



TOWARZYSTWO NAUKOWE PRAKSEOLOGII

*Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty
Naukowe TNP*

Praxiology and Management

Scientific paper of Learned Society of Praxiology in Poland

Polish - English edition

Numer 2/2017

Open access

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. Mirosław Sułek

Z-ca Redaktora Naczelnego: dr Grażyna Ożarek

Z-ca Redaktora Naczelnego: prof. ndzw. dr hab. Jerzy Kolarzowski

Redaktor języka angielskiego: mgr Małgorzata Sołtan

Przewodniczący Rady Naukowej

prof. ndzw. dr hab. Piotr Masiukiewicz, Instytut Zarządzania Wartością, SGH

Członkowie Rady Naukowej

1. prof. ndzw. dr hab. Andreas Bielig, SGH, Niemcy
2. prof. ndzw. dr hab. Miloslawa Chovancova, Uniwersytet Tomasza Baty w Zlinie, Republika Czeska
3. dr Paweł Dec, Dyrektor Instytutu Organizacji i Zarządzania Orgmasz, Warszawa
4. prof. dr Anatolij G. Goncharuk, International Humanitarian University, Ukraina
5. prof. ndzw. dr hab. Mirosława Janoś-Kresło, Instytut Rynków i Konsumpcji, SGH
6. prof. dr hab. Zbigniew Kierzkowski, Wyższa Szkoła Informatyki, Łódź
7. prof. ndzw. dr Józef Koziół, Wszechnica Polska. Szkoła Wyższa w Warszawie
8. prof. ndzw. dr hab. Wiesław Rehan, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Akademia Humanistyczna im. A. Gieysztora w Pułtusk
9. prof. dr hab. Anna Lewicka - Strzałecka, Instytut Filozofii i Socjologii, PAN
10. prof. dr hab. Jerzy Sikorski, rektor Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Suwałki
11. prof. dr hab. Mirosław Sułek, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Warszawski
12. prof. ndzw. dr hab. Anna Szelągowska, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, SGH

Langue of publication: Polish and English

Copyright reserved

Wymogi redakcyjne na stronie:

www.tnp.edu.pl w zakładce Zeszyty Naukowe

przesyłanie tekstów polskich lub angielskich do recenzji: mirosu@wp.pl

Paper on line – open access (two time in year)

ISSN: 2449-8068

Komitet Recenzentów

Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP

(półrocznik open access)

dr Ryszard Banajski, Towarzystwo Naukowe Prakseologii

prof. ndzw. dr hab. Alfred Bieć, Instytut Zarządzania Wartością SGH

prof. dr hab. Zbigniew Kierzkowski, Wyższa Szkoła Informatyki, Łódź

prof. ndzw. dr hab. Jerzy Kolarzowski, Akademia Podlaska, Siedlce

dr Alicja Krzepicka, Instytut Organizacji i Zarządzania, WAT, Warszawa

prof. dr hab. Anna Lewicka - Strzałecka, Instytut Filozofii i Socjologii PAN

prof. ndzw. dr hab. Barbara Mazur, Politechnika Białostocka, Białystok

dr hab. Sylwia Morawska, Katedra Prawa Administracyjnego i Gospodarczego Przedsiębiorstw, SGH

prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn, Instytut Zarządzania Wartością SGH

dr inż. Grażyna Ożarek, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr hab. Grzegorz Szulczewski, Instytut Filozofii, Socjologii i Socjologii Ekonomicznej, SGH

Spis treści

Od redakcji	5
Sprawność jako kryterium oceny zarządzania	6
Piotr Masiukiewicz	
Skuteczność ochrony prawnej polskich pracowników w zakresie realizacji ich prawa do godziwego wynagrodzenia	21
Anna Czapracka	
Smart-pricing – a new approach to pricing policy in retail banking	40
Daniel Wrzesiński	
Kryzys subprime w bankowości konwencjonalnej versus muzułmańskiej	54
Karol Molski	
V Konferencja Nienieodpowiedzialni	67
Ryszard Banajski	

Od redakcji

Na treść niniejszego numeru Zeszytów Naukowych Towarzystwa Naukowego Prakseologii składają się cztery artykuły oraz sprawozdanie z V Konferencji *Nienieodpowiedzialni*.

W artykule *Sprawność jako kryterium oceny zarządzania*, profesor Piotr Masiukiewicz, na podstawie krytycznego przeglądu definicji sprawności proponuje nowe podejście do wykorzystania kryterium sprawności w ocenie procesu zarządzania. Autor podejmuje próbę odpowiedzi na niełatwe pytanie: jak można zmierzyć sprawność zarządzania?

Skuteczność ochrony prawnej polskich pracowników w zakresie realizacji ich prawa do godziwego wynagrodzenia, to artykuł przygotowany przez mgr Annę Czapracką, która na postawie przeprowadzonej analizy akt sądowych dotyczących sporów o wysokość wynagrodzeń, dokonuje próby oceny zgodności orzecznictwa sądowego z deklarowanymi przez Polskę wartościami, zawartymi w przyjmowanych aktach prawa unijnego i Konstytucji.

W trzecim opracowaniu *Smart-pricing – a new approach to pricing policy in retail banking*, mgr Daniel Wrześniński podkreśla, że sektor bankowy, który w wielu działaniach znajduje się w światowej awangardzie technologicznej, ma bardzo wiele jeszcze do zrobienia aby zmniejszyć dystans do liderów branży e-commerce w zakresie zaawansowanego podejścia do zarządzania cenami oraz punktowego, precyzyjnego i efektywnego sposobu komunikowania.

W ostatnim artykule pt.: *Kryzys subprime w bankowości konwencjonalnej versus muzułmańskiej*, mgr inż. Karol Molski, opisuje podstawowe zasady działania bankowości muzułmańskiej oraz przedstawia analizę porównawczą bankowości konwencjonalnej z muzułmańską na tle kryzysu subprime. Celem rozważań było znalezienie odpowiedzi na nurtujące pytanie: co uchroniło bankowość muzułmańską przed kryzysem?

Całość zamyka sprawozdanie dra R. Banajskiego z V Konferencji *Nienieodpowiedzialni*. Tegoroczna konferencja przebiegała pod hasłem: *Odpowiedzialność w biznesie – ciężar czy szansa?* Jej organizatorem była ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych, przy współpracy Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, firmy doradczej Deloitte i Towarzystwa Naukowego Prakseologii. Patronatem honorowym - V Konferencję - objęło Ministerstwo Rozwoju i Konfederacja Lewiatan.

Redakcja

Sprawność jako kryterium oceny zarządzania

Prof. ndzw. dr hab. Piotr Masiukiewicz

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz
Towarzystwo Naukowe Prakseologii

Streszczenie: W artykule dokonano przeglądu pojęć i definicji związanych z prakseologiczną kategorią sprawności i odniesiono je do sprawności zarządzania w ujęciu procesowym.

Sprawność zarządzania, w tym podejmowania decyzji, można oceniać poprzez zestaw mierników określających: czas, przestrzeń, jakość, efektywność, racjonalność oraz poprawność (compliance). Racjonalność i jakość zarządzania są obszarami najtrudniej poddającym się kwantyfikacji; ale nie jest to niemożliwe.

Można sądzić, że badania prakseologiczne będą rozwijać się w kierunku stworzenia modelu kompleksowej oceny sprawności zarządzania.

Słowa kluczowe: kryteria, mierniki, proces zarządzania, sprawność.

Wstęp

Zarządzanie jest procesem działań, w którym menedżerowie przede wszystkim podejmują decyzje, ale także przeprowadzają analizy, oceny oraz relacje komunikowania. Ocena sprawności tego procesu wydaje się nie tylko ważnym problemem teoretycznym, ale i praktycznym. Niesprawne zarządzanie prowadzi do destrukcji wartości przedsiębiorstwa.

Wieloznaczność pojęcia sprawność; tak różnie pojmowana w literaturze oraz wykorzystywanie tego kryterium w praktycznej ocenie pracy menedżerów, uzasadnia szersze zajęcie się tym tematem. Sprawność jako kryterium oceny zarządzania wydaje się szczególnie ważna obok kryterium efektywności i skuteczności – opisanych w teorii prakseologii.¹

Celem tego opracowania jest krytyczny przegląd definicji oraz zaproponowanie nowego podejścia do wykorzystania kryterium sprawności w ocenie procesu zarządzania. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak można mierzyć sprawność zarządzania.

W opracowaniu wykorzystano metody: analizę literatury oraz analizę komparatywną.

¹ Pszczołowski T. *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1982

1. Teoretyczne aspekty sprawności. Ujęcie krytyczne

Sprawność jest pojęciem wieloznacznym. Technicznie oznacza stosunek energii wydanej do pobranej. W ujęciu teorii biologicznych można mówić o sprawności psychofizycznej oraz sprawności intelektualnej. R. Ingarden twierdził, iż to człowiek jest sprawcą określonej wartości, a do rozpoznania wartości czynu służy sumienie.² Wydaje się uzasadnione, aby analizując proces zarządzania - jako zestawu wielu decyzji, które mają tworzyć ostatecznie wartość w biznesie, odnieść się do sprawności tego procesu. Znajomość niesprawności zarządzania może też istotnie ograniczyć jego dysfunkcjonalne efekty.

Prakseologiczne ujęcie T. Kotarbińskiego³ pozwala w sensie uniwersalnym nadać sprawności pewną postać innych cech praktycznego działania jak: skuteczność, korzystność, jak i ekonomiczność; taką definicję przedstawił także J. Zieleniewski.⁴

W teorii zarządzania sprawność stanowi kryterium, które służy do oceny tak funkcjonowania organizacji (bytu prawnego) jak i zarządzania (ujęcie procesowe). W literaturze przedmiotu znaleźć można różne sposoby podejścia do istoty sprawności, sposobu jej definiowania i mierzenia.

W pracach T. Kotarbińskiego znajdują się trzy podejścia do sprawności:⁵

uniwersalne znaczenie sprawności to nazwa ogólna każdego z walorów praktycznych (T. Kotarbiński);⁶ rozumianą w ten sposób sprawność można stwierdzić zawsze, kiedy działanie ma chociażby jeden z walorów dobrej roboty, w znaczeniu syntetycznym sprawność jest ogółem walorów dobrej roboty, w znaczeniu manipulacyjnym sprawność to nic innego jak zdolność/zręczność w posługiwaniu się przez ludzi narządami bądź narzędziami, które są wykorzystywane podczas działania.

Porządkującą rolę w analizach spełnia zasada 3E. T. Kotarbiński skupiał się na dwóch E – efektywności i ekonomiczności (doceniał oczywiście rolę etyki); natomiast W. Gasparski

² Klimczak B. *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2006, s. 45

³ Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1973

⁴ Zieleniewski J. *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 232

⁵ Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1973, s. 373

⁶ Kotarbiński T. *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa, 1957

i zespół współpracowników przekonywująco dowiedli, iż prakseologię należy wzbogacić o trzecie E, tj. etyczność – co umożliwia ocenę godziwości celu.⁷

J. Zieleniewski sprowadził pojęcie sprawności do trzech podstawowych jej wymiarów, które dają się wyrazić w postaci syntetycznej i skwantyfikowanej; tj. składają się nań: skuteczność, korzystność i ekonomiczność; czy jednak zawsze stanowią antecedencję sprawności?

Można także rozpatrywać przenikanie się poszczególnych kryteriów prakseologicznego działania (np. sprawność a skuteczność). Często używana definicja to interpretacja prakseologiczna, którą zaproponował J. Zieleniewski: „działanie sprawne w sensie ogólnym to takie, które spełnia wymóg minimalnej skuteczności i jeżeli o wyborze wariantu zdecydowała cenność skutku, jest to działanie najbardziej korzystne lub ekonomiczne spośród skutecznych, jeśli natomiast o wyborze wariantu zdecydowała korzystność lub ekonomiczność, najbardziej sprawny jest wariant (...) który jest najskuteczniejszy spośród najbardziej korzystnych lub najbardziej ekonomicznych.”⁸ Zatem żadne działanie nie jest sprawne w sensie ogólnym, jeżeli nie zapewnia minimalnej skuteczności; rozumianej jako osiągnięcie celu.

Na przykład uważa się, że ocena ze względu na sprawność oznacza, że przedsięwzięte działanie jest najbardziej skuteczne, jeżeli pozwala na osiągnięcie (w całości lub w jakimś stopniu) zamierzonego celu lub przynajmniej umożliwia jego realizację w przyszłości.⁹

Zdaniem T. Kotarbińskiego „ogólna teoria organizacji, a ściśle ogół ocen sprawności dotyczącej swoiście kooperacji pozytywnej zespołów wyodrębnionych postaci działań ludzkich – stanowi jedną z części szczegółowych prakseologii rozumianej, jako ogół ocen sprawności mających walor we wszystkich zawodach.”¹⁰ Jako kryterium oceny dobrej roboty autor ten wprowadził kryterium sprawności; doceniając nieodzowność oceniania sprawności w każdym zawodzie; a więc także w zawodzie menedżera. Zadaniem Zakładu Prakseologii PAN była m. in. rozbudowa prakseologii, jako abstrakcyjnej teorii sprawnego działania i na jej bazie kształtowania niższego szczebla, bardziej pragmatycznej części prakseologii:

⁷ Banajski R. *Kilka uwag o perspektywach rozwojowych prakseologii*, w: *Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*, red. P. Górny, Wydawnictwo AON, Warszawa, 2016

⁸ Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 235

⁹ Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006

¹⁰ Kotarbiński T. *Prakseologia, cz. I*, w: Kotarbiński T. *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław, 2003

prakseologicznej teorii organizacji (będącej współcześnie częścią teorii zarządzania).¹¹ Kryzysy gospodarcze, upadłości przedsiębiorstw i banków zmodyfikowały założenia aksjologiczne zarządzania. Zdaniem W. Kieźuna, ogólno-humanistyczny system wartości „fair play” odniesiony został do kryterium sprawności i całego zestawu prakseologicznych ocen sprawności.¹²

W ujęciu instytucjonalnym za organizację sprawnie działającą z prakseologicznego punktu widzenia uznaje się taką, która w wyznaczonym czasie realizuje zadany program (obejmujący zarówno cele jak i środki). Takie określenie nie jest jednak pełne, bowiem zdaniem A. K. Koźmińskiego każda organizacja (stanowiąca element większego układu) jest w znacznej mierze twórcą programu dla samej siebie, ponieważ dostarcza ośrodkowi zarządzającemu informacji; w oparciu zaś o te budowany jest program (tj. strategia). Ponieważ organy sprawujące władzę są oceniane przez organizacje nadrzędne w zależności od stopnia wykonania programu, możliwe jest dążenie kierownictwa do dostarczania tym nadrzędnym organizacjom informacji o zaniżonych zadaniach a zawyżonych nakładach w celu uzyskania pozytywnej oceny i związanych z tym korzyści. Nie można takiej organizacji ocenić jako sprawnej ani też jako etycznie działającej.¹³

Powstaje także pytanie, dlaczego po przekroczeniu określonego poziomu sformalizowania dalsza formalizacja organizacji powoduje zmniejszenie sprawności działania.¹⁴ J. Kurnal wiele miejsca poświęcił niesprawności zarządzania – utożsamiając je z biurokracją i jej krytyką.¹⁵ Jest to podejście bardzo wąskie; chociaż stanowiło poważny problem praktyczny w pierwszej poł. XX wieku.

