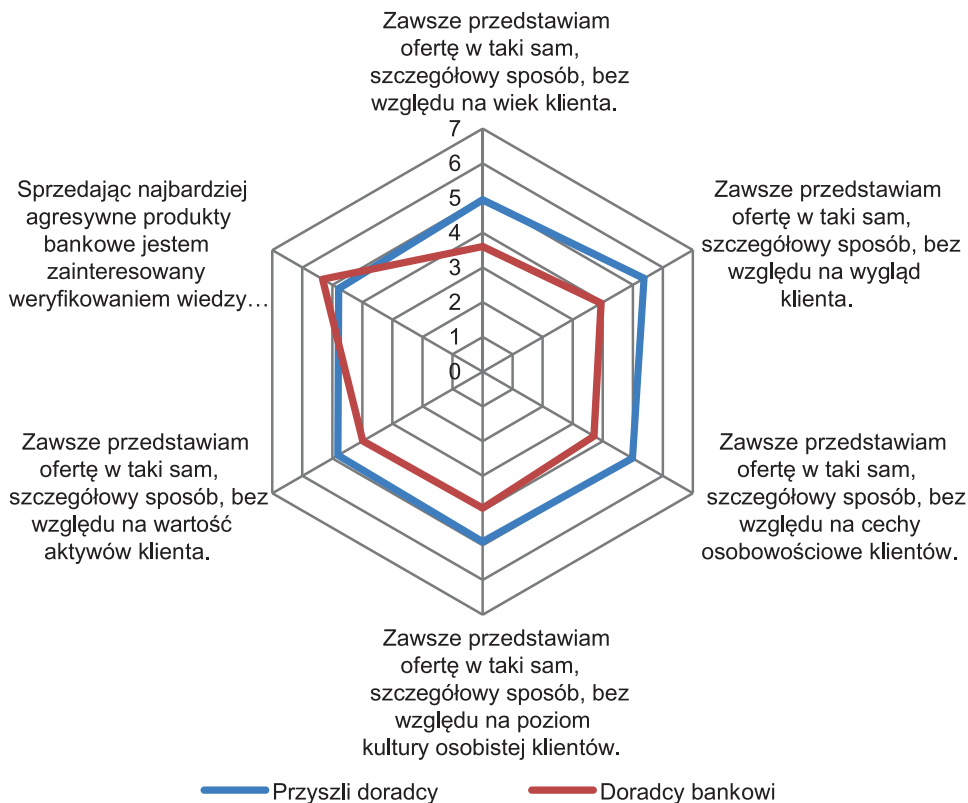
5. Skłonność do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe

Pomiar tego, która z badanych grup (przyszli doradcy bankowi oraz obecni doradcy bankowi) wykazuje się większą skłonnością do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe, nastąpił poprzez analizę odpowiedzi na pytanie rozpoczynające się od następującej instrukcji:

Poniżej sformułowałem kilka stwierdzeń dotyczących Pana/i pracy jako doradcy bankowego. Odnosząc się do stwierdzeń, proszę korzystać ze skali od -3 do 3, gdzie -3 oznacza, że się Pan/i z danym stwierdzeniem nie zgadza, a 3 oznacza, że się Pan/i z tym stwierdzeniem całkowicie zgadza.

Tym samym uznano, że dla zbadania różnic w poziomie skłonności do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych, należy wykorzystać następujące stwierdzenia:

1. Jeżeli ja nie sprzedam klientowi produktów bankowych obarczonych wysokim ryzykiem, to i tak zrobi to ktoś inny.
2. Gdy klient kupuje produkt bankowy i nie zadaje żadnych pytań, zakładam, że rozumie jego specyfikę.
3. Informując klienta o ryzyku związanym z poszczególnymi produktami bankowymi, przenoszę na niego odpowiedzialność za osiągnięte zyski lub straty.
4. W trakcie trwania inwestycji to klient ponosi odpowiedzialność za śledzenie wartości swych aktywów.
5. Zdarza mi się nie poinformować klienta o wszystkich opłatach i prowizjach tylko po to, aby zrealizować plan sprzedażowy.
6. Sprzedając produkty bankowe o charakterze długoterminowym, zakładam, że w momencie zakończenia inwestycji nie będę odpowiedzialny za obsługę klientów.

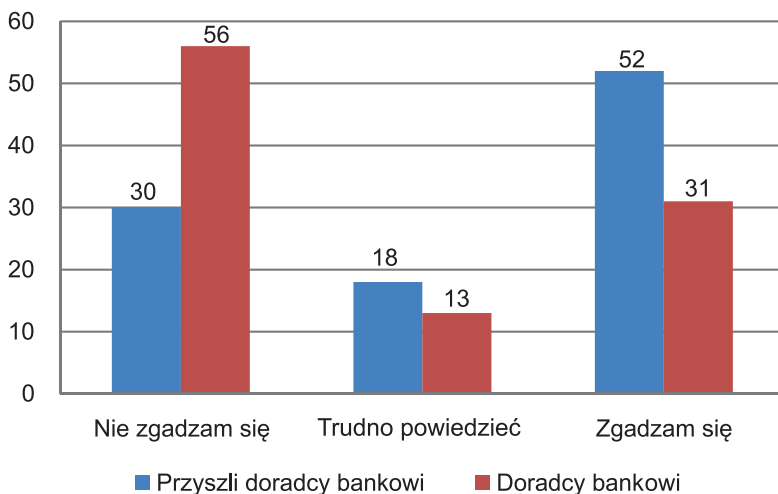


Rysunek 45. Opinie respondentów na temat tego, czy jeżeli oni nie sprzedadzą klientowi produktów bankowych obarczonych wysokim ryzykiem, to i tak zrobi to ktoś inny (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Z pierwszym stwierdzeniem znacznie częściej zgadzali się przyszli doradcy bankowi (52% respondentów) niż obecni (31% respondentów). Należy zauważyć, że nieco ponad połowa doradców bankowych (56% respondentów) nie podziela analizowanej opinii (dla porównania wśród przyszłych doradców bankowych odsetek ten wyniósł 30%) – patrz rys. 45.

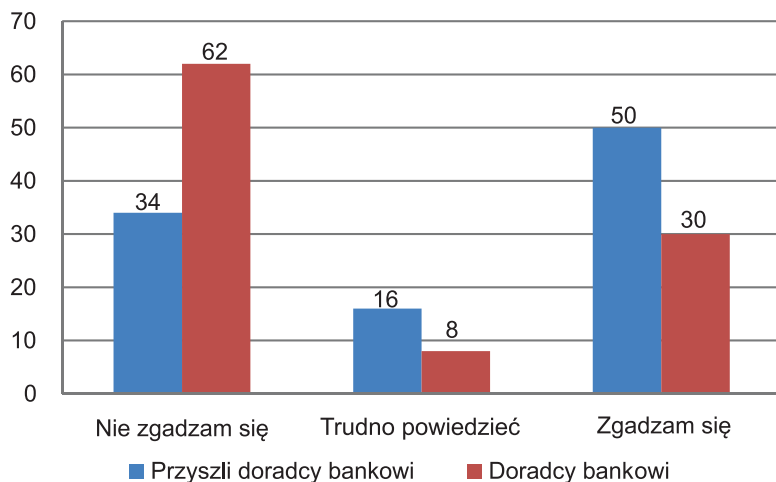
Z kolejnym stwierdzeniem („gdy klient kupuje produkt bankowy i nie zadaje żadnych pytań, zakładam, że rozumie jego specyfikę”) nie zgodziło się 62% doradców bankowych (dla porównania, wśród przyszłych doradców bankowych taką samą odpowiedź wskazało 34% badanych osób). Warto przy tym zauważyć, że połowa badanej grupy, w skład której wchodziłi przyszli doradcy bankowi (50% respondentów) zgadzała się z analizowanym stwierdzeniem (wśród doradców bankowych odsetek ten wynosił 30%) – patrz rys. 46.



Rysunek 46. Opinie respondentów na temat tego, czy gdy klient kupuje produkt bankowy i nie zadaje żadnych pytań, zakładają, że rozumie on jego specyfikę (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

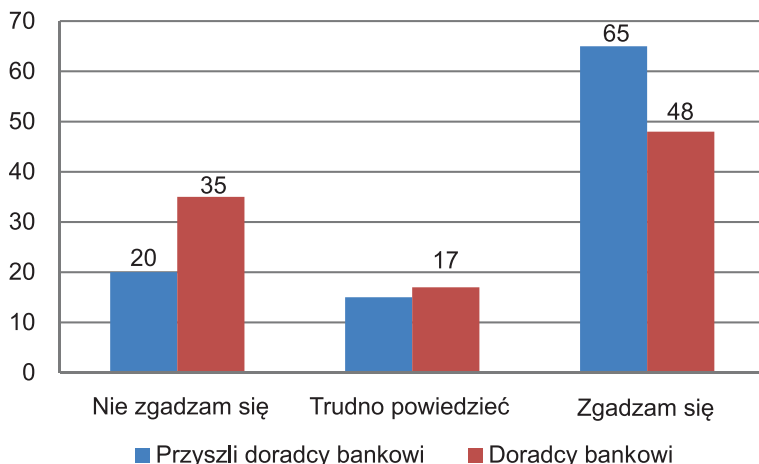
Interesujące obserwacje zostały poczynione również przy okazji analizy opinii wyrażonych przy stwierdzeniu, które brzmiało następująco: „informując klienta o ryzyku związanym z poszczególnymi produktami bankowymi, przenoszę na niego odpowiedzialność za osiągnięte zyski lub straty”. Częściej z analizowanym stwierdzeniem zgadzali się przyszli doradcy bankowi niż doradcy obecni (odsetek osób wyrażających taki pogląd w pierwszej z grup wyniósł 65%, natomiast w drugiej 48%), aczkolwiek blisko co trzeci respondent będący doradcą bankowym (35% osób ze wskazanej grupy) nie podzielał tej opinii (podobny pogląd wyrażał co piąty przyszły doradca bankowy) – patrz rys. 47.



Rysunek 47. Opinie respondentów na temat tego, czy informując klienta o ryzyku związanym z poszczególnymi produktami bankowymi, przenoszą na niego odpowiedzialność za osiągnięte zyski lub straty (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

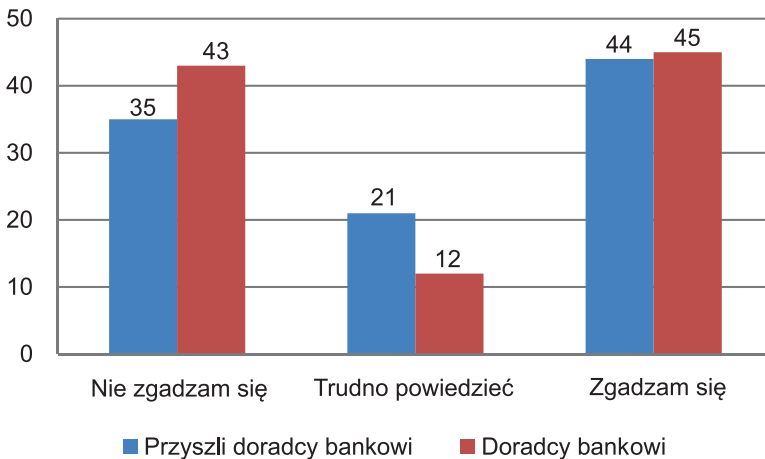
Blisko co drugi respondent z obu analizowanych grup (45% doradców bankowych oraz 44% przyszłych doradców bankowych) zgadzał się ze stwierdzeniem, że „w trakcie trwania inwestycji to klient ponosi odpowiedzialność za śledzenie wartości swych aktywów”. Należy przy tym wskazać, że zbliżony odsetek doradców bankowych (43% respondentów) był odmiennego zdania (wśród przyszłych doradców bankowych podobne stanowisko zajęło 35% osób) – patrz rys. 48.



Rysunek 48. Opinie respondentów na temat tego, czy w trakcie trwania inwestycji to klient ponosi odpowiedzialność za śledzenie wartości swych aktywów (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Niezwykle ciekawe obserwacje zostały poczynione przy okazji analizy opinii na temat stwierdzenia: „zdarza mi się nie poinformować klienta o wszystkich opłatach i prowizjach tylko po to, aby zrealizować plan sprzedażowy”. Zdecydowana większość respondentów należących do obu badanych grup (68% obecnych oraz 67% przyszłych doradców bankowych) nie zgodziła się z przytoczonym poglądem. Zastanawiający jest relatywnie wysoki odsetek doradców bankowych, którzy podzielają tę opinię – blisko co trzeci doradca bankowy (31% respondentów). Dla porównania, wśród przyszłych doradców bankowych podobnie odpowiedział co piąty respondent (rys. 49).



Rysunek 49. Opinie respondentów na temat tego, czy zdarza im się nie poinformować klienta o wszystkich opłatach i prowizjach tylko po to, aby zrealizować plan sprzedażowy (w % odpowiedzi)

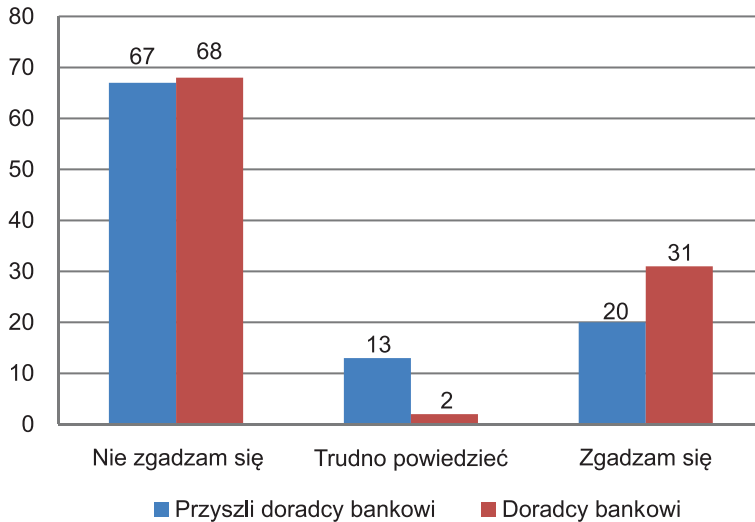
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku kolejnego stwierdzenia większość respondentów (zarówno z grupy przyszłych, jak i obecnych doradców bankowych) nie zgodziła się ze stwierdzeniem, iż „sprzedając produkty bankowe o charakterze długoterminowym zakładają, że w momencie zakończenia inwestycji nie będą odpowiedzialni za obsługę klientów” – tej opinii nie podziela 66% doradców bankowych oraz 54% przyszłych doradców bankowych. Odmienne przekonanie wyraził blisko co trzeci doradca bankowy (31% respondentów) oraz co piąty przyszły doradca bankowy, przy czym należy zauważyć, iż blisko co czwarty respondent drugiej grupy (26% osób) nie był w stanie precyzyjnie określić swojego stanowiska – odpowiedź „trudno powiedzieć” (rys. 50).

Odwolując się do wartości średnich, reprezentujących średnią wartość punktową wskazaną przez badaną populację przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych, zauważyć można, że pierwsza z przytoczonych grup znacznie częściej zgadzała się z następującymi stwierdzeniami (rys. 51):

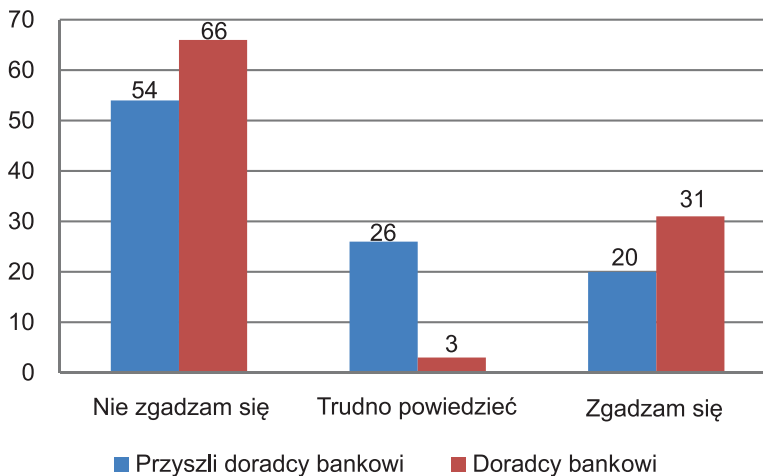
- Jeżeli ja nie sprzedam klientowi produktów bankowych obciążonych wysokim ryzykiem, to i tak zrobi to ktoś inny.

- Gdy klient kupuje produkt bankowy i nie zadaje żadnych pytań, zakładam, że rozumie jego specyfikę.
- Informując klienta o ryzyku związanym z poszczególnymi produktami bankowymi, przenoszę na niego odpowiedzialność za osiągnięte zyski lub straty.



Rysunek 50. Opinie respondentów na temat tego, czy sprzedając produkty bankowe o charakterze długoterminowym, zakładają, że w momencie zakończenia inwestycji nie będą odpowiedzialni za obsługę klientów (w % odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 51. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie odpowiedzialności za podejmowane decyzje (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane stwierdzenia pozwoliły na zbudowanie zmiennej, będącej kategorią zbiorczą obrazującą opinie respondentów dotyczące odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Nowopowstała zmienna została nazwana w sposób następujący: skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe. Natomiast z danych pochodzących z przeprowadzonego badania wynika, że zbudowana w ten sposób skala okazała się rzetelna. Wartość współczynnika alfa Cronbacha w przypadku przyszłych doradców wyniosła $\alpha = 0,699$, zaś w przypadku doradców bankowych $\alpha = 0,858$. Przedmiotem analizy uczyniono wartości średnie, mieszczące się w przedziale od -3 do 3 . Im była ona wyższa, tym badany cechował się większą skłonnością do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe.

W celu lepszego zrozumienia uwarunkowań determinujących obszar odpowiedzialności za podejmowane decyzje, w dalszej części przeprowadzono analizę wariancji. Podobnie, jak w przypadku wcześniejszych uwarunkowań, celem niniejszych badań było wyjaśnienie, z jakim prawdopodobieństwem dwie zmienne, płeć oraz miejsce zamieszkania, mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi dla obu grup (przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych).

W pierwszej kolejności zanalizowano skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród kobiet oraz mężczyzn. Aby zidentyfikować różnice w tym względzie, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie ($p > 0,05$) zarówno w przypadku przyszłych, jak i obecnych doradców bankowych (tab. 19 oraz tab. 20).

Tabela 19. Skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci

| Płeć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 78 | 3,9231 | 1,02659 | ,11624 | 3,6916 | 4,1545 | 1,83 | 7,00 |
| Mężczyzna | 40 | 4,2042 | 1,13572 | ,17957 | 3,8409 | 4,5674 | 1,50 | 7,00 |
| Ogółem | 118 | 4,0184 | 1,06836 | ,09835 | 3,8236 | 4,2131 | 1,50 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20. Skłonność do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród doradców bankowych w zależności od płci

| Płeć | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|-----------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Kobieta | 139 | 3,3417 | 1,53964 | ,13059 | 3,0835 | 3,5999 | 1,00 | 7,00 |
| Mężczyzna | 49 | 3,8231 | 1,74616 | ,24945 | 3,3216 | 4,3247 | 1,00 | 7,00 |
| Ogółem | 188 | 3,4672 | 1,60527 | ,11708 | 3,2362 | 3,6982 | 1,00 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności przedmiotem badań uczyniono skłonność do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród osób zamieszkujących obszary wiejskie oraz miejskie. Podobnie, jak w przypadku wcześniej przeprowadzonych analiz, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Z uzyskanych danych wynika, że pomiędzy grupami nie ma różnic istotnych statystycznie ($p > 0,05$) zarówno w przypadku przyszłych, jak i obecnych doradców bankowych (tab. 21 oraz tab. 22).

Tabela 21. Skłonność do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 39 | 4,0470 | 1,20910 | ,19361 | 3,6551 | 4,4390 | 1,50 | 7,00 |
| Obszar miejski | 79 | 4,0042 | ,99963 | ,11247 | 3,7803 | 4,2281 | 2,00 | 7,00 |
| Ogółem | 118 | 4,0184 | 1,06836 | ,09835 | 3,8236 | 4,2131 | 1,50 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 22. Skłonność do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania

| Miejsce zamieszkania | N | Średnia | Odch. stand. | Błąd stand. | 95% przedział ufności dla średniej | | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|---------|--------------|-------------|------------------------------------|----------|------|-------|
| | | | | | Dolna g. | Górna g. | | |
| Obszar wiejski | 11 | 3,5455 | 1,52223 | ,45897 | 2,5228 | 4,5681 | 1,00 | 6,00 |
| Obszar miejski | 177 | 3,4623 | 1,61428 | ,12134 | 3,2229 | 3,7018 | 1,00 | 7,00 |
| Ogółem | 188 | 3,4672 | 1,60527 | ,11708 | 3,2362 | 3,6982 | 1,00 | 7,00 |

Źródło: opracowanie własne.