Zdaniem K. Krzakiewicza wytyczne sprawnego działania są to dyrektywy, które należy uwzględnić w działaniu, jeżeli to działanie ma posiadać walory sprawności. Wytyczne sprawnego działania podzielić zatem można następująco:

- wytyczne alternatywne, które dają się połączyć w przeciwstawne względem siebie pary, zmuszające do poszukiwania „złotego środka”,

¹¹ Kieźuń W. *Prakseologia w praktyce organizacyjnej*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006

¹² Kieźuń W. *Prakseologia...*, op. cit.

¹³ *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa, 1972, s. 315

¹⁴ *O sprawności i niesprawności...*, op. cit. s. 43

¹⁵ Zob. szerzej: *O sprawności i niesprawności...*, op. cit.

- wytyczne niealternatywne, które narzucają określoną logikę i porządek działania.¹⁶

Nieco inne podejście do definiowania sprawności zastosował A. Lewandowski; wychodząc z przesłanek humanistycznych.¹⁷ Uważał on, iż istnieje potrzeba bardziej syntetycznego określenia sprawności zarządzania; pozwalającego na dopasowanie względu badawczego do założeń różnych paradygmatów w nauce o zarządzaniu.

Podejście ww. autora oparte jest na koncepcji agathos; wpisując się w nurt nauk humanistycznych a jednocześnie nie deprecjonując aspektów ekonomicznych. Autor ten zauważył, iż podejście prakseologiczne jest przykładem celowościowego ujęcia sprawności zarządzania, a alternatywą dla tego ujęcia jest podejście systemowe, tj. uwzględniające sprzężenie zwrotne organizacji i otoczenia. Dlatego głównymi aspektami sprawności są m. in.: zdolność organizacji do zdobywania środków, wydajna transformacja środków, transakcje z otoczeniem i inne. Te działania mogą być oceniane jako korzystne lub nie, jako zorganizowane lub nie itp. Koncepcja sprawności agathos, zdaniem M. Lewandowskiego, jest wielokryterialnym ujęciem sprawności zarządzania, integrującym podejście celowościowe i systemowe oraz wpisuje się w koncepcję zrównoważonego rozwoju; jest to jednak podejście metanaukowe; trudne do utylitarnej oceny sprawności zarządzania.

Jednakże ta koncepcja nie przybliżyła rozwiązania praktycznego problemu – jakie przyjąć kryteria i mierniki oceny sprawności konkretnych procesów zarządzania.

2. Sprawność zarządzania – trzy ujęcia

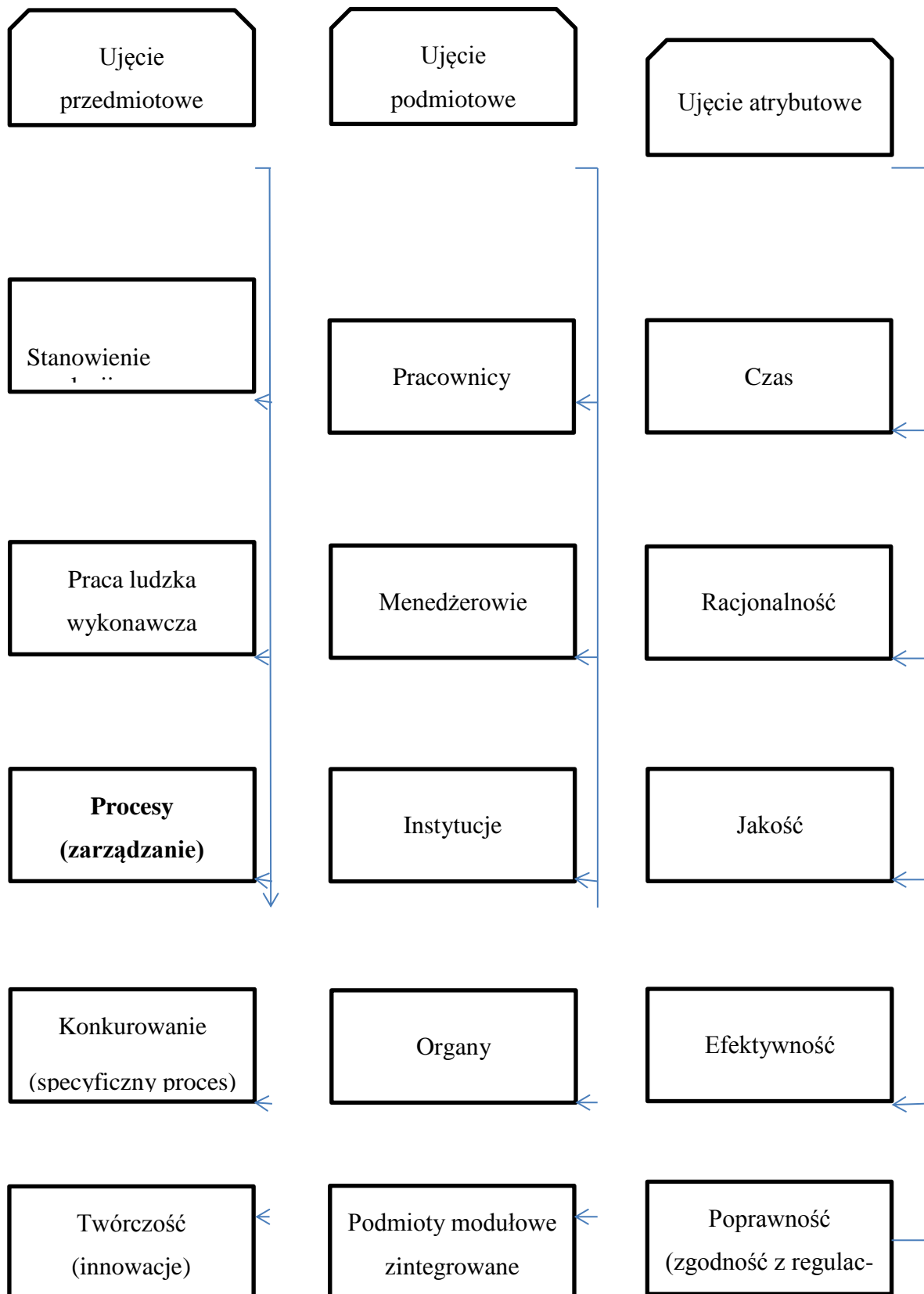
Sprawność zarządzania należy traktować holistycznie, to znaczy zastosowania wymaga zarówno podejście przedmiotowe jak i podmiotowe oraz atrybutowe.

Zdaniem autora sprawność zarządzania to cecha procesu zarządzania, która ma zapewnić ekonomiczne i społeczne korzyści lub zminimalizować straty podmiotowi gospodarczemu oraz jego otoczeniu. Istotne jest zatem uwzględnianie interesów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa (koncepcja stakeholder value).

¹⁶ Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 20-23

¹⁷ Lewandowski M. *Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej*, https://www.researchgate.net/publication/293632004_Sprawnosc_zarządzania_z_perspektywy_humanistycznej dostęp; 18.09.2017

Rys. 1. Różne ujęcia sprawności działań



Źródło: opracowanie własne

Sprawność działania można zatem analizować w trzech ujęciach przedmiotowym, podmiotowym i atrybutowym (rys. 1). T. Kotarbiński skupił się przede wszystkim na pracy ludzkiej o charakterze wykonawczym.¹⁸ W ujęciu procesowym sprawność dotyczy przede wszystkim zarządzania; które można sprowadzić do podejmowania decyzji w ramach klasycznej koncepcji 5 funkcji.¹⁹ Specyficzne procesy to wytwarzanie dóbr i usług w procesie walki, konkurencji lub współpracy – o czym pisał M. Sułek.²⁰ Podmiotowe podejście umożliwia analizę działań ludzkich jak i działań podmiotów. Przy czym we współczesnych gospodarkach występują podmioty modułowe zintegrowane; pod tym pojęciem rozumiem konglomeraty przemysłowo-finansowe, holdingi czy na przykład armie wojenne.

Podmiotowe podejście może też dotyczyć nowych obszarów gospodarki i związanych z tym badań prakseologicznych; np. sharing economy, circular economy, compliance management, risk management.²¹

Ujęcie atrybutowe pozwala spojrzeć na sprawność przez pryzmat adekwatnych dlań kryteriów jak kryterium temporalne, kryterium racjonalności czy jakości oraz efektywności. Ważna przy ujęciu atrybutowym jest ocena sprawności zarządzania także przez pryzmat norm etycznych.²²

W literaturze pojawiały się analizy sprawności w ujęciu przedmiotowym; na przykład sprawność stanowienia prawa,²³ sprawność zarządzania,²⁴ sprawność wymiaru sprawiedliwości,²⁵ sprawność marketingu.²⁶

¹⁸ Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1973

¹⁹ Taylor F. *The Principles of Scientific Management*, Forgotten Books, Charleston, 2008, Zieleniewski J., op. cit.

²⁰ Sułek M. *Zarządzanie i dowodzenie w świetle nowej prakseologii*, *Prakseologia i Zarządzanie* nr 1/2016

²¹ Masiukiewicz P. *New Areas of Research in Praxiology*, in: *Praxiology, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, ed. W. Gasparski, vol. 25/2018

²² Gasparski W. *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 2013, Alexandre V. *Some social and psychological aspects of praxiology*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006

²³ Masiukiewicz P. Morawska S. *Regulacje rynku finansowego. Aspekty prakseologiczne*, *Finanse i Zarządzanie*, nr 3/1/2015

²⁴ *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa, 1972, Sułek M. *Zarządzanie i dowodzenie w świetle nowej prakseologii*, *Prakseologia i Zarządzanie* nr 1/2016, Masiukiewicz P. *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, *Prakseologia i Zarządzanie*, nr 2/2015, Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, Cabała P. *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo AE, Kraków, 2007, Kuc

3. Procesowe ujęcie sprawności zarządzania

Zarządzanie procesowe jest koncepcją, która zapewnia uporządkowany, przejrzysty i bardziej skuteczny sposób realizacji specyficznych zadań zarządzania przedsiębiorstwem. S. Kasiewicz zauważa, że firma, która nie jest zarządzana procesowo, nie może być zorientowana na klienta.²⁷ C.B. Adair i B.A. Murray wskazują, iż definicja pojęcia procesu w szczególności podkreśla fakt, „że procesem nie jest to, co ludzie robią – istotą jego jest seria działań lub wykonywanych zadań, które prowadzą do powstania określonego produktu.”²⁸ Współcześnie zarządzanie procesowe zajmuje się dwoma wzajemnie ze sobą powiązanymi obszarami, to znaczy pozycjonowaniem procesów i ich doskonaleniem.²⁹

W procesowym ujęciu sprawność zarządzania można oceniać poprzez zestaw kryteriów określających (zob. rys. 1): czas (np. czas podjęcia decyzji), przestrzeń (np. zakres decyzyjny, obszar skutków), jakość (np. kryteria wyboru najlepszej ekonomicznie i społecznie decyzji, osiągnięty skutek, etyka działania)³⁰ efektywność, poprawność (zgodność z regulacjami i etyką) oraz racjonalność (np. zasada racjonalnego gospodarowania, zasada brzytwy Ockhama).³¹ Na wagę doboru kryteriów oceny działań wskazywali między innymi A. Gwiazda oraz A. Mazurkiewicz.³²

Zdaniem M. Sułka prakseologia tradycyjna poszukiwała ogólnych zasad sprawności ważnych we wszystkich dziedzinach ludzkiego działania. Postawił on tezę, wg której prakseologia dzieli się na trzy działy, charakteryzujące się odmienną logiką. Są to - zgodnie z przyjętą

B. R., *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa, 2015

²⁵ Banasik P. Masiukiewicz P., *Czynnik temporalny w sądowych procesach gospodarczych a utrata wartości przedsiębiorstw*, w: Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości, red. P. Banasik, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk, 2015

²⁶ Krzyżanowska M. *Konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu*, Poltext, Warszawa, 2015

²⁷ Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2009, s. 61

²⁸ Adair C. B., Murray B.A. *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002, s. 29

²⁹ Kohlbacher M. *The effects of process orientation: a literature review*, Business Process Management Journal, nr 16/2010

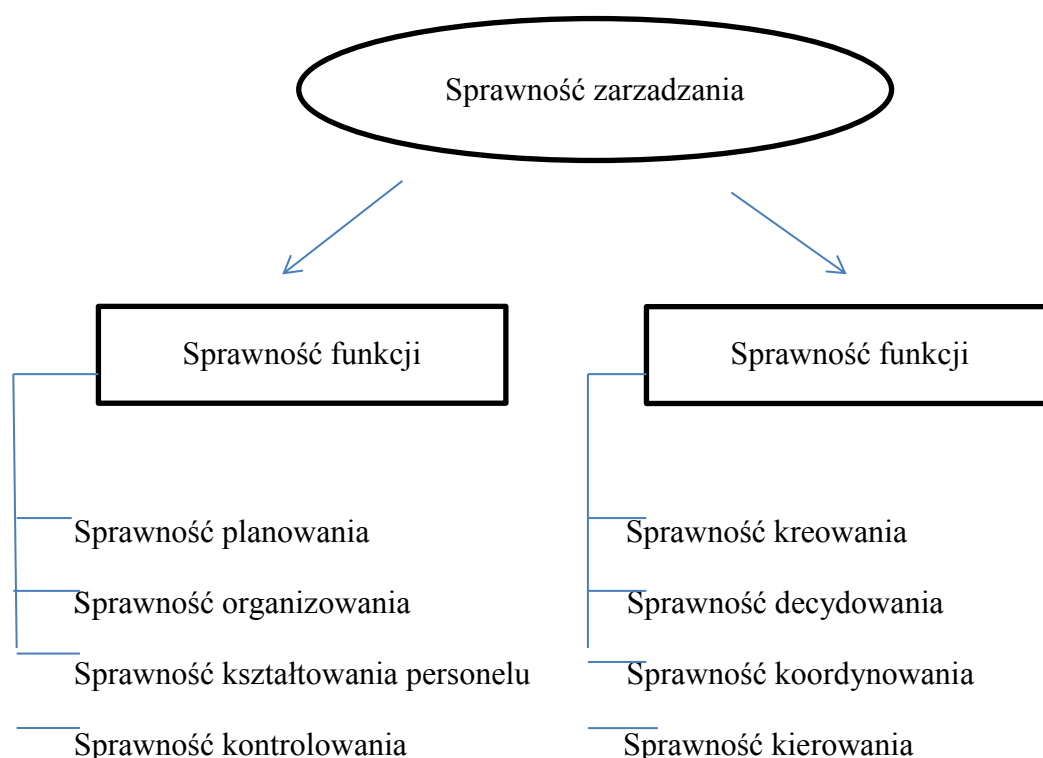
³⁰ Alexandre V. *Some social and psychological aspects of praxiology*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006

³¹ Masiukiewicz P. *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, Prakseologia i Zarządzanie, nr 2/2015

³² Mazurkiewicz A. *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, www.ur.edu.pl/file/567/04.pdf, dostęp 15.05.17

konwencją terminologiczną - współpraca, walka i rywalizacja.³³ Działaniom tym odpowiadają: zarządzanie, dowodzenie i polityka. Autor skupia się na zarządzaniu i dowodzeniu jako działaniach opartych na odmiennej logice; opowiada się za mocnym wykorzystaniem elementu „sprawności”, gdyż odgrywa on kluczową rolę w tym nowym ujęciu prakseologii. Autor ten „określanie prakseologii jako nauki o ludzkim działaniu (Mises) też uważa za prawidłowe, gdyż „ludzkie działanie” zakłada tak czy inaczej rozumianą sprawność.”³⁴ Powyższe podejście ma charakter procesowy – dotyczy bowiem szczególnych procesów w przedsiębiorstwie – konkurowania, współdziałania lub walczenia (o przetrwanie, o pozycję na rynku) itp. W tym ujęciu brakuje czwartego procesu – indyferencji (np. usługi niszowe w Internecie – nie wymagające ani walki, ani współpracy lub konkurowania).

Rys. 2. Model procesu oceny sprawności zarządzania



Źródło: Gwiazda A. *Perspektywa instytucjonalna w zarządzaniu na przykładzie oceny jego sprawności*, Współczesne Zarządzanie nr 3/2012

³³ Sułek M. *Zarządzanie i dowodzenie w świetle nowej prakseologii*, Prakseologia i Zarządzanie nr 1/2016

³⁴ Op. cit.

Biorąc za punkt wyjścia definicję zarządzania, jako dwóch czteroelementowych zbiorów funkcji menedżerskich, A. Gwiazda opracował model procesu oceny sprawności. Pierwszy zbiór funkcji rozdzielczych obejmuje planowanie, organizowanie, kształtowanie personelu i kontrolowanie. Drugi zbiór tzw. funkcji regulacyjnych zawiera kreowanie, podejmowanie decyzji, koordynowanie oraz kierowanie (zob. rys. 2). Model oceny sprawności zarządzania zawiera zatem koncepcję wyznaczania cząstkowych sprawności w kontekście wyżej wymienionych ośmiu funkcji menedżerskich. Nie wdając się w dyskusję co do wyczerpującej listy funkcji menedżerskich (np. gdzie tu się mieści przywództwo, kooperacja i inne; czym się różni kierowanie od koordynowania)³⁵ jest to podejście umożliwiające praktyczną ocenę sprawności.³⁶ Mocno dyskusyjne jest też zaliczenie funkcji rozdzielczych do tzw. twardych, a funkcji regulacyjnych do miękkich. Natomiast ten autor podjął ważki problem sprawności podejmowania decyzji kolegialnych.³⁷

Odrębnym obszarem badań, wykraczającym poza ramy niniejszego artykułu, jest odpowiedzialność menedżerów za sprawność zarządzania; zarówno prawna jak i etyczna.³⁸

Powyższy model został zastosowany przez A. Gwiazdę do badania sprawności procesu zarządzania reformą górnictwa węgla kamiennego.³⁹

³⁵ Taylor F. *The Principles of Scientific Management*, Forgotten Books, Charleston, 2008

³⁶ Gwiazda A. *Metodyka oceny sprawności zarządzania*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/64_Gwiazda_A.pdf, dostęp 15.09.17 oraz Gwiazda A. *Perspektywa instytucjonalna w zarządzaniu na przykładzie oceny jego sprawności*, *Współczesne Zarządzanie* nr 3/2012

³⁷ Gwiazda A. *Metodyka oceny...*, op. cit.

³⁸ Dec P., Masiukiewicz P. *Odpowiedzialność menedżerów*, Wydawnictwo IOiZP Orgmasz, Warszawa, 2016

³⁹ Gwiazda A. *Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2009

Tabl. 1. Przykłady mierników sprawnego zarządzania

Lp.	Mierniki	Opis
1	Regulacje procesu zarządzania	Ocena jakościowa regulacji zarządczych
2	Liczba decyzji zarządu	Stosunek decyzji trafnych do nietrafnych, wdrożonych do niewdrożonych, liczba decyzji spóźnionych itp.
3	Racjonalność decyzyjna	Właściwa sekwencja decyzji, usuwanie decyzji wykluczających się i inne
4	Stopień realizacji strategii przedsiębiorstwa	Procentowy poziom realizacji strategii w czasie, wg. harmonogramu, wg. poszczególnych celów, itp.
5	Fluktuacja zatrudnienia w zarządzie	Częstotliwość zmian składu zarządu
6	System decyzyjny	Wskaźnik rozpiętości kierowania, zakres decentralizacji decyzji i inne
7	Cyfryzacja informacji	Udział informacji przekazywanych przez intranet
8	Poziom zapłaconych kar	Liczba i wartość zapłaconych kar (w tym dot. ochrony środowiska) w stosunku do zysku
9	Przebrane procesy arbitrażowe	Liczba i wartość przegranych sporów
10	Przebrane procesy sądowe	Liczba i wartość przegranych sporów
11	Wykorzystanie aktywów	Wskaźnik obrotu aktywami w czasie: sprzedaż/aktywa, wskaźnik rotacji należności (w czasie) i inne

Źródło: opracowanie własne

Sprawność zarządzania w ujęciu procesowym powinna podlegać ocenie poprzez system mierników. W zależności od doboru kryteriów oceny sprawności zestaw mierników może być nieco inny. Powinno tu dominować elastyczne podejście badaczy, bowiem w ujęciu

podmiotowym specyfika badanych działań może być różna. Podejście atrybutowe do sprawności zarządzania daje możliwość konstruowania szeregu mierników; przykłady takich mierników zawiera tabela 1. Jeżeli oceniany jest jakiś proces; na przykład konkurowanie, sprawność w tym obszarze można oceniać przy pomocy tradycyjnych wskaźników pozycji konkurencyjnej (dynamika obrotu, skuteczność wojny cenowej, wskaźnik HHI, wskaźnik C-5 i inne).

Modele oceny sprawności zarządzania mogą być także zróżnicowane, w zależności od typu lub branży analizowanego podmiotu.

Podsumowanie

Dokonanie diagnozy stwierdzającej sprawność lub niesprawność działań wymaga przyjęcia zestawu obiektywnych kryteriów umożliwiających prakseologiczną analizę i ocenę. Analiza sprawności działań, w tym zarządzania, poprzez pryzmat trzech podejść do sprawności tj. przedmiotowego, podmiotowego i atrybutowego pozwala na określenie kryteriów oceny sprawności, adekwatnych do przyjętego podejścia. W świetle powyższych rozważań podejście atrybutowe daje najlepsze możliwości tworzenia mierników sprawności zarządzania.

Sprawność zarządzania, w tym podejmowania decyzji, można oceniać poprzez zestaw mierników określających: czas, przestrzeń, jakość, efektywność, racjonalność oraz poprawność prawna i etyczna (compliance). Racjonalność i jakość zarządzania są obszarami najtrudniej poddającymi się kwantyfikacji; ale nie jest to niemożliwe.

Można sądzić, że badania prakseologiczne będą rozwijać się w kierunku stworzenia modelu kompleksowej oceny sprawności zarządzania.

Bibliografia

1. Adair C. B., Murray B.A. *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002
2. Alexandre V. *Some social and psychological aspects of praxiology*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006

3. Banajski R. *Kilka uwag o perspektywach rozwojowych prakseologii*, w: Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji, red. P. Górny, Wydawnictwo AON, Warszawa, 2016
4. Banasik P. Masiukiewicz P., *Czynnik temporalny w sądowych procesach gospodarczych a utrata wartości przedsiębiorstw*, w: Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości, pod red. P. Banasika, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk, 2015
5. Cabała P. *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo AE, Kraków, 2007
6. Dec P., Masiukiewicz P. *Odpowiedzialność menedżerów*, Wydawnictwo IOiZP Orgmasz, Warszawa, 2016
7. Gasparski W. *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, w: Biznes, etyka, odpowiedzialność, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 2013
8. Gwiazda A. *Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2009
9. Gwiazda A. *Metodyka oceny sprawności zarządzania*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/64_Gwiazda_A.pdf, dostęp 15.09.17
10. Gwiazda A. *Perspektywa instytucjonalna w zarządzaniu na przykładzie oceny jego sprawności*, Współczesne Zarządzanie nr 3/2012
11. Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2009
12. Kiezuń W. *Prakseologia w praktyce organizacyjnej*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006
13. Klimczak B. *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2006
14. Kohlbacher M. *The effects of process orientation: a literature review*, Business Process Management Journal, nr 16/2010
15. Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1973

16. Kotarbiński T. *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa, 1957
17. Kotarbiński T. *Prakseologia, cz. I*, w: Kotarbiński T. *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław, 2003
18. Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006
19. Krzyżanowska M. *Konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu*, Poltext, Warszawa, 2015
20. Kuc B. R., *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa, 2015
21. Leon J., Frąckiewicz J. *Systemy sprawnego działania. Teoria i praktyka*, Fundacja Pomocy Antyk, Komarów, 2001
22. Lewandowski M. *Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej*, https://www.researchgate.net/publication/293632004_Sprawnosc_zarzadzania_z_perspekt_ywy_humanistycznej, dostęp: 18.09.2017
23. Machnik A. *Sekrety sprawnego działania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2002
24. Masiukiewicz P. *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, *Prakseologia i Zarządzanie*, nr 2/2015
25. Masiukiewicz P. Morawska S. *Regulacje rynku finansowego. Aspekty prakseologiczne*, *Finanse i Zarządzanie*, nr 3/1/2015
26. Masiukiewicz P. *New Areas of Research in Praxiology*, in: *Praxiology, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, ed. W. Gasparski, vol. 25/2018
27. Mazurkiewicz A. *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, www.ur.edu.pl/file/567/04.pdf , dostęp 15.05.17
28. *sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa, 1972
29. Pszczołowski T. *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1982
30. Sułek M. *Zarządzanie i dowodzenie w świetle nowej prakseologii*, *Prakseologia i Zarządzanie* nr 1/2016
31. Sułek M. *Praxiology: A New Approach*, in: *Praxiology, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, ed. W. Gasparski, vol. 25/2018
32. Taylor F. *The Principles of Scientific Management*, Forgotten Books, Charleston, 2008
33. Zieleniewski J. *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981

Efficient as criteria estimate management

Summary: The definitions and concepts of praxiology category of efficiency and relation of this category to efficient of management as a process were showed in this paper. Efficient of management which include decision taking, could be estimated through the set of indicators which designate: time, space, quality, effectiveness, rationality and compliance. Rationality and quality of management are the areas which quantification are difficult, but possible. It can guess, that researches of praxiology will develop in direction of making the model of full estimate of the management efficiency.

Key words: criteria, efficient, indicators, management process.

Skuteczność ochrony prawnej polskich pracowników w zakresie realizacji ich prawa do godziwego wynagrodzenia

mgr Anna Czapracka

Sędzia Sądu Okręgowego w stanie spoczynku

Streszczenie: Celem przeprowadzonej analizy akt sądowych dotyczących sporów o wysokość wynagrodzeń, była ocena zgodności orzecznictwa sądowego z deklarowanymi przez Polskę wartościami, zawartymi w przyjmowanych aktach prawa unijnego i Konstytucji. Na podstawie wniosków z analizy sformułowano tezę o nieprzystawalności deklarowanego poziomu ochrony do rozstrzygnięć roszczeń o prawo do sprawiedliwego/godziwego wynagrodzenia w praktyce sądowej. Taka filozofia stosowania prawa przekłada się, zdaniem autorki, na publiczny odbiór sądów pracy, sprowadzający się do przekonania, że przyjmowane wartości stanowią tylko atrapę. Rozdźwięk pomiędzy prawem, a moralnością sprowadza sędziów do roli bezdusznych wykonawców przepisów.

Analiza prawna uwzględnia kontekst ekonomiczny. Autorka zauważa, że dotychczasowy model rozwoju gospodarczego opierającego przewagę konkurencyjną na niskich kosztach zatrudnienia, właśnie się wyczerpuje.

Wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju wymaga stosowania zintegrowanych instrumentów wpływania na zachowania podmiotów kształtujących wysokość wynagrodzeń na rynku pracy. Sprowadzanie roli państwa do regulatora nie jest wystarczającą odpowiedzią na uwidocznione problemy braku równowagi pomiędzy podażą a popytem na kapitał ludzki, blokującą dalszy rozwój innowacyjnej gospodarki. Ważna jest rola sądów, które w swoim orzecznictwie powinny uwzględniać nie tylko literę prawa, ale i deklarowane wartości, dostosowując praktykę sądową do zmian gospodarczych.

Wstęp

Przedmiotem rozważań autorki jest ważna w kontekście międzynarodowym kwestia polityki płacowej w Polsce zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym. Zasadnicze pytanie brzmi, czy polityka zarówno ta kształtowana przez państwo jak i ta kształtowana przez przedsiębiorców skutecznie chroni nas przed obniżeniem konkurencyjności polskiej gospodarki po wyczerpaniu się obecnego modelu rozwoju, opartego na taniej sile roboczej.

W kontekście dokonujących się ważnych przemian ustrojowych kolejną istotną kwestią jest ocena na ile Państwo poprzez sądy i politykę regulacyjną zapewnia skuteczność egzekwowania deklarowanej na poziomie konstytucyjnym ochrony prawa pracowników do

godziwego wynagrodzenia, a na poziomie unijnym zapobiega oskarżeniom o tzw. dumping socjalny. Iluzoryczność ochrony prawnej polskich pracowników przed wyzyskiem jest efektem fasadowego wdrażania unijnych dyrektyw, bez pogłębionej refleksji o wyzwaniach związanych z ich rzeczywistą implementacją. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej na unijnym rynku pracy wymaga zmiany podejścia polskich pracodawców do zasobów ludzkich. Wynagradzanie, stanowiące integralny system zarządzania zasobami ludzkimi, powinno stać się efektywnym instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem. Z kolei aby uzyskać efekt dodatniego sprzężenia zwrotnego pomiędzy działaniem państwa w tej sferze, a zrównoważonym rozwojem gospodarczym konieczna wydaje się zmiana filozofii tak stosowania prawa przez instytucje, jak i podniesienie poziomu świadomości pracodawców o wadze kapitału ludzkiego dla konkurencyjności prowadzonej działalności gospodarczej.

O rozwoju gospodarczym Polski ostatecznie zdecydują zdolność do tworzenia kapitału (finansowego i ludzkiego) wdrażania postępu technicznego oraz uzyskania efektywnych przepływów na rynku pracy o czym w dużym stopniu zdecydują czynniki instytucjonalne⁴⁰. Tworzenie efektywnego modelu wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji wymaga podmiotowego traktowania pracowników, którego istotną częścią jest sprawiedliwe wynagradzanie. Nad paradygmatem sprawiedliwości w wynagradzaniu autorka zastanawia się w odniesieniu do zasady zrównoważonego rozwoju, stanowiącego kamień węgielny Unii Europejskiej.