6. Różnice w znaczeniu zidentyfikowanych uwarunkowań dla przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych

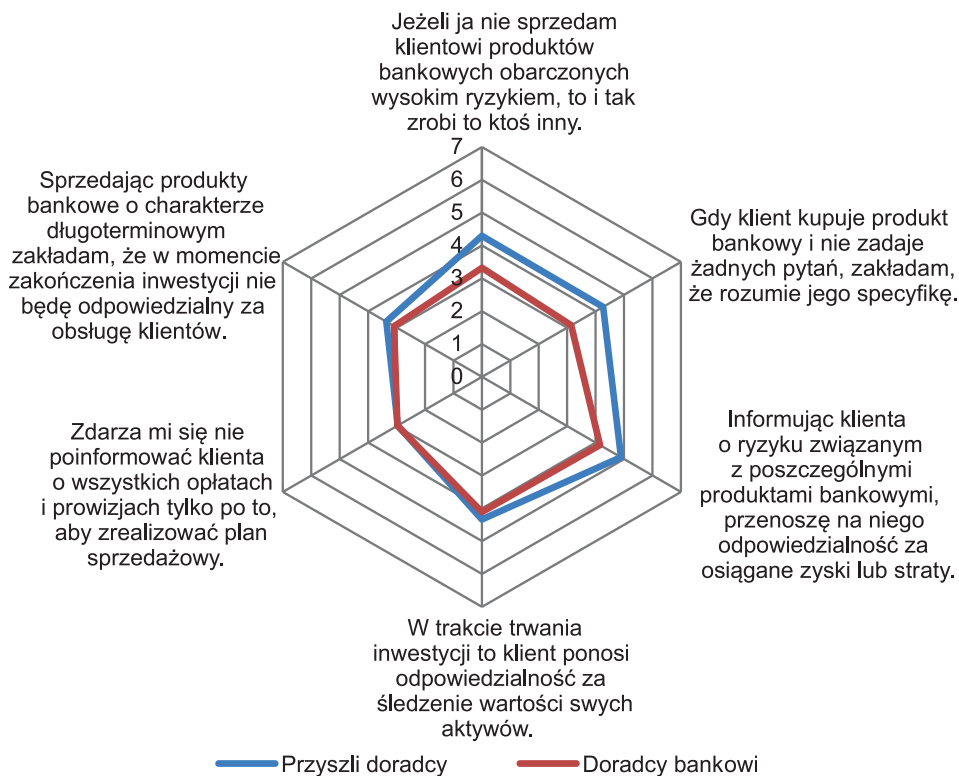
Na podstawie dotychczas przeprowadzonych analiz w obszarach odpowiadających zidentyfikowanym uwarunkowaniom postaw etycznych doradców bankowych, zbudowano następujące zmienne:

- obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy,
- obawa przed marginalizacją pozycji w zespole,
- przekonanie o nieprzebrnięciu standardów etycznych przez doradców bankowych,
- skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem,
- skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe.

Średnie wartości analizowanych wskaźników dla obu grup (przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych) przedstawia schemat (rys. 52).

W przypadku pierwszej ze zbudowanych zmiennych, obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy, nieco wyższy poziom średnich wartości zaobserwowano wśród doradców bankowych. W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji dla prób niezależnych o wpływie typu respondenta (przyszły doradca bankowy oraz doradca bankowy) na średnią ocenę poziomu obawy przed pogorszeniem pozycji na rynku pracy. Analizy wykazały, iż różnice w wielkości badanej zmiennej (obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy) między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi nie są istotne statystycznie ($p > 0,05$). Należy przy tym zauważyć, że średnia wartość zmiennej w przypadku doradców bankowych kształtuje się na poziomie 3,9259, natomiast dla przyszłych doradców bankowych wynosi 3,9209. W związku z tym zweryfikowano pozytywnie hipotezę nr 1, która brzmi: średni poziom obawy przed pogorszeniem pozycji na rynku pracy nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.

W przypadku drugiej ze zbudowanych zmiennych, obawy przed marginalizacją pozycji w zespole, wyższy poziom średnich wartości zaobserwowano wśród doradców bankowych. W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji dla prób niezależnych o wpływie typu respondenta (przyszły doradca bankowy oraz doradca bankowy) na średnią ocenę poziomu obawy przed marginalizacją pozycji w zespole. Analizy wykazały, że różnice w wielkości badanej zmiennej (obawa przed marginalizacją pozycji w zespole) między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi nie są istotne statystycznie



Rysunek 52. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie zidentyfikowanych uwarunkowań postaw etycznych doradców bankowych, reprezentowanych przez zbudowane zmienne (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

($p > 0,05$). Należy przy tym zauważyć, iż średnia wartość zmiennej w przypadku doradców bankowych kształtuje się na poziomie 4,5608, natomiast dla przyszłych doradców bankowych wynosi 4,3814. W związku z tym zweryfikowano pozytywnie hipotezę nr 2, która brzmi: średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.

W przypadku trzeciej ze zbudowanych zmiennych, przekonania o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych, wyższy poziom średnich wartości zaobserwowano wśród przyszłych doradców bankowych. W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji dla prób niezależnych o wpływie typu respondenta (przyszły doradca bankowy oraz doradca

bankowy) na średnią ocenę poziomu przekonania o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych. Analizy wykazały, iż różnice w wielkości badanej zmiennej (przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych) między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Należy przy tym zauważyć, że średnia wartość zmiennej w przypadku przyszłych doradców bankowych kształtuje się na poziomie 4,4625, natomiast dla doradców bankowych wynosi 3,4939. W związku z tym odrzucono hipotezę nr 3, która brzmi: średni poziom przekonania o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.

W przypadku czwartej ze zbudowanych zmiennych, skłonności do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem, wyższy poziom średnich wartości zaobserwowano wśród przyszłych doradców bankowych. W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji dla prób niezależnych o wpływie typu respondenta (przyszły doradca bankowy oraz doradca bankowy) na średnią ocenę poziomu skłonności do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem. Analizy wykazały, iż różnice w wielkości badanej zmiennej (skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem) między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Należy przy tym zauważyć, że średnia wartość zmiennej w przypadku przyszłych doradców bankowych kształtuje się na poziomie 4,9675, natomiast dla doradców bankowych wynosi 4,1052. W związku z tym odrzucono hipotezę nr 4, która brzmi: średni poziom skłonności do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.

W przypadku piątej ze zbudowanych zmiennych, skłonności do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe, wyższy poziom średnich wartości zaobserwowano wśród przyszłych doradców bankowych. W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji dla prób niezależnych o wpływie typu respondenta (przyszły doradca bankowy oraz doradca bankowy) na średnią ocenę poziomu skłonności do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe. Analizy wykazały, iż różnice w wielkości badanej zmiennej (skłonność do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe) między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi są istotne statystycznie ($p < 0,01$). Należy przy tym zauważyć, że średnia wartość zmiennej w przypadku przyszłych doradców bankowych kształtuje się na poziomie 4,0184, natomiast dla doradców bankowych wynosi 3,4672. W związku z tym odrzucono hipotezę nr 5, która brzmi: średni poziom skłonności do przerwania na klienta

odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza uwarunkowań postaw etycznych doradców bankowych pozwoliła na identyfikację następujących pięciu obszarów: obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy, obawa przed marginalizacją pozycji w zespole, przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych, skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem oraz skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe.

Badanie przeprowadzone wśród przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych pozwoliło na wskazanie różnic w znaczeniu poszczególnych uwarunkowań. Było to możliwe dzięki ocenom zgodności lub jej braku ze stwierdzeniami zawartymi w kwestionariuszach wypełnianych przez respondentów. Każda z konstatacji wskazała na pewne różnice w sposobie postrzegania analizowanych obszarów, a w konsekwencji umożliwiła zbudowanie zmiennych, będących kategoriami zbiorczymi, które obrazują opinie respondentów. Przeprowadzone analizy pozwoliły zidentyfikować następujące zmienne: obawę przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy, obawę przed marginalizacją pozycji w zespole, przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych, skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem, a także skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe.

Analiza średnich wartości poszczególnych zmiennych umożliwiła identyfikację zmiennych, w przypadku których różnice w wielkościach między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi nie są istotne statystycznie oraz zmiennych, gdzie różnice w wielkościach między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi są istotne statystycznie. Do pierwszej kategorii należą: obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy oraz obawa przed marginalizacją pozycji w zespole, natomiast do drugiej – przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych, skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem oraz skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe.

Przeprowadzona jednoczynnikowa analiza wariancji dla prób niezależnych o wpływie typu respondenta (przyszły doradca bankowy oraz doradca bankowy) na średnie wartości poszczególnych zmiennych pozwoliła na pozytywną weryfikację dwóch hipotez oraz odrzucenie trzech.

Zakończenie

Poszanowanie zasad i wartości etycznych przez pracowników sektora bankowego, a w szczególności doradców bankowych, stanowiących pierwsze ogniwo relacji budowanych z klientami, przyczynia się do akcentowania roli banków jako instytucji zaufania społecznego. Należy przy tym pamiętać, że identyfikacja standardów etycznych odgrywa kluczową rolę w procesie kształtowania tożsamości banków, stanowiąc często element ich przewagi konkurencyjnej. Pomimo faktu, iż poszczególne instytucje bankowe najczęściej posiadają swoje wewnętrzne regulacje dotyczące zdefiniowanych wartości i zasad etycznych, doradcy bankowi muszą mieć świadomość tego, że niektóre postawy są oczekiwane nie tylko z powodu formalnego zapisu w oficjalnych dokumentach instytucji, dla których pracują, ale również, a niekiedy przede wszystkim, ze względu na funkcjonujący ład społeczno-gospodarczy.

Systematyczne podnoszenia świadomości w zakresie znaczenia etyki biznesu wpływa na umiejętność prawidłowej identyfikacji spośród wszystkich zachowań zarówno sytuacji wątpliwych etycznie (w tym konfliktów interesów), jak i działań etycznych – co jest kluczowe zwłaszcza w kontekście specyfiki pracy doradców bankowych oraz wrażliwości otoczenia przedsiębiorstw bankowych na przejawy działań nieetycznych. Wynika to z faktu, że interesariusze banków skupiają się najczęściej na kwestiach etycznego funkcjonowania organizacji w szczególności wtedy, gdy występują problemy obnażające brak przestrzegania przez jej pracowników i przedstawicieli określonych norm, wartości i zasad. Tym samym, zachowania etyczne stają się specyficznymi aktywami każdej instytucji bankowej, których wartość determinuje zarówno działalność na poziomie instytucjonalnym, jak i indywidualnym – poprzez świadome przestrzeganie standardów etycznych przez pracowników. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, że to, co w kontekście etyki jest dla sektora bankowego swoistym minimum, dla innych sektorów stanowi niekiedy stan pożądany.

W pewnym sensie odpowiedzią na rosnące oczekiwania interesariuszy (w szczególności oczekiwania społeczne) są inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla sektora bankowego oznacza to konieczność prowadzenia działalności gospodarczej w taki sposób, który będzie wzmacniać odpowiedzialność za jego otoczenie. Jednym z przejawów takiej aktywności jest wspieranie przestrzegania

standardów etycznych przez pracowników przedsiębiorstw bankowych, dzięki czemu również w okresie kryzysu zaufania do rynków finansowych, wybranych mechanizmów rynkowych, a także banków, możliwe będzie budowanie długoterminowych relacji z kluczowymi interesariuszami, do których należą m.in. klienci sektora bankowego.

Jednocześnie należy pamiętać, że postawy etyczne są warunkowane zarówno przez jednostkę, jak i specyfikę banku, w którym zatrudniony jest doradca bankowy. Wzajemne przenikanie się pewnych uwarunkowań, wśród których wymienić można np. osobowość jednostki i kulturę organizacyjną, determinowaną misją, wizją i celami przedsiębiorstwa bankowego, wpływa na decyzje podejmowane przez analizowaną grupę pracowników. Trzeba podkreślić, że całokształt postaw i zachowań doradców bankowych coraz częściej warunkują istniejące programy etyczne (m.in. kodeksy etyczne oraz szkolenia z zakresu postaw etycznych), które wpisują się nie tylko w obowiązujące regulacje prawne, ale również w wewnętrzne regulaminy i dokumenty, wskazujące na precyzyjne oczekiwania dotyczące sposobu wykonywania obowiązków zawodowych, za kontrolę których odpowiada polityka *compliance*.

W kontekście przestrzegania określonych standardów etycznych oraz ich wpływu na ocenę działalności banków, należy zwrócić również uwagę na szczególnie istotne znaczenie procesu socjalizacji dla wyjaśnienia uwarunkowań określonych postaw i zachowań doradców bankowych. Zarówno socjalizacja pierwotna, jak i następująca po niej socjalizacja wtórna wpływają na wszystkich uczestników życia społecznego. Internalizowane wartości, normy i zasady z jednej strony wyznaczają sposób zachowania jednostek, zaś z drugiej – pozwalają interpretować postawy innych uczestników życia społeczno-gospodarczego.

Socjalizacja odgrywa szczególnie istotną rolę w procesie wyjaśniania zachowań grup społecznych, w tym również środowiska doradców bankowych jako pracowników i reprezentantów instytucji zaufania społecznego. Specyfika pracy na tym stanowisku (lub na innym, którego zakres zadań, kompetencji i odpowiedzialności jest podobny) okazuje się bezpośrednio związana z koniecznością oceny własnego sposobu postępowania, a co za tym idzie – umiejętnością formułowania wniosków i nabywania oraz wzmacniania kompetencji etycznych, a także obserwacji i interpretacji sposobu oceny jednostki przez inne osoby.

Należy podkreślić, że zarówno socjalizacja pierwotna, jak i wtórna odgrywają istotną rolę w procesie kształtowania jednostek, w tym także osób wykonujących obowiązki zawodowe doradców bankowych, wobec których oczekiwania społeczne, związane z poszanowaniem standardów etycznych, są zdecydowanie wyższe niż w przypadku osób zatrudnionych poza sektorem bankowym. Ponadto warto zwrócić uwagę na znaczenie procesu edukacji, który zwłaszcza na poziomie studiów wyższych daje określoną wiedzę, umiejętności i kompetencje, mogące okazać się kluczowymi dla przyszłych doradców bankowych.

W związku z tym, w niniejszej monografii, na podstawie analizy uwarunkowań postaw etycznych doradców bankowych, zidentyfikowano czynniki determinujące poszanowanie standardów etycznych, a następnie zbadano różnice w sposobie postrzegania analizowanych uwarunkowań, co w konsekwencji umożliwiło zbudowanie zmiennych, będących kategoriami zbiorczymi obrazującymi opinie respondentów. W tym celu zidentyfikowano stwierdzenia prezentujące potencjalne podejście do zidentyfikowanych uwarunkowań, które dzięki przeprowadzonym badaniom na grupach przyszłych doradców bankowych oraz obecnych doradców bankowych umożliwiły dokonanie analiz na obu grupach respondentów. Tym samym, konstrukcja części empirycznej pracy pozwoliła na analizę różnic w sposobie postrzegania uwarunkowań postaw etycznych oraz porównanie średnich wartości zbudowanych zmiennych dla przyszłych i obecnych doradców bankowych.

Analiza średnich wartości poszczególnych zmiennych umożliwiła identyfikację zmiennych, w przypadku których różnice w sposobie postrzegania badanych obszarów między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi nie są istotne statystycznie oraz zmiennych, gdzie różnice w wielkościach między przyszłymi doradcami bankowymi oraz doradcami bankowymi są istotne statystycznie. Do pierwszej kategorii należą obawa przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy oraz obawa przed marginalizacją pozycji w zespole; natomiast do drugiej – przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych, skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem oraz skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe.

Przeprowadzona jednoczynnikowa analiza wariancji dla prób niezależnych o wpływie typu respondenta (przyszły doradca bankowy oraz obecny doradca bankowy) na średnie wartości poszczególnych zmiennych pozwoliła na pozytywną weryfikację następujących hipotez:

- Hipoteza nr 1: Średni poziom obawy przed pogorszeniem pozycji na rynku pracy nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.
- Hipoteza nr 2: Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.

Przeprowadzone analizy pozwoliły również na odrzucenie trzech hipotez:

- Hipoteza nr 3: Średni poziom przekonania o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.
- Hipoteza nr 4: Średni poziom skłonności do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.

- Hipoteza nr 5: Średni poziom skłonności do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe nie różni się w sposób istotny statystycznie dla przyszłych doradców bankowych i doradców bankowych.

Jak widać, średnie poziomy zmiennych związanych z obawą przed pogorszeniem pozycji na rynku pracy oraz przed marginalizacją pozycji w zespole są do siebie zbliżone. Natomiast w wyniku analizy pozostałych zmiennych zauważono, iż przyszli doradcy bankowi są bardziej przekonani o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych, bardziej skłonni do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem oraz bardziej skłonni do przerwania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe.

Bibliografia

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Adamik A., Nowicki M., *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania: Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Adamus-Matuszyńska A., Hibner J., Gostomski E., Grobelny P. i in., *Bankowość dla praktyków. Część I. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów w Katowicach, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Gdańsk–Katowice–Warszawa 2010.
- Agalgatti B. H., Krishna S., *Business Ethics (Concepts & Practices)*, Nirali Prakashan, Pune 2007.
- Ahearne M., Bhattacharya C. B., Gruen T., *Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing*, „Journal of Applied Psychology” 2005, t. 90, nr 3.
- Aktan B., Masood O., Yilmaz S., *Financial Shenanigans and the Failure of Ethics in Banking: A Review and Synthesis of an Unprecedented Fraud*, „Banks and Bank Systems” 2009, t. 4, nr 1.
- Al-Noorachi M., *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, „Studia i Monografie” 2014, nr 54.
- Antoszkiewicz J. D., *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996.
- Arjoon S., *Striking a Balance between Rules and Principles-based Approaches for Effective Governance: A Risks-based Approach*, „Journal of Business Ethics” 2006, nr 68.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Avery G., *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2005.
- Azmat F., Samaratunge R., *Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 90.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, wyd. pierwsze, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

- Baillie C., Catalano G., *Engineering and Society. Working Towards Social Justice*, Morgan & Claypool Publishers, Colorado 2009.
- Banaszak S., *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011.
- Bara C., *Corporate Social Responsibility & International Development*, Diplom.de, Heilbronn 2010.
- Barbrich P., Minkina P., Koksztys M., *Polska i Europa – kryzys i konsekwencje*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2014.
- Belak J., Duh M., Mulej M., Štrukelj T., *Requisitely Holistic Ethics Planning as pre-Condition for Enterprise Ethical Behavior*, „Kybernetes” 2010, t. 39, nr 1.
- Belal A. R., *Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries: The Case of Bangladesh*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot 2012.
- Berger P. L., *Zaproszenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Berger P. L., Luckmann T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1983.
- Bielski I., *Podstawy marketingu*, Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Bogdanienka J., Kuzel M., *Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw w XXI wieku*, [w:] W. Karaszewski, M. Haffer (red.), *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2009.
- Boulding K. E., *Etyka i biznes*, [w:] J. Grossfeld (red.), *Ponad ekonomią*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.
- Božović J., *Business Ethics in Banking*, „Facta Universitatis Economics and Organization” 2007, t. 4, nr 2.
- Branco M. C., Delgado C., *Research on Corporate Social Responsibility and Disclosure in Portugal*, „Social Responsibility Journal” 2011, t. 7, nr 2.
- Brown P. A., Stocks M. H., Wilder W. M., *Ethical Exemplification and the AICPA Code of Professional Conduct: An Empirical Investigation of Auditor and Public Perceptions*, „Journal of Business Ethics” 2007, t. 71, nr 1.
- Bugdoł M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Bunge M., *Treatise on Basic Philosophy: Ethics: The Good and The Right. Vol. 8*, Reidel, Dordrecht 1988.
- Bylok F., Swadźba U., Walczak-Duraj D., *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2016.
- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Carroll A. B., *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Company, Cincinnati 1989.
- Carroll A. B., *Linking Business Ethics to Behavior in Organizations*, „SAM Advanced Management Journal” 1978, t. 43, nr 3.