O postępie we współczesnej nauce zadecyduje integracja, myślenie w kategoriach horyzontalnych. Oderwanie się teorii państwa i prawa od prawa w działaniu oraz od analiz ekonomicznych skutków regulacji przesądza o niskiej skuteczności państwa, które doraźnie regulując gospodarkę pomija aspekt praktycznego wdrożenia regulacji. Autorka stawia tezę, że słabość Państwowej Inspekcji Pracy, nadmierny formalizm orzecznictwa sądowego w połączeniu z przewlekłością postępowań skutecznie ograniczają rolę państwa w kształtowaniu wynagrodzeń, pozostawiając je w znacznej mierze wolnej grze pomiędzy pracodawcami, a pracownikami.

Nagroda Nobla dla Richarda T. Thalera gratyfikuje społeczne podejście do ekonomii. Noblista akcentuje w swoich pracach⁴¹ rolę „szturchania”⁴² (nudging). Chodzi, jak wyjaśnia

⁴⁰ Por. Zbigniew Staniek, *Ekonomia Instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*. Wydawnictwo Difin, 2017

⁴¹ Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein *Nudge, Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, file:///C:/Users/aecza/Downloads/Richard_H._Thaler_Cass_R._Sunstein_Nudge_Improv..pdf

noblista, o korygowanie przez władzę nieoptymalnych zachowań, wynikających z ograniczonej racjonalności, braku silnej woli i innych ułomności. Janusz Jankowiak stawia tezę, że już obecnie strukturalne niedopasowanie popytu do podaży na rynku pracy przełożyło się na skokowy wzrost płac i ciągle rosnącą presję płacową⁴³, co spowoduje szybko rosnącą inflację. Potwierdza to tezę o konieczności skutecznej interwencji w odpowiednim czasie w mechanizmy rynku pracy poprzez silne instytucje, współodpowiedzialne za stan niedostosowania zasobów pracy do popytu na nie.

Polski rynek pracy jest silnie regulowany ale regulacjom nie towarzyszy troska państwa o ich rzeczywiste wdrożenie poprzez zapewnienie pracownikom skutecznej ochrony przed wyzyskiem płacowym. W warunkach swobodnego przepływu ludzi w ramach jednolitego rynku pracy, pracownicy dysponują swobodą wyboru miejsca pracy. Dotyczy to w szczególności pracowników najbardziej poszukiwanych. Dotychczasowa polityka płacowa nie stanowiła dla wielu milionów Polaków wystarczającego argumentu socjalnego, aby na polskim rynku pracy pozostać. Czy takim argumentem, aby pozostać, będą regulacje płacy minimalnej i stawki godzinowej ?

Autorka stawia tezę, że takim argumentem może stać się idea sprawiedliwej płacy, odpowiadającej kosztom utrzymania pracownika i jego rodziny oraz stanowiącej ekwiwalent wkładu pracy w produkt. Warunkiem takiego podejścia jest przeświadczenie obu stron stosunku pracy, że interesy obu stron umowy o pracę są skutecznie chronione. Zadaniem państwa jest użycie takich środków, które złączą, obok mechanizmów ściśle ekonomicznych skutecznie oddziaływać na rynek pracy.

Trudno nie zgodzić, się z tezami Richarda Thalera, że obok regulacji, a czasem bez nich da się przekonać ludzi o konieczności modyfikacji zachowań⁴⁴. Jednak trwałość tej modyfikacji w relacjach pracodawcy z pracownikiem zależy od przekonania, że ochrona przed wyzyskiem płacowym nie sprowadza się tylko do ochrony płacy minimalnej.

Metodami badawczymi, które zostały wykorzystane w tej pracy są analiza prawna, przy wykorzystaniu analizy 650 orzeczeń sądów powszechnych oraz przegląd literatury przedmiotu.

⁴² <http://www.rp.pl/Wywiady/310099940-Richard-H-Thaler-Ekonomia-z-ludzi-w-rol-i-glownej.html#ap-1>

⁴³ <http://archiwum.rp.pl/artukul/1355559-Pada-mit-niskiej-inflacji>.

⁴⁴ Op. cit. Rzeczpospolita, nr 236, z 10 października 2017 r. s. we wkładce Ekonomia, Rynek

1. Sprawiedliwość wynagradzania jako postulat prawa i moralności

Sprawiedliwość wynagradzania wynika ze zdefiniowanej w art. 13 Kodeksu Pracy zasady, że każda praca wykonywana w prawnym stosunku pracy musi być *odpowiednio* wynagradzana. Odpowiedzialnymi za politykę płacową ustalającą poziom wynagradzania za pracę (obejmującymi wszystkie ukryte i jawne jego składniki, takie jak deputaty węglowe, bonusy, trzynastki, nagrody i ich opodatkowanie, dodatkowe świadczenia socjalne i in.) są pracodawcy i organy państwowe. Celem polityki płacowej państwa ma być zapewnienie pracownikom *godziwego* wynagrodzenia. Pojęcie to, przeniesione z Europejskiej Karty Społecznej⁴⁵⁴⁶ na grunt polskiego prawa pracy, nie zostało jednak jak dotychczas jednoznacznie określone przez orzecznictwo sądów pracy. Co prawda większość standardów prawnych Unii Europejskiej została po prostu skopiowana i włączona do polskiego ustawodawstwa, jednak istnieje duży rozdźwięk pomiędzy zapisami prawa, a ich stosowaniem. Polska jest stroną Europejskiej Karty Społecznej, ale trzeba pamiętać, że nasze państwo ratyfikowało tylko część postanowień Karty z 1961, natomiast do tej pory nie ratyfikowało wyższych standardów ochrony praw pracownika, w tym prawa do sprawiedliwego wynagrodzenia, zawartych w Zrewidowanej Karcie Społecznej z 1996 roku.

Nadbudowa filozoficzna, odwołująca się do kanonów moralności nie tylko nie przekłada się na konkretne zapisy ustawowe, ale i nie funkcjonuje w odesłaniach do niej, zawartych w orzeczeniach sądów powszechnych. Sądom nie udało się przekonać społeczeństwa do tego, że sprawują w jego imieniu wymiar sprawiedliwości⁴⁷, sprawiedliwości rozumianej w myśl klasycznej rzymskiej definicji przez większość społeczeństwa jako „stała i niezmienna wola przyznania każdemu należnego mu prawa”⁴⁸. Szczególnie jest to widoczne w orzeczeniach rozstrzygających spory dotyczące wynagrodzeń. W retoryce uzasadnień sądowych dominuje zasada nieingerencji w kształtowanie wynagrodzeń przez pracodawców, a relacja wynagrodzenia do kosztów utrzymania, sprowadza się do gwarancji płacy minimalnej.

⁴⁵ <http://archiwum.rp.pl/artykul/1355559-Pada-mit-niskiej-inflacji.html>

⁴⁶ 25.10.2005 Polska podpisała Europejską Kartę Społeczną, traktat z 1961 r. regulujący prawa społeczne w Europie, do tej pory nie podpisując jej rozszerzonej wersji z 1996 roku.

⁴⁷ <http://archiwum.rp.pl/artykul/1355559-Pada-mit-niskiej-inflacji.html>

⁴⁸ Iustitia est constans et perpetua voluntas ius suum cuique tribuendi Ulpianus libro secundo regularum, D.1.1.10

W przeanalizowanych 650 orzeczeniach sądów powszechnych⁴⁹ gros uzasadnień odwołuje się do ekwiwalentności zarobków do rodzaju i charakteru świadczonej pracy, doświadczenia zawodowego i posiadanych przez pracownika kwalifikacji, zgodnie z zapisem art. 78 Kodeksu Pracy. Tak rozumiana „sprawiedliwość wynagradzania” odwołuje się więc do wynagrodzenia jako ekwiwalentu wartości pracy w rozumieniu rynkowym. Tezę tą wzmocniają jeszcze często występujące w uzasadnieniach argumenty porównawcze. W żadnym z analizowanych orzeczeń nie odwoływano się do kosztów utrzymania, ignorując zapis Karty o celach polityki europejskiej w sferze kształtowania płac, w którym zdefiniowano wynagrodzenie sprawiedliwe jako takie, które zapewnia pracownikom i ich rodzinom prawo do godziwego życia⁵⁰.

Analizowane orzeczenia wskazują na akceptację sądów dla uznaniowego kształtowania polityki płacowej przez pracodawców. Sprawiedliwość wynagradzania rozumiana jest jako ekwiwalentność płacy do wkładu pracy i nie zawierają odniesień do postulatu „godziwych warunków życia”. Prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia nie jest traktowane przez sądy pracy jako prawo człowieka, ale jako element kontraktu pomiędzy równoprawnymi stronami. Czy stan ten zmieni ratyfikacja Zrewidowanej Europejskiej Karty Społecznej, czy też jest on wynikiem uwarunkowań społecznych i kulturowych, na które zapisy prawa mają wpływ ograniczony? Przedmiot ten jest w niewielkim stopniu zbadany, wskutek prymatu rozważań nad prawem, a nie nad jego stosowaniem na poziomie orzeczeń sądów I instancji i jego odbioru przez pracowników⁵¹

Dziedzina wynagrodzeń obejmuje trzy główne obszary badawcze, są to: poziom płac, metody wynagradzania oraz proporcje płac. Każdy z tych obszarów może być oceniany w ujęciu teoriopoznawczym – filozofii prawa i praktyki jego stosowania, w ujęciu historycznym i w ujęciu argumentacyjno- dyskursywnym. Specyfika metod badania filozofii prawa polega na połączeniu metod znanych filozofii ogólnej i prawoznawstwa. We współczesnym dyskursie nad jakością prawa pracy i jego przydatnością do rozstrzygania konfliktów społecznych na obecnym etapie rozwoju gospodarki rynkowej, najmniej eksplorowanym tematem jest stosowanie prawa pracy i jego wpływ na postawy pracodawców, pracowników

⁴⁹ [Orzeczenia.ms.gov.pl](https://orzeczenia.ms.gov.pl) – wyszukiwanie po słowach kluczach art.13 Kodeksu Pracy i Prawo do godziwego wynagrodzenia <https://orzeczenia.ms.gov.pl/search.advancedsearchform> 2017

⁵⁰ Europejska Karta Społeczna (zrewidowana), Strasburg, 3 maja 1996.

⁵¹ K. Domagała *Kiedy płaca w odczuciu pracownika jest sprawiedliwa ?* wynagrodzenia.pl/artykul/kiedy-placa-w-odczuciu-pracownika-jest-sprawiedliwa, 03.01.2011 [Wynagrodzenia.pl](https://wynagrodzenia.pl) Sedlak & Sedlak, materiały Małopolskiego Forum Dobrych Praktyk Płacowych

i legislatorów. Interesującymi obszarami badań są badania poziomu płac ilustrujące dynamikę wzrostu płacy realnej w kontekście zmian legislacyjnych wskazujące na potencjalny wpływ zmian w przepisach na siłę nabywczą wynagrodzeń, statystyka sądowa ilustrująca wahania wpływu spraw o wynagrodzenie i ich strukturę w analogicznym okresie historycznym i wreszcie odbiór przez pracowników i pracodawców jakości i skuteczności interwencji państwa w rynek pracy w dziedzinie wynagrodzeń.

We współczesnej debacie teoretyków prawa w Polsce dominował podobnie jak w Niemczech⁵² nurt filozofii prawa pozytywnego, w sensie obowiązującego prawa stanowionego. W debacie o skuteczności prawa pracy w obszarze formułowania i egzekwowania polityki płacowej konieczne staje się jednak odwołanie do innych nauk społecznych, zwłaszcza ekonomii, nauk o zarządzaniu i socjologii prawa. Istotą problemu nie jest bowiem tylko jakość przepisów i ich aksjologia, ale praktyka sądowa i jej odbiór przez zainteresowane strony.

Analiza orzeczeń sądów powszechnych wskazuje na brak utrwalonej linii orzecznictwa w sporach dotyczących wynagrodzeń, odnoszącej się do wykładni Karty w zakresie podstawowych potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych pracowników i ich rodzin jako kryterium godziwego wynagradzania. Jednocześnie utrwalony egalitaryzm polskiego społeczeństwa skutkuje dysproporcją pomiędzy wynagrodzeniami w sektorze prywatnym, a wynagrodzeniami w sektorze publicznym. Dysproporcje te ograniczają możliwości ściągnięcia z rynku najlepszych specjalistów do sektora publicznego, z czym jednak społeczeństwo zdaje się godzić, a politycy dostosowywać do tego politykę płacową. Badania proporcji wynagrodzeń w sektorze państwowym, w którym państwo w sposób bezpośredni i pośredni kształtuje wynagrodzenia wskazuje na ciągły prymat polityki nad ekonomią.

Fasadowość polskiego systemu prawnego jako gwaranta sprawiedliwości wynagradzania jest efektem rozdźwięku pomiędzy deklaracjami zawartymi w nadbudowie aksjologicznej aktów prawnych (poczynając od Konstytucji i przyjętego dorobku prawa wspólnotowego) z możliwością skutecznego dochodzenia wywodzących się z nich roszczeń przed polskimi sądami. Ta prawidłowość stanowi kontynuację P.R.L. w którym ustrojowe gwarancje praw socjalnych nie były w praktyce respektowane. Zasady prawa rozumiane jako postulaty

⁵² K. Opalek, Główne kierunki niemieckiej teorii i filozofii prawa po II wojnie światowej, Studia z teorii i filozofii prawa, Kraków 1997

stosowania prawa w oparciu o nadrzędny ład aksjologiczny⁵³ nie posiadały mocy prawnie wiążącej.

W PRL państwo, będące największym pracodawcą⁵⁴ bezpośrednio kształtowało wysokość płac w sferze budżetowej, a w praktyce w całym sektorze gospodarki uspołecznionej. Przez cały okres utrzymywano fikcję układu zbiorowego, jednak była – w ocenie prof. Liszcz - jedynie atrapa, a wynagrodzenia kształtowała uznaniowo biurokracja partyjno-państwowa⁵⁵.

Z chwilą ratyfikacji przez Polskę Układu Europejskiego (stowarzyszeniowego) stało się oczywiste, że dążenie do zbliżenia prawa polskiego, również w zakresie europejskich standardów ochrony praw socjalnych przestało być teoretycznym postulatem doktrynalnym, a stało się formalną powinnością ciążącą na polskim ustawodawcy. Nie możemy jednak zapominać, że unijna regulacja stosunków pracy jest fragmentaryczna, a z kompetencji Unii wyłączono wynagrodzenie za pracę. Wyłączenie to oznacza jednak tylko to, że nie można odwoływać się do określonego centralnie na poziomie UE wzorca wysokości wynagrodzenia, co jednak nie jest tożsame z wyłączeniem działania unijnej kontroli przestrzegania prawa pracy w zakresie równości i realizacji prawa do sądu. Skuteczność eliminowania patologii w tym obszarze, w tym dumpingu płacowego, zawierania kontraktów cywilnoprawnych, będących w istocie umowami o pracę, dyskryminacji płacowej ze względu na płeć, wiek podlega kontroli w zakresie dostępności do sądu i skuteczności orzeczeń przez Trybunały w Strasburgu i Luksemburgu.