- Cayreyre M., Demirayak F., Dickinson P., *Global Compact International Yearbook 2009*, United Nations Publications, New York 2009.
- Chiu P., *Looking Beyond Profit: Small Shareholders and the Values Imperative*, Gower Publishing, Ltd., Farnham 2012.
- Chrabonszczewska E., Waszkiewicz A., *Ryzyko na międzynarodowych rynkach finansowych*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- Christensen L. J., Peirce E., Hatman L. P., Hofman W. M., Carrier J., *Ethics, CSR and Sustainability in the Financial Times top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 73.
- Chudzicka-Czupała A., *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Cichy Ł., *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2015.
- Clarkson M. B. E., *A Risk-Based Model of Stakeholder Theory*, The Centre for Corporate Social Performance & Ethics, Toronto 1994.
- Clarkson M. B. E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, nr 20.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Brussels 2011, online: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf (dostęp: 26.07.2015).
- Coombs W. T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2012.
- Cornelissen J., *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, SAGE, London 2011.
- Cowton C., *Integrity, Responsibility and Affinity: Three Aspects of Ethics in Banking*, „Business Ethics: A European Review” 2002, t. 11, nr 4.
- Crane A., Matten D., *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Crowther D., *Managing Finance*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington 2007.
- Crowther D., Aras G., *Corporate Social Responsibility: Part I. Principles, Stakeholders & Sustainability*, Ventus, Copenhagen 2010.
- Crowther D., Capaldi N., *The Ashgate Research Companion to Corporate Social Responsibility*, Ashgate Publishing, Ltd., New York 2008.
- Cwynar W., Patena W., *Podręcznik do bankowości. Rynki, regulacje, usługi*, wyd. drugie rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- De George R., *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.
- Del Baldo M., *Values-based Enterprises: the Good Practices of Italian SMEs, Passionately Committed to People, Environment and Community*, [w:] L. Bruni, B. Sena (red.), *The Charismatic Principle in Social Life*, Routledge, Abingdon 2012.

- Dentchev N. A., Heene A., *Toward Stakeholder Responsibility and Stakeholder Motivation: Systemic and Holistic Perspectives on Corporate Sustainability*, [w:] S. Sharma, M. Starik (red.), *Stakeholders, the Environment and Society*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2004.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikacji społecznej*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002.
- Edery Y., *Ethical Developments in Finance: Implications for Charities and Social Enterprise*, „Social Enterprise Journal” 2006, t. 2, nr 1.
- Edwards J., *Individual and Corporate Compliance Competence: An Ethical Approach*, „Journal of Financial Regulation and Compliance” 2003, t. 11, nr 3.
- Edwards J., Wolfe S., *The Compliance Function in Banks*, „Journal of Financial Regulation and Compliance” 2004, t. 12, nr 3.
- Ellis A. D., *The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes and Behaviors*, „Academy of Management Proceedings” 2008, nr 8.
- Enderle G., *A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe*, „Business Ethics: A European Review” 1996, nr 5.
- Faisal M. N., *Sustainable Supply Chains: A Study of Interaction among the Enablers*, „Business Process Management Journal” 2010, t. 16, nr 3.
- Fedorowicz Z., *Ryzyko bankowe*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji, Warszawa 1996.
- Fernando A. C., *Business Environment*, Dorling Kindersley, New Delhi 2011.
- Ferrell O. C., Fraedrich J., Ferrell L., *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*, Cengage Learning, Stamford 2014.
- Fewings P., *Ethics for the Built Environment*, Taylor & Francis, Abingdon 2009.
- Filek J., *Polski trójkąt korupcyjny*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2006, t. 9, nr 1.
- Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004.
- Filar D., *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2013.
- Fill C., *Marketing Communications: Engagements, Strategies and Practice*, Pearson Education, Harlow 2005.
- Fisher C. M., Lovell A., *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives*, Pearson Education, Harlow 2006.
- Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Warszawa 2008.
- Flejterski S., *Architektura współczesnego systemu bankowego*, [w:] S. Flejterski (red.), *Elementy finansów i bankowości*, Warszawa 2006.
- Forsyth D. R., O’Boyle Jr. E. H., *Rules, Standards, and Ethics: Relativism Predicts cross-National Differences in the Codification of Moral Standards*, „International Business Review” 2011, nr 20.

- Fox W., *Project Management Life Cycle*, [w:] W. Fox, G. van der Waldt, *A Guide to Project Management*, Juta and Company, Ltd., Cape Town 2008.
- Francis R. D., Mishra M., *Business Ethics. An Indian Perspective*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi 2009.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Freeman R. E., Evan W. M., *Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation*, „Journal of Behavioral Economics” 1990, nr 19.
- Frenkel S. J., Scott D., *Compliance, Collaboration and Codes of Labor Practice: The Adidas Connection*, „California Management Review” 2002, t. 45, nr 1.
- Friedman M., *Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, [w:] L. V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 1997.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga dobrobytu*, Wydawnictwo Ossolineum, Warszawa–Wrocław 1997.
- Gandz J., Hayes N., *Teaching Business Ethics*, „Journal of Business Ethics” 1998, nr 7.
- Garcia-Marza D., *Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing*, „Journal of Business Ethics” 2005, t. 57, nr 3.
- Gasparski W., *Etyka biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Gasparski W., *Europejskie standardy etyki biznesu*, „Studia Europejskie” 1991, nr 1.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Gasparski W., Dietl J. (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAP & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002.
- Gbadamosi G., *Academic Ethics What Has Morality, Culture And Administration Got to Do With its Measurement?*, „Management Decision” 2004, t. 42, nr 9.
- Gennaioli N., Shleifer A., Vishny R., *Money Doctors*, „Journal of Finance” 2015, t. 70, nr 1.
- Gildenhuis J. S. H., *Ethics and Professionalism: The Battle Against Public Corruption*, AFRICAN SUN MeDIA, Stellenbosch 2004.
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Global Consumer Banking Survey 2011*, Ernst & Young 2011, online: http://www.fmv.or.at/uploads/ernstyoung_264_DE.pdf (dostęp: 14.08.2015).
- Global Consumer Banking Survey 2012*, Ernst & Young 2012, online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-a-new-era-of-customer-expectation-global-consumer-banking-survey/\\$FILE/ey-a-new-era-of-customer-expectation-global-consumer-banking-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-a-new-era-of-customer-expectation-global-consumer-banking-survey/$FILE/ey-a-new-era-of-customer-expectation-global-consumer-banking-survey.pdf) (dostęp: 14.08.2015).

- Gnazzo P. J., *The Chief Ethics and Compliance Officer: A Test of Endurance*, „Business and Society Review” 2011, nr 116.
- Goel M., Ramanathan P. E., *Business Ethics and Corporate Social Responsibility – Is There a Dividing Line?*, „Procedia Economics and Finance” 2014, nr 11.
- Góral L., *Nadzór bankowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001, online: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (dostęp: 27.07.2015).
- Gregory A., *Involving Vulnerable Communities in Organisational Decisions: Communication Ethics in Action*, [w:] R. Keeble (red.), *Communication Ethics Now*, Troubador Publishing, Ltd., Leicester 2008.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wantuchowicz M., *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*, CRC Press, Boca Raton 2008.
- Guha D., *Practical and Professional Ethics: Economic and Business Ethics*, Concept Publishing Company, New Delhi 2008.
- Haase M., *Theory, Practice and Education: On the Role of Business Ethics for Management Education at Business Schools or Universities*, [w:] C. Cowton, M. Haase (red.), *Trends in Business and Economic Ethics*, Springer-Verlag, Heidelberg 2008.
- Hage M., *A Stakeholders Concern towards an Economic Theory on Stakeholder Governance*, Uitgeverij Van Gorcum, Assen 2007.
- Harrison J., Bosse D., Phillips R., *Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, t. 31, nr 1.
- Hartman L. P., Rubin R. S., Dhanda K. K., *The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 74.
- Hausner J. (red.), *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999.
- Hoinkis E., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako czynnik poprawy wizerunku przedsiębiorstwa na rynku*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Huberman G., *Familiarity Breeds Investment*, „Review of Financial Studies” 2001, t. 14, nr 3.
- Humphrey J. F., *Business Ethics*, [w:] R. H. Corrigan, M. E. Farrell (red.), *Ethics: A University Guide*, Progressive Frontiers Pubs., Gloucester 2010.
- Hurrelmann K., *Struktura społeczna a rozwój osobowości*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1994.

- Il Park B., Chidlow A., Choi J., *Corporate Social Responsibility: Stakeholders Influence on MNEs' Activities*, „International Business Review” 2014, nr 23.
- Institute of Directors, *The Handbook of International Corporate Governance: A Definitive Guide*, Kogan Page Publishers, London 2009.
- Iuliu-Marin I., Mona-Maria I., *The Culture of Ethics and Social Responsibility on the Romanian Market of Mobile Telecommunications*, [w:] P. Lorca, C. Popescu (red.), *Recent Researches in Applied Economics and Management*, t. 2, WSEAS Press, Stevens Point 2013.
- Jasińska-Kania A., *Socjologiczna koncepcja osobowości*, [w:] Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia ogólna. Wykłady dla studentów*, COMSNP, Warszawa 1986.
- Jones C., Parker M., Bos Ten R., *For Business Ethics*, Routledge, Abingdon 2005.
- Juszczyk-Rygałło J., *Kształtowanie podmiotowości ucznia w relacji do jego tożsamości*, „Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce” 2016, t. 40, nr 2.
- Kaptein M., *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organization*, Wolters Kluwer, Dordrecht 1998.
- Kaptein M., Schwartz M., *The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 77.
- Każmierczak M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wzmocnienie działań na rzecz zarządzania ciągłością biznesu*, [w:] M. Kaźmierczak, S. Zapłata (red.), *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna: Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, wyd. trzecie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Kłoskowska A., *Społeczne ramy kultury*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972.
- Kodeks etyki zawodowych księgowych*, Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC), 2016, online: [https://www.pibr.org.pl/assets/file/3128,Kodeks_etyki_final_v3\(1\).pdf](https://www.pibr.org.pl/assets/file/3128,Kodeks_etyki_final_v3(1).pdf) (dostęp: 18.09.2018).
- Kośmicki E., *Wartości we współczesnej gospodarce rynkowej*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Teorie i aplikacje etyki gospodarczej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.
- Kot W., *Status kodeksów etycznych zawodów ekonomicznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kotler Ph., *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kowalski S., *Socjologia wychowania w zarysie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- Kramer T., *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

- Kronenberg J., Bergier T., *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010.
- Kurtz L., *Socially Responsible Investment and Shareholder Activism*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. S. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- Laasch O., Conaway R., *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*, Cengage Learning, Stamford 2014.
- Lamb R. B., *Ethics in Financial Services*, „Business and Society Review” 2000, t. 104, nr 1.
- Langlois C. C., Schlegelmilch B. B., *Do Corporate Codes of Ethics Reflect National character? Evidence from Europe and the United States*, „Journal of International Business Studies” 1990, nr 21.
- Lejeune A., Bolduc F., Magnenat-Thalmann N., *Business Graphics and the Stakeholder Approach An Exploratory Field Experiment*, [w:] N. Magnenat-Thalmann, D. Thalmann (red.), *Computer-Generated Images. The State of the Art*, Springer-Verlag, Tokyo 1985.
- Lepczyński B., Penczar M., *Wpływ globalnego kryzysu zaufania na pozycję polskiego sektora bankowego w Unii Europejskiej*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2012, t. 1, nr 4.
- Levy D., Egan D., *A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in Climate Change Negotiations*, „Journal of Management Studies” 2003, t. 40, nr 4.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999.
- Lewis P., Goodman S., Fandt P., Michlitsch J., *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Thomson South-Western, Mason 2006.
- Lisiecka K., Czyż-Gwiazda E., *Etyczność jako wymiar oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010.
- Lock D., Flouris T. G., *Managing Aviation Projects from Concept to Completion*, Ashgate Publishing, Ltd., Farnham 2012.
- Louche C., Idowu S. O., Filho W. L., *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2010, s. 292.
- Lupuleac Z.-L., Lupuleac S., Rusu C., *Changing Ethical Behavior in Times of Economic Crisis in Organizations*, „Procedia Economics and Finance” 2012, nr 3.
- Łudzińska K., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i jej wpływ na budowę wartości*, [w:] A. T. Szablewski (red.), *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Machan T. R., Chesher J., *A Primer on Business Ethics*, Rowman & Littlefield, Lanham 2002.
- Mackiewicz H., *Misja przedsiębiorstwa jako deklaracja sposobu konkurencyjności*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1.

- Madhavan K. S., *Business & Ethics – An Oxymoron?*, Shingo Institute of Japanese Management, Hyderabad 2008.
- Malewska H., *Mechanizmy socjalizacji*, [w:] S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973.
- Maon F., Lindgreen A., Swaen V., *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 87.
- Marcia J., *Identity in adolescence*, [w:] J. Adelson (red.), *Handbook of Adolescent Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1980.
- Marciniak J., *Budowa specyficznych przewag w wizerunku pracodawcy*, [w:] J. Marciniak (red.), *Meritum HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Marcinkowska M., *Kapitał relacyjny banku. Tom I. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 37.
- Marcinkowska M., *Wartość banku – kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Marcinkowska M., *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 105.
- Marcoux A. M., *A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly” 2003, t. 13, nr 1.
- Marrewijk M. van, *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 44.
- Mariański J., *Socjologia moralności*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2006.
- Masłyk-Musiał E., *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996.
- Maxey M. N., *Managing Environmental Risks: Ethical Plumb Lines*, [w:] J. Cairns Jr., T. V. Crawford (red.), *Integrated Environmental Management*, Lewis Publishers, Chelsea 1991.
- May S. K., Cheney G., Roper J., *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York 2007.
- Mayle D., *Managing Innovation and Change*, SAGE, London 2006.
- McDonald G., Nijhof A., *Beyond Codes of Ethics: An Integrated Framework for Stimulating Morally Responsible Behavior in Organisations*, „Leadership & Organisation Journal” 1999, t. 20, nr 3.
- Mead G. H., *The Self and the Organism*, [w:] C. W. Morris (red.), *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago 1934.
- Melé D., *Business Ethics: Europe Versus America*, [w:] G. Flynn (red.), *Leadership and Business Ethics*, Springer Science & Business Media, New York 2008.

- Michniak J., *Ewaluacja kodeksów etycznych jako narzędzie kształtowania zachowań etycznych laureatów VI Rankingu Firm Odpowiedzialnych Społecznie 2012*, [w:] S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), *Społeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
- Mielicka H., *Socjologia wychowania. Wybór tekstów*, Wydawnictwo „Stachurski”, Kielce 2000.
- Mishkin F. S., *Anatomy of a Financial Crisis*, „Journal of Evolutionary Economics” 1992, nr 2.
- Mishkin F. S., *How Big a Problem is Too Big To Fail?, A Review of Gary Stern and Ron Feldman’s Too Big to Fail: The hazards of Bank Bailouts*, „Journal of Economic Literature” 2006, t. 44, nr 4.
- Mishra S., Suar D., *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies?*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 95.
- Modrzewski J., *Socjalizacja jako proces wyznaczający kształt społecznego uczestnictwa jednostki w jej cyklu życia*, „Forum Oświatowe” 1994, nr 1.
- Morsing M., Schultz M., *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, t. 15, nr 4.
- Moszoro B., *Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 2.
- Morgan E., *Navigating Cross-Cultural Ethics. What Global Managers Do Right to Keep from Going Wrong*, Routledge, New York 2011.
- Morri L., *Ethics and Economics: The Conceptual Backdrop to Separation and Unity*, [w:] B. Bertagni, M. La Rosa, F. Salvetti (red.), *Ethics & Business. Sustainability, Social Responsibility and Ethical Instruments*, FrancoAngeli, Milano 2010.
- Mullerat R., Brennan D., *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*, Kluwer Law International, The Hague 2010.
- Muthuri J., Matten D., Moon J., *Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to CSR*, „British Journal of Management” 2009, t. 20, nr 1.
- Müller R., *Project Governance*, Gower Publishing, Ltd., Aldershot 2009.
- Naidoo R., *Corporate Governance: An Essential Guide for South African Companies*, Double Storey Books, Cape Town 2002.
- Nikołajew J., Leśniewska G., *Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1.
- O’Riordan L., Fairbrass J., *Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 83.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Oleksyn T., *Misja, wizja i cele organizacji – kontekst etyczny*, [w:] K. Kietliński, M. V. Reyes, T. Oleksyn (red.), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Olszewska-Kondratowicz A., *Techniki kształtowania pozytywnych postaw interpersonalnych a postrzeganie własnego „ja” i uświadamianie sobie własnych*

- działań*, [w:] S. Mika (red.), *Studia nad postawami interpersonalnymi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich–Wydawnictwo PAN, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1976.
- Ossowski S., *O osobliwościach nauk społecznych*, wyd. czwarte, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Ossowski S., *Z zagadnień psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967.
- Ostaszewski J., *Zamiast wstępu*, [w:] J. Ostaszewski, E. Kosycarz (red.), *Rozwój nauki o finansach. Stan obecny i pożądane kierunki jej ewolucji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.
- Our Approach, Unicredit Group*, Unicredit Group 2012, online: https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/en/sustainability/reporting-and-metrics/reporting-and-metrics-ita/2011_Sustainability_Report/Buld%20a%20culture%20of%20sustainability.pdf (dostęp: 17.08.2015).
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
- Panapanaan V., Linnanen L., *Finland*, [w:] S. O. Idowu, W. L. Filho (red.), *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, Springer-Verlag, Heidelberg 2009.
- Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Petrick J. A., Quinn J. F., *Nature and Value of Management Ethics*, [w:] A. R. Malachowski (red.), *Business Ethics: Critical Perspectives on Business and Management*, t. 1, Routledge, London 2001.
- Piacentini M. G., MacFadyen L., Eadie D. R., *Corporate Social Responsibility in Food Retailing*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2000, t. 28, nr 10.
- Pietrzak B., Polański Z. (red.), *System finansowy w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Polychronidou P., Ioannidou E., Kipouroso A., Tsourgiannis L., Simet G. F., *Corporate Social Responsibility in Greek Banking Sector – An Empirical Research*, „Procedia Economics and Finance” 2014, nr 9.
- Porada-Rochoń M., *Rola interesariuszy w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Post J. E., Preston L. E., Sach S., *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, „California Management Review” 2002, nr 45.
- Prabakaran S., *Business Ethics and Corporate Governance*, Excel Books India, New Delhi 2010.
- Przeclawski K., *Instytucje wychowawcze w wielkim mieście*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.
- Radziszewski E., *Bank jako instytucja zaufania publicznego. Gwarancje prawne i instytucjonalne*, KNF, Warszawa 2013.

- Rendtorff J. D., *Conclusion: Outline of an Epistemological Methodology for Integrating Ethics and Economics*, [w:] J. D. Rendtorff (red.), *Power and Principle in the Market Place: On Ethics and Economics*, Ashgate Publishing, Ltd., Farnham 2013.
- Reputacja polskiego sektora bankowego 2016*, Związek Banków Polskich 2016, online: https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/kwiecien_2016/konferencja/2016_04_27_slajdy_na_konferencje_v3_3.pdf (dostęp: 13.09.2018).
- Retolaza J. L., Ruiz M., San-Jose L., *CSR in Business start-ups: an Application Method for Stakeholder Engagement*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2009, t. 16, nr 6.
- Ristić Ž., *Etika i novac/ Ethics and Money/ Essays, 2nd edition*, Belgrade 2004.
- Robbins S. P., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- Rodriguez M. A., Ricart J. E., Sanchez P., Ventoso L., *Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm*, „Creativity & Innovation Management” 2002, t. 11, nr 3.
- Rojek-Nowosielska M., Szczepaniak J., *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa a teorie agencji i interesariuszy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu „Nauki Humanistyczne”, Wrocław 2003.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rosam I., Peddle R., *Implementing Effective Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: A Guide*, BSI British Standards Institution, London 2004.
- Rosińska-Bukowska M., Bukowski J., *Etyka biznesu w ujęciu międzynarodowym. Implikacje dla polskiego biznesu*, [w:] A. Letkiewicz (red.), *Etyka w zarządzaniu Policją*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011.
- Rossouw H. W., *Opening Address*, [w:] J. S. H. Gildenhuis (red.), *Ethics and the public sector*, Juta, Cape Town 1991.
- Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Ryan L. V., *Introduction*, [w:] W. Gasparski, L. W. Ryan, S. M. Kwiatkowski (red.), *Entrepreneurship: Values and Responsibility*, Transaction Publishers, New Jersey 2011.
- Quigley J. V., *Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain it*, McGraw-Hill, New York 1993.
- Sachs S., Rühli E., *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*, Cambridge University Press, Cambridge 2011.
- Saleem S., *Business Environment*, Dorling Kindersley, New Delhi 2006.
- Scheleberg P. F., *An introduction to Social Psychology*, Random House, New York 1974.
- Schermerhorn Jr J. R., *Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2010.
- Schwartz M. S., *How to Minimize Corruption in Business Organizations: Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture*, [w:] R. J. Burke, E. C. Tomlinson, C. L. Cooper (red.), *Crime and Corruption in Organizations: Why It Occurs and What To Do About It*, Gower Publishing, Farnham 2012.