Podstawową funkcją prawa pracy jest funkcja ochronna, rozumiana jako ochrona interesów pracownika w tym ochrona w sferze materialnej – wynagrodzenia za pracę i jego wysokości. Potrzeba ochrony pracownika jako słabszej strony stosunku pracy spowodowała wyodrębnienie się prawa pracy w systemie prawnym państw europejskich⁵⁶. Określając wyzwania dla prawa pracy w obszarze ochrony prawa do sprawiedliwego wynagrodzenia stojące tak przed legislaturą jak i judykaturą trzeba włączyć się w relacje pomiędzy pracą a kapitałem wynikające ze zmiany ustroju gospodarczego, funkcji sprawiedliwego systemu płac w kreowaniu innowacyjnej gospodarki i wpływu sprawiedliwego systemu płac na rozwój gospodarczy. Zakłócenia rynku pracy przez źle ulokowaną interwencję państwa przekładają

⁵³ J. Wróblewski, Zagadnienia teorii wykładni prawa ludowego, Warszawa 1959, s. 255 – 260.

⁵⁴ Teresa Liszcz Prawo Pracy, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 263

⁵⁵ Op. Cit. S. 263

⁵⁶ Z.Niedbała Prawo pracy, red. Z. Niedbała, LexisNexis, Warszawa 2007, s. 17

się na niedorozwój innowacyjnych gałęzi gospodarki, dotowanie niekonkurencyjnych na rynkach światowych dziedzin przemysłu, a jednocześnie poprzez słabość egzekucji ustanowionych praw socjalnych, tworzą wilcze obszary działania rynku pracy.

Francis Fukujama w rozważaniach dotyczących ładu politycznego i politycznego regresu⁵⁷ stawia jako najważniejsze wyzwanie dla rozwiniętych demokracji – zdolność do wypełniania zobowiązań socjalnych państwa opiekuńczego. Zauważa, że ⁵⁸ obecne kontrakty społeczne, leżące u podstaw państwa dobrobytu, były negocjowane pokolenie temu, kiedy przyrost naturalny był wyższy, ludzie nie żyli tak długo, a wzrost gospodarczy bardziej stabilny⁵⁹.

Niniejsza próba określenia paradygmatu sprawiedliwego wynagradzania i jego wpływu na rozwój społeczno- gospodarczy ma na celu opis i ocenę wybranych zagadnień sprawiedliwości w kontekście wynagrodzeń, tak, aby wskazać kierunek zmian, powodujących, że wynagrodzenia staną się nie tylko uczciwym ekwiwalentem nakładu pracy i jej wkładu w rozwój gospodarczy kraju, ale i będą się odwoływać do realnych kosztów utrzymania, gwarantując możliwość zaspokojenia potrzeb społeczeństwa w sferze materialnej i kulturalnej.

2. Sprawiedliwość w prawie pracy

Etymologicznie termin „sprawiedliwość” wywodzi się od słów „uczciwość”, „prawość”, „zgodność z przepisami prawa” Rzeczownik sprawiedliwość został utworzony od przymiotnika sprawiedliwy, który jest zapożyczeniem czeskim, przybyłym do polszczyzny w XV wieku. Początkowo sprawiedliwy oznaczał ‘uczciwy, prawy’, ‘zgodny z przepisami prawa’, ‘bezstronny’ oraz ‘oczyszczony z zarzutów, usprawiedliwiony, niewinny’⁶⁰.

Zadając sobie pytanie czym jest sprawiedliwość w wynagradzaniu, zacząć trzeba od wyboru koncepcji sprawiedliwości jako źródła przyjętego systemu wartości. System prawny w Polsce opiera się na konstytucyjnej zasadzie, że RP jest demokratycznym państwem prawnym, urzeczywistniającym zasady sprawiedliwości społecznej. Arystoteles wyróżniał trzy rodzaje

⁵⁷ Francis Fukujama „Ład polityczny i polityczny regres, od rewolucji przemysłowej do globalizacji”, Wyd. REBIS Poznań 2015

⁵⁸ Op.cit. s. 554

⁵⁹ Op. cit. S. 554

⁶⁰ W.Borys, Słownik Etymologiczny języka polskiego, Kraków 2005, s. 572

sprawiedliwości: rozdzielczą, wyrównawczą i polityczną⁶¹. Ta pierwsza ma miejsce wtedy, gdy wszyscy dostają jednakową ilość jakiegoś dobra, druga gdy kara jest proporcjonalna do winy, a nagroda do zasług. A trzecia - sprawiedliwość polityczna - opiera się na obowiązującym wszystkich prawie. Przeciwnością sprawiedliwości jest stronniczość, arbitralność w stosowaniu jakiejś reguły, dyskryminacja, wykluczenie, subiektywizm i uznaniowość oceny.

Dalszym istotnym polem obserwacji prawa pracy i jego reguł jest relacja prawa i sprawiedliwości oraz prawa i moralności. Spory jakie toczą się o rolę i miejsce wartości w prawie można rozstrzygać w oparciu o moralne implikacje prawa stanowionego. Łacińska paremia, przypisywana Marcusowi Cicero – *summum ius, summa iniuria*, dowodzi, że od czasów rzymskich prawo „niesprawiedliwe”, sprzeczne z normami moralnymi uznawano za największą niesprawiedliwość. Zasady legalnie ustanowionego prawa, pozwalającego na pracę niewolniczą, bez żadnego wynagrodzenia, obowiązujące w hitlerowskich Niemczech miało znamiona prawa nieludzkiego. Te nadużycia, z punktu widzenia moralności, prawa stanowionego do realizacji nieetycznych relacji człowieka z człowiekiem, podważyły w istocie ideę sędziego jak „ust ustawy”, gdyż sądownictwo, bez uwzględnienia racji moralnych prowadziło do zaprzeczenia samej idei prawa, rozumianego dosłownie.

Rozważania w kwestii relacji prawa i sprawiedliwości w konkretnych obszarach jego działania trzeba więc poprzedzić ogólniejszymi refleksjami nad celami i funkcją prawa, oceną jego treści z punktu widzenia systemów norm i ocen w kontekście racjonalności prawa materialnego i procedur. Jedną z głównych funkcji prawa jest kontrola zachowań społecznych. Kontrola ta w analizowanym obszarze jest skuteczna jeżeli zespół norm prawnych regulujący stosunki pracy przekłada się na powszechną praktykę na najniższym szczeblu relacji pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem, a jeżeli reguły są naruszane, strony mogą skutecznie dochodzić rozstrzygnięcia, zgodnego z przyjętymi zasadami. Na poziomie konkretnego pola sporów w kwestii wynagrodzeń można zastanawiać się nad koncepcjami sprawiedliwości dystrybtywnej w aspekcie uczciwych, przejrzystych reguł nagradzania, sprawiedliwości interakcyjnej – kultury organizacyjnej w której pracownicy traktowani są w sposób nie naruszający ich godności i po partnersku, sprawiedliwości proceduralnej, przekładającej się zapisy regulaminu pracy, konkretyzującego w sposób jednoznaczny prawa i obowiązki obu stron stosunku pracy.

⁶¹ Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, Warszawa 1956,

Relacje prawa i sprawiedliwości trzeba rozważać na dwóch płaszczyznach – w odniesieniu do tworzenia prawa i jego stosowania. XIX wieczny pozytywizm prawniczy sprowadził w Europie kontynentalnej sędziostwo do wykonawcy prawa stanowionego. W odniesieniu do stosunków pracy, aby uelastyczyć jego stosowanie utworzono jednak cały szereg instytucjonalnych rozwiązań pozwalających na większą elastyczność w stosowaniu prawa, w tym przez wprowadzenie instytucji o charakterze ADR⁶². Polski model rozstrzygania sporów pracowniczych opierał się do 1975 roku (polski kodeks pracy został ustanowiony jako ostatni w krajach socjalistycznych) na ustawach cząstkowych regulujących stosunek pracy, głównie w zakresie organizacji pracy. Obecnie nadal obowiązuje uchwalony w 1985 kodeks pracy, który po licznych nowelizacjach, stał się całkowicie odmienną od swojego socjalistycznego pierwowzoru ustawą. Uniwersalne wartości zostały przyjęte jako europejski przeszczep i nałożone na starą ustawę.

Jak jest odbierane i stosowane prawo pracy, czy europejska kultura prawna jest źródłem stosowania prawa i służy jego odczytaniu, poznaniu i wypracowaniu wartości europejskich nie zostało do tej pory jednak dogłębnie zbadane. Jest natomiast rzeczą oczywistą, że obecny poziom rozwoju stosunków społeczno-gospodarczych wymaga poważnej refleksji nad ustanowieniem nowej, całościowej kodyfikacji. Znaczenia nabierają więc kwestie sformułowania przepisów prawa pracy, tak, aby wyrażały ogólne, uniwersalne prawidłowości jego działania, z uwzględnieniem europejskich standardów ochrony interesów pracowników.

Pożytecznymi wskazówkami na jakich kryteriach oprzeć proces stanowienia prawa pracy są koncepcje wypracowane w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii przez R. Dworkina⁶³ i poprzedzić działania legislacyjne szeroką debatą. Myślenie o prawie w XIX wiecznych kategoriach „rozkazu suwerena” jak u Austina⁶⁴ pozostaje w jaskrawej sprzeczności z współczesnym nurtem traktowania procesu legislacyjnego jako negocjacji zakładającym przyjmowanie tylko takich norm, które mogą liczyć na społeczny konsensus.⁶⁵

⁶² ADR – *Alternative Dispute Resolution* – Alternatywne metody rozwiązywania sporów – mediacja, arbitraż

⁶³ (Biorąc prawa poważnie, PWN, Warszawa 1998, H.L.A. Hart Pojęcie prawa, Tłum J.Woleński, Warszawa 1968), s. 214, Ronald Dworkin *Taking Rights Seriously*, Cambridge, MA; Harvard University Press, 1977

⁶⁴ Marek Zirk-Sadowski *Wprowadzenie do filozofii prawa*, Zakamycze 2000

⁶⁵ J.Habermas zakłada, że w każdym akcie argumentacyjnym (komunikacyjnym) założone są warunki ważności, które składają się na zrozumiałość wypowiedzi, prawda, wiarygodność oraz słuszność (poprawność środków komunikacji), a więc debata publiczna przed ustanowieniem nowego kodeksu powinna się odbyć przy zachowaniu równości szans uczestników do zajęcia równoprawnego stanowiska, niedziałanie pod presją i zakaz dyskryminacji za K.Opalkiem, *Studia z teorii i filozofii prawa*, Kraków 1997, s. 37

W tak wrażliwym społecznie obszarze jakim jest prawo pracy konieczne jest więc wypracowanie w oparciu o szacunek dla wszystkich stron debaty, wspólnego stanowiska, a później stworzenie przez państwo warunków jego sprawnej egzekucji. Debata ta powinna opierać się na powszechnie przyjmowanych wartościach. Pomocą dla legislatywy mogą stać się zasady wypracowane przez teoretyków prawa zasady stanowienia prawa.

Zdaniem zwolenników filozofii prawa natury⁶⁶ prawo stanowione musi opierać się na moralności, zdefiniowanej w aktach nadrzędnych takich jak na przykład Europejska Karta Społeczna⁶⁷. Pojawia się tu jednak dylemat stosowania prawa, gdyż w połączeniu z zasadą nadrzędności osądu sędziego czy prawo jest zgodne czy nie z przyjmowanym systemem wartości manifestuje się problem ustalenia źródeł prawa. Może to kolidować z fundamentalną zasadą praworządności jaką jest legalizm. W multicytrycznym systemie prawnym sędzia coraz częściej musi dokonywać wyboru pomiędzy ogólnymi zasadami, często formułowanymi na poziomie ponadnarodowym z wewnątrz z nimi sprzecznymi przepisami prawa krajowego.

Spór ten nabrał, ostatnio w Polsce na ostrości. Zwolennicy sprowadzenia roli sędziów do roli „ust uchwalanych ustaw” forsują koncepcję legalistyczną (sprawiedliwość pod prawem). Według tej koncepcji sprawiedliwość rozstrzygnięcia sprowadza się do jej zgodności z prawem. Koncepcja nielegalistyczna uzależnia sprawiedliwość rozstrzygnięcia od jego zgodności z prawem, ale pod warunkiem oceny, że stosowane normy są sprawiedliwe (mieszczą się w określonym kanonie sprawiedliwości). Kanon ten jest wynikiem odwołania się do ethosu zdefiniowanego przez ponadnarodowe akty prawne o charakterze zbioru generalnych zasad (Konwencje, umowy międzynarodowe, deklaracje).

Koncentrując się na poszukiwaniach sprawiedliwości w prawie pracy nie sposób pominąć praktycznych konsekwencji dla równości i sprawiedliwości w zatrudnieniu, nie tylko praktyki legislacyjnej, ale i dotychczasowej filozofii stosowania prawa, opartej na pozytywistycznym sposobie jego interpretacji. Przy dominującym w Polsce stosowaniu prawa wprost poprzez jego literalną wykładnię, tym większego znaczenia nabiera jakość legislatywy i tu pomocne są dla oceny jakości działań państwa w tym obszarze postulaty moralności prawa, oparte na prawie natury. Postulat „ureczywistniania zasady sprawiedliwości społecznej”, zawarty

⁶⁶ A. M. Świątkowski Równość i sprawiedliwość w prawie pracy, prawie socjalnym i polityce społecznej, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin Polonia 2015

⁶⁷ Europejska Karta Społeczna z 18 października 1961 (Dz.U. z 1999 roku, nr 8 poz. 67)

w artykule 2 Konstytucji RP w komentarzach do Konstytucji jest interpretowany jako piękna idea, nie mająca jednak nic wspólnego z praktyką, a dotychczasowe metody kształtowania płac na rynku pracy, odpowiadają zasadom rynkowym. To rynek ma zasadniczy wpływ poprzez działanie prawa popytu na pracę i jej podaży na wysokość płac.

Czy sądy mają wpływ na kształtowanie się bardziej sprawiedliwego systemu wynagradzania i wreszcie jak sprawiedliwość wynagradzania jest rozumiana przez obie zainteresowane strony pracodawców i pracowników? Sprawiedliwość wynagradzania można postrzegać poprzez postulaty: równości, wkładu bądź potrzeb. Każdy z tych postulatów jest zakorzeniony w konkurencyjnym systemie wartości, którym powinien kierować się sąd, tłumacząc aksjologię wydanego orzeczenia. Odwołanie się do sprawiedliwości społecznej wymaga odejścia od strictly ekonomicznego podejścia do pracy jako swoiście rozumianego towaru na rynku pracy przez ekwiwalentność wkładu pracownika w wartość produktu lub usługi. Wkład może być postrzygany przez pryzmat cech osobistych (wykształcenie, staż pracy, nakład pracy i zaangażowanie) bądź poprzez zajmowane stanowisko i jego cechy, takie jak złożoność wykonywanej pracy czy zakres odpowiedzialności⁶⁸.

Rozumienie roli sędziów jako współtwórców prawa sprawiedliwego i uchylenia niesprawiedliwego⁶⁹, a więc prawa opartego na uniwersalnych moralnych wartościach koliduje z ideą sędziego urzędnika, wykonawcy prawa stanowionego. Skoro jednak sędziowie z takim trudem wychodzą z urzędniczych ról i tak rzadko dokonują poszerzonej interpretacji zapisów ustawy, przekładając je na sprawiedliwość w konkretnych przypadkach, kiedy suchy przepis jest niewystarczający, być może nadzieję przynosi głos suwerena i jego konkretne oczekiwania wobec legislatury? Wyniki ankiety przeprowadzonej przez portal wynagrodzenia.pl wskazują na powszechny brak wiary ankietowanych w możliwość stworzenia sprawiedliwego systemu wynagrodzeń⁷⁰, z towarzyszącym mu brakiem zaufania do sądów.

Krzysztof Domagała w swoim artykule z 2011 roku, zadając tytułowe pytanie „kiedy płaca w odczuciu pracownika jest sprawiedliwa?” powołuje się na badania oparte na teorii

⁶⁸ Sedlak & Sedlak wynagrodzenia.pl

⁶⁹ Jacek Boratyński Sprawiedliwość społeczna w konstytucji, Edukacja Prawnicza 2009

⁷⁰ Zdecydowanie nie 26 % ankietowanych, raczej nie 29 % ankietowanych.

sprawiedliwości Johna Adamsa⁷¹ amerykańskiego psychologa pracy zajmującego się badaniami zachowań w miejscu pracy. Teoria sprawiedliwości Adamsa wskazuje na relację stopnia motywacji pracownika do uzyskanych przez niego nagród w porównywaniu do nagród przyznawanych innym za podobne nakłady. Według tej teorii istotnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia, czyli uwarunkowań sprawności zawodowej człowieka w organizacji jest indywidualna ocena sprawiedliwości i słuszności przyznawanej nagrody w odniesieniu do gratyfikacji materialnej (wysokość płacy, premii etc.) i niematerialnej (prestż, dodatkowe świadczenia, dobra atmosfera) Według teorii sprawiedliwości motywacja pracownika jest skutkiem odczuwania przez niego zadowolenia z tego co otrzymuje w zamian za poniesione nakłady w ujęciu porównawczym. Kwestia ta musi znaleźć odzwierciedlenie nie tylko w rozważaniach teoretycznych, ale w badaniach ukierunkowanych na poszukiwaniu takich rozwiązań legislacyjnych, które będą te aspiracje pracownicze, w interesie gospodarki, wzmacniać.

L.L. Fuller⁷², stworzył zbiór minimalnych warunków formalnych tworzących tzw. wewnętrzną moralność prawa. Warunki te powinny stanowić zasady budowy dobrego porządku prawnego. System prawa, aby mógł skutecznie chronić sprawiedliwość w wynagradzaniu powinien pozostawać w zgodności z obowiązującymi normami etycznymi i skutecznie eliminować nieprawidłowości. Jak jednak skonstruować skutecznie działający system prawny, działający w konkretnym społeczeństwie i oddziałujący na nie, tak, aby sprawiedliwość stała się normą? ⁷³

Zgodnie z postulatami L.L.Fullera system prawny powinien spełniać następujące kryteria: ogólności (generality), czyli być skuteczne erga omnes, wobec całego społeczeństwa, jako ogólna zasada, słuszności⁷⁴ (fairness) do której wcześniej odwoływali się Arystoteles, Grocjusz, Kant⁷⁵, dostępności (tą zasadę najpełniej sformułował J. Habermas⁷⁶), którą prof.

⁷¹ J. S. Adams, twórca teorii motywacji w pracy, autor Inequity in Social Exchanges, Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, 1965

⁷² L.L. Fuller, Moralność prawa, Warszawa 1978

⁷³ Por. J. Karp, J. Szymanek, Profesjonalizacja parlamentarnych prac ustawodawczych, Przegląd Sejmowy 2009, nr. 5 s.111, a także A. Bierć, Proceduralne zasady tworzenia dobrego prawa w Legislacja w praktyce, Warszawa 2002.

⁷⁴ Iustitia est ars boni et aequi – Celsus (Prawo jest sztuką tego co dobre i sprawiedliwe.)

⁷⁵ Szerzej o słuszności prawa: Wojciech Dziejdzik, Słuszność jako wartość prawa, Studia Iuridica Lublinensia 15, s. 71 - 81

Marek Zirk Sadowski sformułował we Wprowadzeniu do filozofii prawa (Zakamycze 2000, s. 169) jako zasadę ogłaszania prawa, rozumiejąc ją jednak nie tylko w sensie technicznym jako promulgację, ale także ogłoszenie, aby mógł się z nim zapoznać każdy adresat, kierujące się zasadą nie działania prawa wstecz (*lex retro non agit*) jasności⁷⁷ (prawodawstwo niespójne i niezrozumiałe wyklucza możliwość jego jednolitego stosowania), spójności i niesprzeczności prawa, realizmu (nie można wymagać rzeczy niemożliwych), trwałości (stałości prawa), zgodności działania urzędowego z prawem.

Na ile jednak legislatura wywiązuje się z tych obowiązków? Praktyczna bezczynność Komisji Trójstronnej świadczy o długotrwałej niechęci do dialogu rządzących z zainteresowanymi reprezentacjami stron stosunku pracy, a brak całościowej regulacji w nowym kodeksie pracy, może świadczyć o niedocenianiu roli państwa w kształtowaniu relacji pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Czy wynika to z niedoceniania roli kapitału ludzkiego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej polskiej gospodarki? Na ile niezbędna jest ingerencja państwa w stosunki pracy, w tym ukształtowane proporcje płac między branżami, w zależności od ich wkładu w modernizację gospodarki? Czy koncepcja sprawiedliwości jako bezstronności i słuszności (*justice as fairness*)⁷⁸ powinna być wcielana w życie poprzez wygrywane przed sądami pracy procesy, czy definiowana na etapie tworzenia ustawowych zapisów? Jak odejść od fasadowości prawa, w którym europejskie standardy pełnią tylko funkcję ornamentacyjną?

3. Sprawiedliwość stosowania prawa pracy w odniesieniu do wynagrodzeń

Stanowiska zajmowane przez pracowników i pracodawców dotyczące sprawiedliwości w wynagradzaniu zasadniczo się różnią. Szeroki zakres swobody stron umowy o pracę w kształtowaniu wynagrodzenia każe zadać pytanie, czy istnieją obiektywne kryteria rozstrzygnięcia sporów o prawo do sprawiedliwego/ godziwego wynagrodzenia? I jak je stosuje Sąd w swoich rozstrzygnięciach?

⁷⁶ J. Habermas, *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt am Main, 1981 „W każdym akcie założone są apriorycznie warunki ważności, na które składają się zrozumiałość wypowiedzi, prawda, wiarygodność oraz słuszność (poprawność) środków komunikacji.

⁷⁷ Por. M. Zirk- Sadowski *Wprowadzenie do filozofii prawa* s.169,

⁷⁸ J. Rawls *Teoria sprawiedliwości*, przeł. M. Panufik, J. Pasek, A. Romaniuk (Warszawa, PWN 1994)

Ustawodawca w art. 78 w paragrafie pierwszym kodeksu pracy nie określa zamkniętego katalogu kryteriów oceny wysokości *odpowiedniego* wynagrodzenia, sądy opierają swoje orzeczenia o wskazane w art. 78 kierunkowe determinanty wysokości wynagrodzenia takie jak rodzaj wykonywanej pracy, kwalifikacje pracownika, ilość i jakość świadczonej pracy. Można więc stwierdzić, że w tym zakresie panuje duża dowolność. Dotyczy to w szczególności małych zakładów pracy (które stanowią gros pracodawców). Istniejący system negocjowania warunków płacowych zatrudnienia sprawdza się w przedsiębiorstwach/branżach, w których funkcjonują układy zbiorowe pracy. Co więcej układy zbiorowe w zbyt małym stopniu oddziałują na wysokość wynagrodzeń w małych, prywatnych zakładach pracy, w których nie działają związki zawodowe, a w konfrontacji pracownika z pracodawcą, kluczową rolę odgrywa lokalny rynek pracy.

Kontynuując więc rozważania na temat sprawiedliwości wynagradzania w oparciu o zasady sformułowane w konstytucji dochodzimy do kwestii stosowania prawa i roli sędziów. Zasadniczo są dwie koncepcje, sędziego Herberta⁷⁹ – przedstawiciela pozytywizmu, realizatora prawa stanowionego, wyznającego pogląd, że decyzje polityczne należą do polityków, a sądownictwo powinno być podporządkowane legislaturze i w opozycji do tego modelu władzy sądowniczej, pojawia się figura Sędziego Herkulesa – idealnego sędziego, który powinien w oparciu o najlepsze rozumienie prawa w kontekście norm i wartości kultury⁸⁰ rozstrzygnąć ten spór.

Przekładając rozstrzygnięcie na grunt prawa pracy w sporach o wynagrodzenie, sędzia kierując się zasadami sprawiedliwości w wykładni art. 13 Kodeksu Pracy mógłby się posłużyć, zdefiniowanymi przez Chaima Perelmana⁸¹ pięcioma jej rodzajami:

- każdemu według jego potrzeb;
- każdemu według jego zasług;
- każdemu według jego dzieł;
- każdemu według pozycji;
- każdemu według tego, co przyznaje prawo;

W przeprowadzonym przeglądzie orzecznictwa sądów pracy i ubezpieczeń społecznych da się zaobserwować tendencję pomijania kwestii potrzeb, koncentrując się na rodzaju pracy

⁷⁹ M. Zirk- Sadowski, op.cit. s. 184 – s.211

⁸⁰ R. Dworkin, *Laws Empire*, London 1986, s.33-35 za Markiem Zirk Sadowskim, op. cit. S 206

⁸¹ Ch. Perelman *O sprawiedliwości* Wydawnictwo Naukowe PWN 1988

i kwalifikacjach do jej wykonywania, które należy traktować jako podstawowe kryteria wartościowania wynagrodzenia⁸², posilkowo tylko stosując kryterium ilości i jakości świadczonej pracy. Tak ukształtowana hierarchia definiuje sprawiedliwość w wynagradzaniu według pozycji, zapisów układu zbiorowego (który wiąże obie strony) i według zasług. Zważmy, że tak zdefiniowane kryteria w orzecznictwie nawiązują do cywilistycznej zasady swobody umów. Czy jednak tak ukształtowana praktyka sądowa równoważy praktyczną dysproporcję sił występującą pomiędzy stronami stosunku pracy ?

We współczesnym społeczeństwie dla zapewnienia minimum poczucia bezpieczeństwa w sferze socjalnej należy poszukiwać rozwiązań, które będą gwarantować słabszej stronie umowy o pracę realną możliwość ochrony jej praw. Powszechny sceptycyzm, wyrażony przez respondentów cytowanej ankiety dotyczący możliwości stworzenia sprawiedliwego systemu płac stanowi wyraźny sygnał alarmowy. Sceptycyzm ten znajduje wyraźny refleks w analizowanej strukturze wpływu spraw pracowniczych, w których pracownicy domagają się podniesienia wysokości wynagrodzenia, podnosząc argument prawa do sprawiedliwego wynagrodzenia. Przegląd orzecznictwa sądów powszechnych dowodzi, że argumentacja taka prawie nie pojawia się w sporach pomiędzy pracownikami, a pracodawcami.

Z drugiej strony, zważyć trzeba, że wysokość wynagrodzeń pracowniczych może doprowadzić, wskutek nadmiernego obciążenia pracodawcy do niepowodzenia ekonomicznego przedsiębiorstwa i tym samym utraty miejsc pracy dla zatrudnionych pracowników. Tym większego znaczenia ma system wewnętrznej komunikacji i poczucie współodpowiedzialności za wynik ekonomiczny pracowników i pracodawców. Problem w tym jednak, aby poczucie wspólnoty ryzyka wynikało ze świadomej decyzji obu stron, a nie było efektem dominacji strony silniejszej. Rolą sądów i sędziów jest uświadomienie tej kwestii stronom w procesach o wysokość wynagrodzenia.

W 2005 roku zapadł przed Sądem Najwyższym wyrok⁸³, będący odpowiedzią na zgłaszane powyżej wątpliwości co do roli sądów w utrwalaniu poczucia równości racji pracodawców i pracowników. Sentencja tego wyroku brzmi tak: z prawa do godziwego wynagrodzenia (art. 13 k.p.) pracownik nie może wywodzić roszczenia o podwyższenie wynagrodzenia, poza żądaniem jego wyrównania do poziomu wynagrodzenia minimalnego.

⁸² B. Wagner Kodeks Pracy. Komentarz, red. T. Zieliński, Warszawa 2000, s. 435

⁸³ I PK 230/05

Badania orzecznictwa sądowego, doprowadziły do jeszcze jednego, zadziwiającego wniosku. Podjęta 27 kwietnia 2005 roku uchwała Sądu Najwyższego w kwestii dopuszczalności kwestionowania wysokości wynagrodzenia za pracę, stanowiącego podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie chorobowe⁸⁴ przez organ rentowy- spowodowała zalanie sądów ogromną liczbą spraw, wytaczanych przez ubezpieczonych. Spory te dotyczą wysokości należnego pracownikom wynagrodzenia. Zakład Ubezpieczeń Społecznych w setkach sporów z ubezpieczonymi odnosił się do (nie)godziwego, zawyżonego wynagrodzenia i domagał się jego obniżenia. Sądy rozstrzygając te spory, de facto rozstrzygnęły, że zapis art. 13 Kodeksu Pracy ma charakter blankietowy, z którego nie można wywodzić roszczeń do godziwego wynagrodzenia, a ocena sądu zawsze musi koncentrować się na kryteriach, zawartych w art. 78 kodeksu pracy.

Podsumowanie

Dynamiczne zmiany na rynku pracy w Polsce powinny stanowić impuls do pogłębionej analizy roli instytucji w kształtowaniu systemu motywacyjnego, zapewniającego efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich.

Rola państwa w kształtowaniu relacji pomiędzy pracą, a kapitałem wymaga równowagi pomiędzy deklarowanymi wartościami, a zdolnością wypełniania funkcji ochronnej. Bez konsekwencji w wdrażaniu przyjmowanych wartości poprzez racjonalne i elastyczne orzecznictwo sądów narastać będzie powszechne przekonanie, że państwo nie stoi na straży wartości. Myślenie, że rola państwa, w tej sferze, kończy się na regulacjach jest niebezpiecznym złudzeniem. Dopiero konsekwentnie wdrażana polityka kształtowania tych relacji, obejmująca również sądownictwo, poprzedzona dialogiem trójstronnym, zapewni nam przewagę konkurencyjną w turbulentnym, międzynarodowym otoczeniu.