- Schwartz M. S., *Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics*, „Journal of Business Ethics” 2005, t. 59, nr 1.
- Schwepker C. H., *Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce*, „Journal of Business Research” 2001, nr 54.
- Scott S., *Corporate Social Responsibility and the Fetter of Profitability*, „Social Responsibility Journal” 2007, t. 3, nr 4.
- Secord P., Backmann C. W., *Social Psychology*, McGraw-Hill, New York 1973.
- Semredova I., Hubackova S., *Observations on the Development of Ethical Culture*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, nr 182.
- Shafiu A. S. M., Safiu Hoque S. M., Zakir Hosen Sr M., *Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Bangladesh: A Case Study on Grameenphone*, „Journal of Patuakhali Science and Technology University” 2010, t. 2, nr 1.
- Shleifer A., Summers L. H., *Breach of Trust in Hostile Takeovers*, [w:] A. J. Auerbach (red.), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago 2013.
- Sims R. R., *Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall*, Greenwood Publishing Group, Westport 2003.
- Sirgy M. J., *Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics*, „Journal of Business Ethics” 2002, nr 35.
- Skurjat K., *Etyka i psychologia biznesu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Smith J. D., *Normative Theory and Business Ethics*, Rowman & Littlefield Publishers, Plymouth 2009.
- Smith N. C., *Corporate Social Responsibility: Whether or Now?*, „California Management Review” 2003, t. 45, nr 4.
- Sobol E. (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Solomon R. C., *Business Ethics*, [w:] R. Chadwick, D. Schroeder (red.), *Applied Ethics: Critical Concepts in Philosophy*, t. 5, Routledge, London 2002.
- Solomon R. C., *Business Ethics*, [w:] P. Singer (red.), *A Companion to Ethics*, Blackwell Publishing, Oxford 1993.
- Solomon R. C., *It's Good Business: Ethics and Free Enterprise for the New Millenium*, Rowman & Littlefield, Lanham 1997.
- Sosenko K., *Etyka ekonomii*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Sternberg E., *The Dangers of the Stakeholder Doctrine*, „Prakseologia” 2001, nr 141.
- Stocki R., *Audyty etyczne organizacji*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

- Sundarajan V., Baliño T. J. T. (red.), *Banking Crises: Cases and Issues*, International Monetary Fund, Washington 1998.
- Svendsen A., *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2006.
- Szymański K., *Konsekwencje kryzysu zadłużenia w strefie euro dla europejskiego i polskiego systemu bankowego*, Fundacja Konrada Adenauera, Warszawa 2011.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Tannenbaum R., Schmidt W. H., *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review” 1958, nr 36.
- Teets R. L., *Profitable Management for the Subcontractor*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi 2007.
- Theodowson G. A., Theodowson A. G., *Modern Dictionary of Sociology*, Crowell, New York 1969.
- Thlon M., *Proces sekurytyzacji aktywów w kontekście kryzysu na rynku kredytów subprime*, „Finansowy Kwartalnik Internetowy e-Finanse” 2009, nr 2.
- Thomas W. J., Znaniecki F., *Polish Peasant in Europe and America*, Gorham Press, Boston 1918–1920.
- Torres-Baumgarten G., Yucetepe V., *Multinational Firms' Leadership Role in Corporate Social Responsibility in Latin America*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 85.
- Tota I., Shehu H., *The Dilemma of Business Ethics*, „Procedia Economics and Finance” 2012, nr 3.
- Tran B., *The Evolution of Business Ethics to Business Law*, [w:] B. Christiansen, M. Basilgan (red.), *Economic Behavior, Game Theory, and Technology in Emerging Markets*, IGI Global, Hershey 2013.
- Tran Y. T. H., *CSR in Banking Sector. A Literature Review and New Research Directions*, „International Journal of Economics, Commerce and Management” 2014, t. 2, nr 11.
- Treviño L. K., Weaver G. R., Reynolds S. J., *Behavioral Ethics in Organizations: A Review*, „Journal of Management” 2006, nr 32.
- Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993.
- Tyszkowa M., *Uspołecznienie dzieci jedynych i mających rodzeństwo*, [w:] L. Wołoszynowa (red.), *Materiały do nauczania psychologii*, t. 2, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- Walczak-Duraj D., *Etyczne standardy w badaniach socjologicznych – perspektywa humanizacyjna*, „Humanizacja Pracy” 2013, nr 2.
- Walczak-Duraj D., *Instytucjonalizacja i instrumentalizacja odpowiedzialności moralnej w społeczeństwie netokratycznym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2012, nr 40.
- Walczak-Duraj D., *Instytucjonalizacja standardów etycznych w gospodarce rynkowej*, [w:] D. Walczak-Duraj (red.), *Etyka a moralność. Aksjonormatywny kontekst współczesnej pracy i wybranych zawodów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Walczak-Duraj D., *Socjologia dla ekonomistów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Walczak-Duraj D., *Społeczna odpowiedzialności banków jako instytucji zaufania społecznego*, „Humanizacja Pracy” 2015, nr 4.
- Walczak-Duraj D., *Uspołecznianie ryzyka i strat w sytuacji kryzysu gospodarczego*, „Prakseologia” 2014, nr 155.
- Walczak-Duraj D., *Wartości etyczne w kulturze zarządzania organizacją*, „Humanizacja Pracy” 2017, nr 3.
- Walczak-Duraj D., *Wartości etyczne w społeczeństwie rynkowym*, „Przegląd Socjologiczny” 2005, t. 54, nr 1–2.
- Walczak-Duraj D., Mariański J. (red.), *Ład czy bezład moralny – ku społeczeństwu bez moralności?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Walczak-Duraj D., Milke T. (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2015.
- Weiss J. W., *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2014.
- Welch L., *The Global Capitalist Crisis and the 2008 Financial Meltdown in the United States*, [w:] B. Berberoglu (red.), *The Global Capitalist Crisis and Its Aftermath: The Causes and Consequences of the Great Recession of 2008–2009*, Ashgate Publishing, Ltd., Dorchester 2014.
- Wells Fargo Team Member Code of Ethics and Business Conduct, Wells Fargo 2012, online: https://www.wellsfargo.com/downloads/pdf/about/team_member_code_of_ethics.pdf (dostęp: 17.08.2015).
- Wentges P., Gossy G., *A Stakeholder Rationale for Risk Management: Implications for Corporate Finance Decisions*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden 2008.
- Wetherly P., *The Political Environment*, [w:] P. Wetherly, D. Otter (red.), *The Business Environment: Themes and Issues*, Oxford University Press, New York 2011.
- Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.
- Węgrzecki A., *Aksjologiczne podstawy gospodarowania i etyki biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

- Wheelen T. L., Hunger J. D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Wheeler D., Sillanpää M., *The Stakeholder Corporation. A blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997.
- Wiankowska-Ładyka Z., *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Wierzba R., Gostomski E., Penczar M., Liszewska M. i in., *Polski sektor bankowy wobec wyzwań związanych z kryzysem finansowym w strefie euro*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2014.
- Wiśniewski R., *Moralna przestrzeń pracy a etyka zawodowa*, „Ekonomia i Prawo” 2010, t. 6.
- Wolfe A. K., Kerchner N., Wilbanks T., *Public Involvement on a Regional Scale*, „Environmental Impact Assessment Review” 2001, nr 21.
- Wulf K., *Ethics and Compliance Programs in Multinational Organizations*, Springer Science & Business Media, Berlin 2012.
- Yang X., Rivers C., *Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 86.
- Zastrow C., Kirst-Ashman K., *Understanding Human Behavior and the Social Environment*, Cengage Learning, Belmont 2010.
- Zaufanie do banków na początku kryzysu finansowego*, Komunikat CBOS-u, Warszawa, maj 2009.
- Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Zduniak A., *Socjalizacja w kontekście nowoczesnego społeczeństwa*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2013, nr 1.
- Zieliński T., *Współczesny bank wobec paradygmatu zaufania publicznego*, „Annales UMCS Sectio H” 2013, t. XLVII, nr 3.
- Znaniecki F., *Socjologia wychowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Zu L., *Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence from Chinese Enterprises*, Springer, Heidelberg 2009.
- Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Spis aktów prawnych

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Capital Requirements Directive IV, CRD IV).

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. 1964.16.93 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, t.j. Dz.U. 1995.4.18 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, t.j. Dz.U. 1997.140.940 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim, t.j. Dz.U. 1997.140.938 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, t.j. Dz.U. 1997.140.939 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, t.j. Dz.U. 2000.119.1252 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz.U. 2004.173.1807 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym, t.j. Dz.U. 2006.157.1119 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 12 lutego 2010 r. o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, t.j. Dz.U. 2010.40.226 z późn. zm.

Netografia

- <http://about.bankofamerica.com/en-us/global-impact/find-grants-sponsorships.html#fbid=Eova5VgFSOd> (dostęp: 5.07.2015)
- <http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosc> (dostęp: 18.09.2018)
- http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosc/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/524902?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosc%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FD (dostęp: 18.09.2018)
- http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosc/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/241202?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosc%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FD (dostęp: 18.09.2018)
- http://www.ecgi.org/codes/documents/ica_coe_en.pdf (dostęp: 17.09.2018)

- <https://www.comarch.pl/o-firmie/zrownowazony-biznes/kodeks-etyczny/> (dostęp: 17.09.2018)
- <http://ey.media.pl/pr/219108/raport-ey-polacy-wciaz-ufaja-bankom-bardziej-niz-inni-europejczycy> (dostęp: 14.08.2015)
- https://ipddl.pl/wp-content/uploads/2017/01/KODEKS-ETYKI_www.pdf (dostęp: 17.09.2018)
- <https://kig.pl/wp-content/uploads/2016/09/Kodeks-etyki-dla-przedsi%C4%99biorc%C3%B3w.pdf> (dostęp: 17.09.2018)
- https://pbc.gov.pl/wp-content/uploads/DDC-01a_kodeks_menedzer_06_2016-2.pdf (dostęp: 17.09.2018)
- https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0600-BFPE3B (dostęp: 19.09.2018)
- https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0600-FBBD4B (dostęp: 19.09.2018)
- https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0600-FBEQ1B (dostęp: 19.09.2018)
- https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0600-FBYA4B (dostęp: 19.09.2018)
- <https://www.bfg.pl/kwota-objeta-gwarancja> (dostęp: 19.08.2015)
- <https://www.cvisd.org/site/handlers/filedownload.ashx?moduleinstanceid=1816&dataid=6109&FileName=CodeofEthics%20Bank%20of%20America.pdf> (dostęp: 17.09.2018)
- https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/ibe_briefing_6_business_ethics_for_smes.pdf (dostęp: 17.09.2018)
- https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/SEKTOR_BANKOWY_DANE_2017_12_a.xlsx (dostęp: 12.06.2018)
- <https://www.pracuj.pl/> (dostęp: 24.08.2018)
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/about-deloitte/ce-code-of-conduct-2017.pdf> (dostęp: 17.09.2018)
- https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_konsumentow/rekomendacje/KEB_final_WZ.pdf (dostęp: 17.09.2018)