Bibliografia

1. Adams J.S. *Inequity in Social Exchanges*, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, Scientific Research An Academic Publisher Open Access, [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2), dostęp:1.09.17
2. Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007

⁸⁴ II UZP 2/05

3. Bierć A. *Proceduralne zasady tworzenia dobrego prawa w: Legislacja w praktyce*, Przegląd Legislacyjny, 2002
4. Boratyński J. *Sprawiedliwość społeczna w konstytucji*, Edukacja Prawnicza 2009
5. Dworkin R. *Taking Rights Seriously*, Cambridge, MA; Harvard University Press, 1977
6. Dworkin R. *Laws Empire*, Hart Publishing, London, 1998
7. Dziedziak W. *Słuszność jako wartość prawa*, Studia Iuridica Lublinensia, nr 15/2011
8. F.Fukujama *Ład polityczny i polityczny regres, od rewolucji przemysłowej do globalizacji*, Wyd. REBIS Poznań, 2015
9. Fuller L.L. , *Moralność prawa*, Wydawnictwo ABC, Warszawa, 1978
10. Habermas J. *Vorstudien und Ergaenzungen zur Theorie des kommunikativen Handels*, Frankfurt am Main, 1981.
11. Hart H.L.A. *Pojęcie prawa*, PWN, Warszawa 1998,
12. Karp J. J. Szymanek, *Profesjonalizacja parlamentarnych prac ustawodawczych*, Przegląd Sejmowy nr 5/2009
13. Liszcz T. *Prawo Pracy*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa, 2004
14. Niedbała Z. *Prawo pracy*, red. Z. Niedbała, LexisNexis, Warszawa, 2007
15. Opalek K. *Główne kierunki niemieckiej teorii i filozofii prawa po II wojnie światowej*, Studia z teorii i filozofii prawa, UJ Kraków, 1997
16. Perelman C. *O sprawiedliwości* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, 1988
17. Rawls J. *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa, 1994
18. Sedlak & Sedlak www.wynagrodzenia.pl, dostęp: 1.09.2017
19. Staniek Z. *Ekonomia Instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2017
20. Świątkowski A.M. *Równość i sprawiedliwość w prawie pracy, prawie socjalnym i polityce społecznej*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin Polonia 2015
21. Thaler R. H. Cass R. Sunstein *Nudge, Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, wrzesień 2017
22. Ulpianus *libro secundo regularum, D.1.1.10*, Prawo rzymskie, teksty źródłowe WPiA UG, rok 2017/2018
23. Wagner B. *Kodeks Pracy. Komentarz*- red. T. Zieliński, Warszawa, 2000
24. Wróblewski J. *Zagadnienia teorii wykładni prawa ludowego*, Wydawnictwo SN, Warszawa, 1959,
25. Zirk-Sadowski M. *Wprowadzenie do filozofii prawa* , Zakamycze, 2000

Summary: The purpose of the analysis of the court proceedings concerning disputes over wages was to assess the conformity of court judgments with the values declared by Poland contained in the adopted acts of EU law and the Polish Constitution. On the basis of the conclusions of the analysis, a thesis on the incompatibility of the declared level of protection has been formulated for the settlement of claims for the right to fair / equitable remuneration in judicial practice. Such a philosophy of applying the law translates, in the opinion of the author, to the public reception of labor courts, concluding that the accepted values are merely dummy. The split between law and morality brings the judges to the role of soulless law enforcers.

Legal analysis takes into account the economic context. The author notes that the current model of economic development based on competitive advantage from low cost of employment is becoming obsolete.

The implementation of a sustainable development strategy calls for integrated instruments to influence the behavior of entities that shape the wages on the labor market. Bringing the role of the state to the regulator is not a sufficient response to the apparent problems of the imbalance between supply and demand for human capital, blocking the further development of an innovative economy. The role of courts, which in their lawmaking should take into account not only the letter of law but also the declared values, is important in adapting judicial practice to economic change.

Smart-pricing – a new approach to pricing policy in retail banking

mgr Daniel Wrzesiński

Dom Inwestycyjny Xelion Sp. z o.o.
d.wrzesinski@wp.pl

Abstract: In the times of increasing internal competition, new supervisory regulations, low interest rate environment and the dynamic development of new technologies that change customer behavior, the marketing strategies used so far in banking sector have proven to be ineffective. Advanced behavioral segmentation may become one of the essential element of an innovative pricing model in a financial institutions. Banks, in their databases, have a lot of information about their customers, their behaviors, purchasing preferences, product connections, the frequency of the transactions and favourite places and points of sale. On this basis banks should introduce innovative marketing strategies that use advanced tools such as pricing model, behavioral segmentation, customer price sensitivity, knowledge of customer needs, expectations and purchase preferences. The whole approach should be communicated to customers using precise marketing rules through the most recent distribution channels. Banking sector, although in many respects is in the technological avant-garde, still has to make up the gap with the e-commerce leaders in terms of advanced pricing management and point-to-point, accurate and effective communication.

Key words: pricing strategies, smart-pricing process, precise marketing, behavioral segmentation, pricing model, marketing strategies

Introduction

Financial sector, particularly banks, in recent years was subjected to the influence of various forces, often deviating from the standard market business model. Just mention here such factors as the global financial crisis caused by the collapse of the mortgage market in the United States (subprime loans crisis) or debt problems of peripheral economies in the Euro Zone. These unusual events have resulted in significant changes in demand for banking products and services, changes in customer expectations, perception of the banking sector⁸⁵ (loss of confidence), causing enormous pressure on the banking sector to redefine business models, marketing strategies, pricing policies and ways of communication with customers. In the environment of growing competition, new supervisory regulations and low interest rates

⁸⁵ TNS Polska, *Reputacja polskiego sektora bankowego 2016*, TNS Polska, III 2016

typical marketing strategies have proved to be ineffective or at least not optimal. All this forced banks to find new marketing strategies aimed at improving financial efficiency while maintaining the business growth and expected level of customer satisfaction. One of the new directions of actions carried out by banks in recent years is the change of the pricing strategy model towards the so-called *smart-pricing* and wider use of behavioral aspects and precise marketing in communication with customers.

The purpose of this article is to present the current pricing tactics and marketing communications in banking sector and indicate new directions in this area in an environment of growing competition and changing market and technological conditions.

This article uses the following research methods: foreign literature analysis, monographic method and individual case method.

1. Banking marketing as an element of marketing of services

Marketing strategies used in banks usually do not differ from the methods used in the marketing of products or in marketing of services. Despite the existence of different approaches and definitions of banking products or services, it seems that financial institutions, and in particularly banks, should rather be classified as service companies, i.e. those providing specialized financial services to their clients. Trying to classify financial institutions it is worth pointing out that many of the authors in their definitions refer to the theory of the agency, thus indicating that the bank acts as an intermediary institution, enabling the use of funds of those customers who have a surplus, by a group of customers who have a shortage of capital. Citing known in marketing theory approach, in which the service is characterized by four specific characteristics: immateriality, inseparability, impermanence, diversity⁸⁶, it seems that universal banks are rather service institutions, providing specialized financial services to customers, than companies that produce products like it is often accepted in everyday practice.

On the other hand, here is the approach taken by J. Stiglitz, who in a short definition states that the subject of the sale in banks are financial instruments, which have the character of specific monetary promises⁸⁷. Other approach to this issue shows A. Nosowski, who separates

⁸⁶ M. Lipowski, *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, UMCS, Lublin 2003, s. 13

⁸⁷ P. Masiukiewicz, *Marketing w enklawach finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 32

a banking product from a banking service. Banking product is a set of properties, functions, and access channels (e.g. account, credit or deposit) and a banking service is an activity carried out in the process of delivery of a product (e.g. execution of a bank transfer or loan application processing)⁸⁸. Interesting approach in this matter is presented by J. Grzywacz, who states that the bank product is any service provided by the bank⁸⁹.

Apart from the accepted definitions and theoretical digressions about banking products or banking services, market practice shows that the marketing strategies used in banking are derived from the classic sources of material marketing (based on the 4P principle), extended by additional elements used in marketing of services. On this background, it seems that banking marketing should be treated as a separate stream, derived from the field of material and services marketing (Table 1).

Table 1. Marketing-mix elements in banking services

No	Marketing-mix element			Description
1	Product	4P	7P	Function and scope of service
2	Price			Pricing strategy
3	Place			Access channel
4	Promotion			Advertising, direct marketing
5	People	HR strategy, training, quality		
6	Process	Processes and service standards		
7	Physical evidence	Branches, service points		

Source: Own elaboration

Looking at the all elements of marketing-mix shown above, it is worth noting that *Price* is the only factor in this set that generates revenue for the company. All other elements are cost-only. From this point of view, defining an appropriate pricing strategy is a key element of management in terms of financial efficiency of the company.

In the literature of the subject there are many descriptions of various types of pricing strategies (e.g. low price strategy, medium price strategy, creaming strategy or bait strategy), however in general there are the following basic groups of pricing methods:

- cost method – where the price is determined as the sum of all the necessary costs incurred for producing the product and the company's margin,
- demand method – refers to the current market conditions, in particular the demand for a given product or service,

⁸⁸ P. Masiukiewicz, op. cit., s. 33

⁸⁹ J. Grzywacz, *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 50

- reference method – comparative method to the competition, benchmark method⁹⁰.

In recent years, following the experience of the e-commerce sector, pricing strategies using a customized approach based on perception of value to the customer are becoming increasingly popular in the financial sector. In this approach the price is set up on the basis of the information provided by the customer⁹¹, his habits, his behavior, interactions with the company and individual customer price sensitivity. Such a method of pricing strategy allows to concentrate primarily on the customer and his individual perceptions of the value of the product or service. The price obtained in this process, based largely on behavioral factors, bears the marks of *smart-price* and the pricing strategy based on these assumption is called amongst practitioners as *smart-pricing* strategy.

2. Pricing strategies in Polish retail banking sector

Focusing on the pricing mechanism in the Polish banking sector, it is worth noting that by 2007 – that is until the outbreak of the global financial crisis symbolized by the collapse of the American investment bank Lehman Brothers⁹² – the pricing strategies for banking services were mainly based on the cost method. Such an approach was used in particular when setting fees or commissions for individual banking services. Price parameters such as account maintenance fee, transfer fee, initial loan fee, etc. were most often determined on the basis of an uncomplicated approach whereby the bank's income from fees should cover the operating costs related to given service and fair margin while securing an assumed and acceptable level of competitiveness.

A similar approach functioned in the processes of pricing for products which price is determined by the interest rate (e.g. rate of the loan or term deposits or a percentage commission) with the difference that there were widely used so called reference rates. In the early 1990's the most popular reference rates were lombard rate or central bank reference rate, which were subsequently replaced by the WIBOR market rates. For credit agreements, especially long-term mortgages or investment loans, market rule is to determine the interest

⁹⁰ H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2012, s. 206-208

⁹¹ *Biblia e-biznesu*, pod red. M. Dutko, Helion - Onepress, Gliwice 2013, s. 29

⁹² *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, pod red. P. Masiukiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 139

rate for the client as the sum of the market WIBOR rate and bank's margin (e.g. 3M WIBOR + margin).

For term deposits the interest rate for a client is usually stated at nominal rates. By the year 2008 the market standard for the vast majority of Polish banks was an approach in which a single term deposit price very rarely exceeded the reference price (WIBOR). For both of these aspects (fees and interest rates) there were price variations most often resulting from the overall customer segmentation adopted by the bank (e.g. universal client vs. affluent customer) with limited negotiation possibility usually initiated by the customer. In most cases banks in such market conditions has focused their pricing strategies on taking care of the assumed margin, forecasting changes in reference prices, and tracking the competition, usually the nearest competition (peer group).

After the outbreak of the financial crisis pricing strategy in banks has become one of the key factors affecting both, the banks' adequacy and liquidity ratios as well as the Bank's financial performance and economic position. Due to the crisis, both in Poland and in other countries, banks suddenly faced a big business challenge. As a result of the sharp depreciation of the local currency, growing distrust in the global interbank market and the high exposure of the Polish banking sector to FX assets (mainly mortgage denominated in foreign currencies), banks faced an enormous challenge to cope with the growing insufficient liquidity of the entire sector. These have made that banks started to fight aggressively for customer funds (mainly retail term deposits), breaking the functioning paradigm by offering interest rates on term deposits significantly above the level of reference prices (Table 2). In this way in the Polish banking sector began a specific period, later named as the deposit war⁹³.

Table 2. Household deposits interest rates vs Polish Central Bank reference rate - period of deposit war

Period	Avg. household deposits interest rates – new contracts	Avg. household deposits interest rates – balance sheet	Central Bank reference rate
X 2008	6,11%	4,79%	6,0%
XII 2008	6,52%	6,05%	5,0%
VI 2009	4,40%	5,33%	3,5%

Source: Own elaboration on the basis of Polish National Central Bank data

⁹³ M. Mokrogulski, *Wojna depozytowa w polskim sektorze bankowym*, *Gospodarka Narodowa*, nr 4 (272)/2014

New, so far unknown to banks, operating conditions meant that the introduction of modern and advanced methods of price management, especially for term deposits, has become one of the key issue for the management at that time. The technological improvement and development of advanced analytical processes allowing to recalculate huge amounts of data combined with the dynamic development of Internet and mobile banking has led to implement sophisticated pricing models based on individual preferences and customer expectations⁹⁴.

After 2010 retail banking sector, working on the area of pricing policy, is primarily concentrated on:

- wider use of the information about clients (product preferences, purchasing behavior, price sensitivity, contact channels);
- redefining internal customer segmentation by increasing the importance of behavioral aspects;
- determining the price sensitivity of segments and groups of customers, even individual customers.

These actions, combined with new and innovative communication methods, are primarily aimed at providing customers with more precise solutions that meet their expectations at an acceptable price. For the banks, the main goal of these activities is to increase customer loyalty and satisfaction while optimizing economic results and gain a competitive advantage. Such a process in the banking sector is called *smart-pricing*.