Spis rysunków

| | |
|---|-----|
| Rysunek 1. Rzeczywisty oraz oczekiwany przez społeczeństwo poziom etyki w biznesie w ujęciu historycznym | 20 |
| Rysunek 2. Otoczenie i interesariusze przedsiębiorstwa | 46 |
| Rysunek 3. Związek między satysfakcją grup interesów a wartością przedsiębiorstwa | 48 |
| Rysunek 4. Szczegółowe ujęcie otoczenia oraz interesariuszy banków w Polsce | 82 |
| Rysunek 5. Mierniki formalne wdrożenia etyki biznesu w sektorze bankowym ... | 113 |
| Rysunek 6. Mierniki nieformalne wdrożenia etyki biznesu w sektorze bankowym | 114 |
| Rysunek 7. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na wykształcenie | 140 |
| Rysunek 8. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na płeć | 140 |
| Rysunek 9. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na rok urodzenia | 141 |
| Rysunek 10. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na miejsce zamieszkania | 141 |
| Rysunek 11. Struktura przyszłych doradców bankowych ze względu na doświadczenie zawodowe | 142 |
| Rysunek 12. Struktura doradców bankowych ze względu na płeć | 142 |
| Rysunek 13. Struktura doradców bankowych ze względu na rok urodzenia | 143 |
| Rysunek 14. Struktura doradców bankowych ze względu na miejsce zamieszkania | 144 |
| Rysunek 15. Struktura doradców bankowych ze względu na doświadczenie zawodowe | 144 |
| Rysunek 16. Struktura doradców bankowych ze względu na doświadczenie w bankowości | 145 |
| Rysunek 17. Opinie respondentów na temat tego, czy na rynku pracy jest coraz mniej pracy dla osób specjalizujących się w bankowości (w % odpowiedzi) | 148 |
| Rysunek 18. Opinie respondentów na temat tego, czy w sytuacji utraty pracy musieliby się przekwalifikować (w % odpowiedzi) | 149 |
| Rysunek 19. Opinie respondentów na temat tego, czy w sytuacji utraty pracy będą długo poszukiwać kolejnej (w % odpowiedzi) | 150 |

| | |
|--|-----|
| Rysunek 20. Opinie respondentów na temat tego, czy w sytuacji utraty pracy będą musieli zająć mniej prestiżowe stanowisko niż dotychczas (w % odpowiedzi) | 150 |
| Rysunek 21. Opinie respondentów na temat tego, czy w sytuacji utraty pracy znalezienie innej w bankowości wiązałoby się z obniżeniem wynagrodzenia (w % odpowiedzi) | 151 |
| Rysunek 22. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie sytuacji zawodowej (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi) | 152 |
| Rysunek 23. Opinie respondentów na temat tego, czy niezrealizowanie przez nich planu sprzedażowego wywoła negatywne komentarze innych członków zespołu (w % odpowiedzi) | 155 |
| Rysunek 24. Opinie respondentów na temat tego, czy ciągła realizacja przez nich planu sprzedażowego wywoła zazdrość u innych członków zespołu (w % odpowiedzi) | 156 |
| Rysunek 25. Opinie respondentów na temat tego, czy realizacja ich planu sprzedażowego na poziomie wyższym od innych doradców z zespołu wywoła negatywne komentarze z ich strony (w % odpowiedzi) | 157 |
| Rysunek 26. Opinie respondentów na temat tego, czy realizacja planów sprzedażowych w coraz większym stopniu wpływa na relacje interpersonalne w zespole (w % odpowiedzi) | 157 |
| Rysunek 27. Opinie respondentów na temat tego, czy niezrealizowanie przez nich planu sprzedażowego wpłynie negatywnie na wysokość premii innych (w % odpowiedzi) | 158 |
| Rysunek 28. Opinie respondentów na temat tego, czy intensyfikacja ich działań sprzedażowych spotka się z dezaprobatą innych doradców z zespołu (w % odpowiedzi) | 159 |
| Rysunek 29. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie atmosfery panującej w zespole (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi) | 159 |
| Rysunek 30. Opinie respondentów na temat tego, czy doradcy coraz częściej nie przestrzegają standardów etycznych (w % odpowiedzi) | 163 |
| Rysunek 31. Opinie respondentów na temat tego, czy większość doradców nie potrafi zidentyfikować sytuacji, w których standardy etyczne nie są przestrzegane (w % odpowiedzi) | 164 |
| Rysunek 32. Opinie respondentów na temat tego, czy gdyby doradcy przestrzegali wszystkich standardów etycznych, trudno byłoby im sprzedać jakikolwiek produkt czy usługę (w % odpowiedzi) | 165 |
| Rysunek 33. Opinie respondentów na temat tego, czy większość doradców nie zareagowałaby na łamanie standardów etycznych przez członka ich zespołu (w % odpowiedzi) | 165 |

| | |
|--|-----|
| Rysunek 34. Opinie respondentów na temat tego, czy nie zareagowaliby, gdyby któryś z doradców z ich zespołu nie przestrzegął standardów etycznych w pracy (w % odpowiedzi) | 166 |
| Rysunek 35. Opinie respondentów na temat tego, czy doradcy mający większe doświadczenie zawodowe rzadziej przestrzegają standardów etycznych (w % odpowiedzi) | 166 |
| Rysunek 36. Opinie respondentów na temat tego, czy osoby nieprzestrzegające standardów etycznych w relacjach z klientami bagatelizują to (w % odpowiedzi) | 167 |
| Rysunek 37. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie przestrzegania standardów etycznych przez doradców bankowych w Polsce (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi) | 168 |
| Rysunek 38. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wiek klienta (w % odpowiedzi) | 172 |
| Rysunek 39. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wygląd klienta (w % odpowiedzi) | 172 |
| Rysunek 40. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na cechy osobowościowe klientów (w % odpowiedzi) | 173 |
| Rysunek 41. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na poziom kultury osobistej klientów (w % odpowiedzi) | 174 |
| Rysunek 42. Opinie respondentów na temat tego, czy zawsze przedstawiają ofertę w taki sam, szczegółowy sposób, bez względu na wartość aktywów klienta (w % odpowiedzi) | 174 |
| Rysunek 43. Opinie respondentów na temat tego, czy sprzedając najbardziej agresywne produkty bankowe, są zainteresowani weryfikowaniem wiedzy klientów z zakresu finansów (w % odpowiedzi) | 175 |
| Rysunek 44. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie postawy wobec standardów etycznych w relacjach z klientami (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi) | 176 |
| Rysunek 45. Opinie respondentów na temat tego, czy jeżeli oni nie sprzedadzą klientowi produktów bankowych obarczonych wysokim ryzykiem, to i tak zrobi to ktoś inny (w % odpowiedzi) | 179 |
| Rysunek 46. Opinie respondentów na temat tego, czy gdy klient kupuje produkt bankowy i nie zadaje żadnych pytań, zakładają, że rozumie on jego specyfikę (w % odpowiedzi) | 180 |

| | |
|--|-----|
| Rysunek 47. Opinie respondentów na temat tego, czy informując klienta o ryzyku związanym z poszczególnymi produktami bankowymi, przenoszą na niego odpowiedzialność za osiągnięte zyski lub straty (w % odpowiedzi) ... | 181 |
| Rysunek 48. Opinie respondentów na temat tego, czy w trakcie trwania inwestycji to klient ponosi odpowiedzialność za śledzenie wartości swych aktywów (w % odpowiedzi) | 181 |
| Rysunek 49. Opinie respondentów na temat tego, czy zdarza im się nie poinformować klienta o wszystkich opłatach i prowizjach tylko po to, aby zrealizować plan sprzedażowy (w % odpowiedzi) | 182 |
| Rysunek 50. Opinie respondentów na temat tego, czy sprzedając produkty bankowe o charakterze długoterminowym, zakładają, że w momencie zakończenia inwestycji nie będą odpowiedzialni za obsługę klientów (w % odpowiedzi) | 183 |
| Rysunek 51. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie odpowiedzialności za podejmowane decyzje (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi) | 183 |
| Rysunek 52. Różnice w opiniach przyszłych doradców bankowych oraz doradców bankowych w zakresie zidentyfikowanych uwarunkowań postaw etycznych doradców bankowych, reprezentowanych przez zbudowane zmienne (średnie wartości punktowe odzwierciedlające skalę odpowiedzi) | 187 |

Spis tabel

| | |
|---|-----|
| Tabela 1. Interesariusze podstawowi i drugorzędni z podziałem na społeczne oraz pozaspołeczne grupy interesów | 43 |
| Tabela 2. Ogólne ujęcie otoczenia oraz interesariuszy banków | 80 |
| Tabela 3. Średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci | 153 |
| Tabela 4. Średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród doradców bankowych w zależności od płci | 153 |
| Tabela 5. Średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 154 |
| Tabela 6. Średni poziom obawy przed pogorszeniem sytuacji zawodowej na rynku pracy wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 154 |
| Tabela 7. Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci | 160 |
| Tabela 8. Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród doradców bankowych w zależności od płci | 161 |
| Tabela 9. Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania ... | 161 |
| Tabela 10. Średni poziom obawy przed marginalizacją pozycji w zespole wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 162 |
| Tabela 11. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci | 169 |
| Tabela 12. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród doradców bankowych w zależności od płci | 170 |
| Tabela 13. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 170 |
| Tabela 14. Przekonanie o nieprzestrzeganiu standardów etycznych przez doradców bankowych wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 170 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 15. Skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci | 177 |
| Tabela 16. Skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród doradców bankowych w zależności od płci | 177 |
| Tabela 17. Skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 178 |
| Tabela 18. Skłonność do bezwarunkowego przestrzegania standardów etycznych w relacjach z klientem wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 178 |
| Tabela 19. Skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od płci | 184 |
| Tabela 20. Skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród doradców bankowych w zależności od płci | 185 |
| Tabela 21. Skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród przyszłych doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 185 |
| Tabela 22. Skłonność do przerzucania na klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje finansowe wśród doradców bankowych w zależności od miejsca zamieszkania | 185 |