3. Behavioral segmentation and advanced pricing models - necessary innovations in banks' marketing strategies

Most companies, including financial institutions, very often use simple criteria for clients segmentation. Usually we can meet an approach, in which are taken into account demographics, income, wealth, professional classifications (e.g. special offer for lawyers). In practice very often customers segmentations come from internal corporate schemes or even the internal organizational structure, which makes that the segmentation is usually connected with product (e.g. loan customers, deposit customers, investment customers). It is still

⁹⁴ Levy M. Grewal D. Kopalle P. Hess J., *Emerging trends in retail pricing practice: implications for research*, Journal of Retailing, Vol. 80 Issue 3, 2004

difficult to find in the Polish banking sector an example of the practical application of customer segmentation that includes such behavioral aspects as:

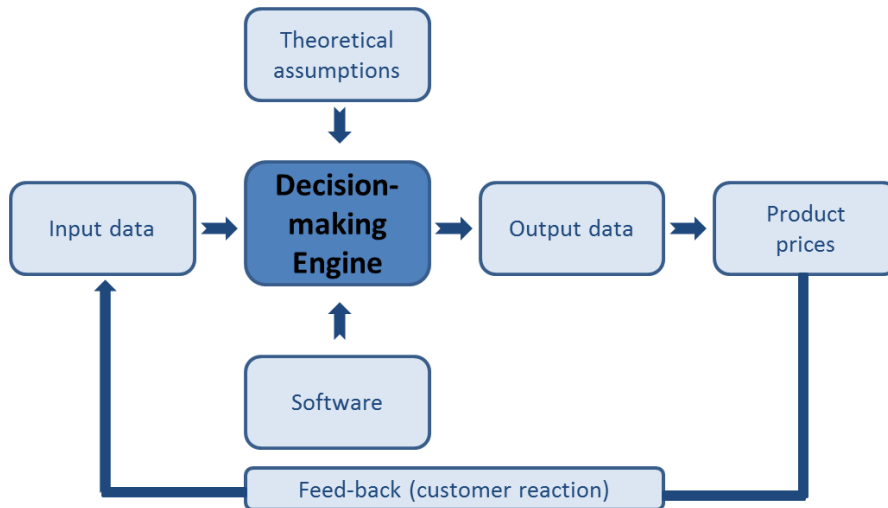
- purchase preferences for types of products
- purchase preferences for distribution channels
- customer individual price sensitivity
- purchase schemes and purchase hints
- preferred way and time of communication
- projected path of customer life cycle development

In fact banks still use a simple segmentation based on the assigned customer service channel. As a result, a client classified as "branch client" is consistently invited by his advisor to the bank branch for any business activity, although some of these activities the customer could perform more efficiently and conveniently through another access channel. Intuitively, but also referring to practices in other industries such as e-commerce (a good example is amazon.com), the banking sector is aware that the key to gaining competitive advantage in the near future may be advanced customer segmentation based on behavioral aspects. It is very important that in the same time we observe new trends in terms of customer behavior and client-bank relationship (e.g. increasing role of self-service and remote channels like internet banking, mobile banking, chats and video-banking). The preferences of customers, as well as their expectations towards financial institutions and banks, are changing significantly. The convenient and fast processes, the ability to handle the matter at any time and any place and – most of all – high transaction security – these are the things of growing role for customers. On the other hand, physical contact and branches lose its importance. These traditional sales channels are increasingly being replaced by video-banking or automated tools such as chatbot. Although it is obvious that banks have a lot of information about their customers, their behavior, shopping preferences, product and process links, frequency of transactions, favorite places and points of sale, the database management and CRM systems still remain insufficient. There are still no comprehensive implementations of innovative approach using this knowledge to create more advanced customer segmentation. Comparing to other sectors (e.g. e-commerce), it seems that this direction of changes in marketing strategies in banking is inevitable.

Advanced behavioral segmentation is one of the elements of an innovative pricing model in a financial institution. The first change in pricing approach should be the transition from

currently most popular linear pricing process (price strategy → pricing → price introduction → price control) to a continuous and self-learning loop model. An example of such a loop model is shown in Figure 1.

Figure 1. General scheme of smart-pricing model (loop model)



Source: Own elaboration

input data – market data and internal customer database information

theoretical assumptions – assumptions, business objectives and constraints of the pricing strategy

software – IT applications, programs and tools

decision-making engine – mathematical model, econometric model, or another optimization algorithm that is the core application of the pricing mechanism used for defining individual price proposals on the basis of given assumptions and input data

output data – initial product of the pricing model, before verification

product prices – verified final price proposals submitted to customers

feed-back – current customer response and reaction used as a variable to re-feed the model in the next cycle

In this approach the key issue is the systematic reception and analysis of feedback (customer response to the proposed solution) and on this basis adjusting and correcting the inputs to the decision-making engine in the next cycle of the process.

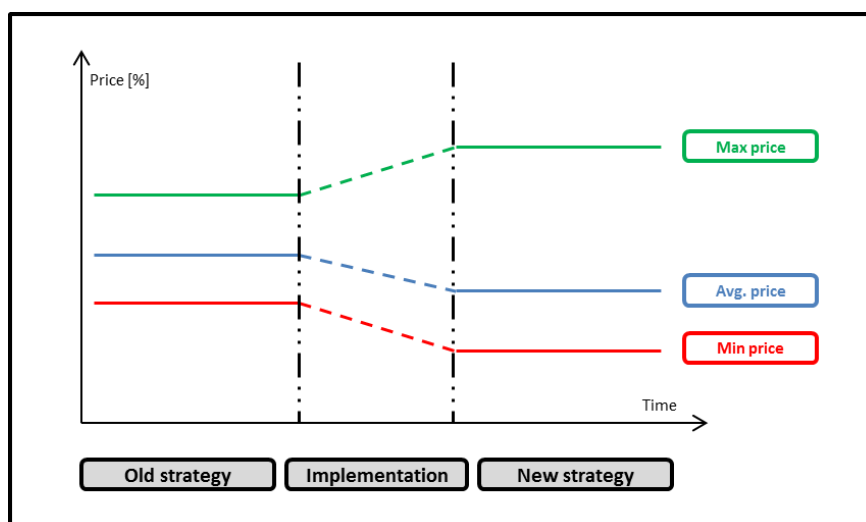
Another approach that has been used by banks in recent years, in particular when determining prices for retail term deposits, is the strategy of dispersion from the mean (*deaveraging process*). The idea of the deaveraging is shown in the Figure 2. Maybe this process is not an example of advanced behavioral strategy – it's rather a tactic activity – but deaveraging is certainly a significant step towards using at least a basic knowledge of the customer's projected price sensitivity and offering to them an individual and acceptable price. The main goal of this approach is to optimize the financial performance of the bank, mainly through:

- use a wider range of potential price levels of available banking products presented to customers,
- implementation of an individual price offering process using basic customer information (e.g. customer price sensitivity based on historical customer relationship),
- taking into account the customer's reaction (feedback) to the proposed conditions.

With consistent use of this approach, the bank is able to achieve some important business goals, which have especially proved to be true during the "deposit war", namely:

- optimize deposit margin,
- achieve the assumed balance sheet level of deposits,
- maintain business relationships with key customers, even in a situation of high deposit rates expectations;
- gain a competitive advantage over banks using a traditional pricing strategy.

Figure 2. Deaveraging - strategy of dispersion from the mean



Source: Own elaboration

Deaveraging is uncomplicated and very effective method used by banks mainly in the pricing strategy for deposit products. During the "deposit war", the use of this strategy made that the need for overpaying for liabilities was relatively controlled and limited only to selected by the bank groups of customers (e.g. overpaying for deposits only for customers who have a lot of products and a strong business relationship). As a result, due to deaveraging process an increase in the weighted average price of the portfolio of deposits in general was significantly lower than in the situation, if the high prices were offered to all customers.

In the final phase of the deposit war, when the banks' activities aimed at raising the balance by all means gave way to the search for the optimal structure of liabilities in relation to interest costs, the use of deaveraging allowed to obtain a reduction of the weighted average price of the portfolio and an increase in the balance of deposits.

4. Precise communication as a response to customer expectations

The creation and introduction of an advanced and extensive pricing strategy that is based on customer behavioral segmentation, collecting, analysing and taking into account feedback from clients will not deliver the desired results unless it is supported by adequate, personalized and accurate communication to customers. Observing marketing campaigns and communication activities of most financial institutions we can come to the conclusion that still dominates the traditional marketing approach, in which we believe that the more we communicate, the greater the chance we achieve to increase sales and attract new customers. Unfortunately, while observing the marketing efforts of companies, it turns out that the number of marketing messages directed to customers is growing at a geometric pace, causing the clients to be flooded with different marketing content. As a result many of these marketing messages do not reach customers at all and consumers are increasingly convinced that marketing actions are unintended, chaotic and accidental. As a consequence, the performance of the effectiveness ratios for individual marketing efforts decrease, and customers receiving inadequate communication often act contrary to the original intention of the sender of the message⁹⁵.

What financial sector should do is to use the knowledge of their customer in order to create a personalized, relevant marketing message using the customer-preferred communication

⁹⁵ L. Piesik, *Marketing precyzyjny*, Gazeta Bankowa nr 3/2010

channels. Banks have a huge knowledge about the behavior and preferences of their clients. This data is the source of wealth of knowledge about the clients that should be used to prepare an adequate personalized marketing message using the preferred contact channel.

For example, if a bank has knowledge that a customer prefers a traditional style of banking, most of the banking matters in the facility, rarely logging in to an online account and simultaneously analysing monthly statement statements sent by traditional mail, what business sense is sending to the customer e-mail with the bank's promotional offer.

For example, if a bank has knowledge that a client prefers the traditional style of cooperation with the bank, attending to most of the cases bank branch, rarely logging into an online account and analyses the monthly account statements sent by traditional mail, what is a business aim in sending to the client e-mails with the bank's promotional offers? And similarly – if the customer relationship with the bank is mainly through the website and mobile application, it is likely that the letter correspondence inviting him to use the new branch will probably be questionable. Although these examples may seem exaggerated but very often marketing activities are carried out just on a large scale and broad scope, without reflection whether the marketing message is adequate.

It is not the author's aim here to criticize the marketing activities of the banks, but probably many of us met with a situation in which there is another call from the bank with a proposal of the product, which we are not interested – and this is done despite the fact that we had pointed out earlier in the talks that the solution is not in our interest.

The answer to this type of approach should be precise marketing, understood as an essential part of a broader marketing strategy, which should include such elements:

- broad and deep behavioral segmentation,
- knowledge of customers' preferences and expectations regarding banking services and products,
- knowledge of customers' price sensitivity,
- knowledge of the behavior and purchasing patterns of other (similar) customers in order to suggest solutions that were chosen by customers from the similar segment,
- knowledge of the contact channel preference for a particular service or product,
- taking into account the feedback obtained from the client,
- new communication technologies (e.g. real-time-marketing technics).

Financial services, including banking, are increasingly seen by customers as a business area combining new, fast and convenient technologies while maintaining the expected level of safety and reliability of the brand. Today each major bank in the market has an extensive internet banking system which enables to conduct the majority of customer banking activities, including not only the simple term deposit or cash transfer but also the quick online loan application or credit line. Many banks are developing the aforementioned services, offering customers specialized mobile apps whereby a customer's cash loan application can be realized in a "one-click" path based on the client's shopping impulse for example in a shopping centre.

The Polish banking sector is proving to be amongst technological leaders on a global scale in the context of delivering to the clients modern sales processes and innovative channels of contact with the bank (e.g. mobile apps, chatbot or video-banking). However, in the area of marketing and communication – in the opinion of the author of this text – banks activities are still dominated by traditional marketing strategy: broad and mass communication to all customers with the same marketing message.

So there is no finesse, precision and personalized message in marketing activities. Obviously this is not an easy task, but all the necessary elements for the implementation of these activities, namely the broad knowledge about their clients, are held by banks. There are also available in banks advanced analytical tools, process tools, as well as the necessary intellectual resources. Moreover, there are a lot of good market practice examples – such companies as Amazon, Apple or Facebook have already set new standards for precise and personalized marketing communications, thereby creating a positive customer experience.

Conclusion

Smart-pricing strategy still seems to be a new approach in banking sector, despite the fact, that such a method is successfully used in e-commerce sector. Taking into account that smart-pricing strategy, defined as the process of offering an adequate and acceptable individual price with regard to behavioral aspects, is a win-win strategy (client receive acceptable price, bank optimizes the balance and the margin) it seems that the development of this approach in banks is inevitable. Banks have a huge knowledge of their clients' behavior and preferences but there are still few examples of the comprehensive use of this information to build behavioral segmentation and effective pricing strategies. Banks should also more widely use

the knowledge of their customer in order to create a better, personalized and relevant marketing message.

Bibliography

1. Arun S., Gopalkrishnan R. I., *Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions?*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 Issue 5, July 2011
2. Avlonitis G. Indounas K., *Pricing practices of service organizations*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 Issue: 5, 2006
3. Buschgen H. E., *Przedsiębiorstwo bankowe*, Poltext, Warszawa 1997
4. Canals J., *Universal banking. International Comparisons and Theoretical Perspectives*, Clarendon Press, Oxford, 1997
5. Dobiegała-Korona B. Doligalski T. Korona B., *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004
6. *Biblia e-biznesu*, pod red. Dutko M., Helion - Onepress, Gliwice 2013
7. Garbarino E. Maxwell S., *Consumer response to norm-breaking pricing events in e-commerce*, *Journal of Business Research*, Vol. 63 Issues 9-10, 2010
8. Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010
9. Indounas K. Avlonitis G., *An empirical examination of the pricing policies and their antecedents in the services sector*, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 Issue: 7/8, 2007
10. Jaworski W.L., *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa, 1998
11. Kotler P. Keller K., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006
12. Levy M. Grewal D. Kopalle P. Hess J., *Emerging trends in retail pricing practice: implications for research*, *Journal of Retailing*, Vol. 80 Issue 3, 2004
13. Lipowski M., *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, UMCS, Lublin 2003
14. Masiukiewicz P., *Marketing w enklawach finansowych*, Difin, Warszawa 2007
15. *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. Masiukiewicz P., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009
16. Mokrogulski M., *Wojna depozytowa w polskim sektorze bankowym*, *Gospodarka Narodowa*, nr 4 (272)/2014
17. Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2012

18. Niemeier F. Kraus M. Nowakowska M., *11 największych błędów w zarządzaniu cenami usług finansowych. Jak ich unikać?*, Gazeta Bankowa nr 12/2012
19. Piesik L., *Marketing precyzyjny*, Gazeta Bankowa nr 3/2010
20. TNS Polska, *Reputacja polskiego sektora bankowego 2016*, TNS Polska, III, 2016
21. Wubker G. Gorzeń W., *Pricing – sztuka wyznaczania ceny*, Gazeta Bankowa nr 4/2010

Streszczenie: W środowisku rosnącej konkurencji wewnętrznej, wzrostu regulacji ostrożnościowych wprowadzanych przez instytucje nadzorcze, konieczności długofalowego funkcjonowania w otoczeniu niskich stóp procentowych oraz dynamicznym rozwoju nowych technologii wywołującym zmianę schematu zachowań klientów, dotychczas stosowane strategie marketingowe okazały się nieefektywne. Zaawansowana segmentacja behawioralna to jeden z elementów innowacyjnego modelu zarządzania ceną w instytucji finansowej. Banki w swoich bazach posiadają bardzo dużo informacji i danych na temat swoich klientów, ich zachowań, preferencji zakupowych, powiązań produktowo-procesowych, częstotliwości realizowanych transakcji, ulubionych miejsc i punktów sprzedaży. Na tej podstawie powinny powstać innowacyjne strategie marketingowe, oparte na zaawansowanym modelu cenowym, wykorzystującym segmentację behawioralną, wrażliwość cenową, wiedzę na temat potrzeb, oczekiwań i preferencji zakupowych klientów. Całość podejścia powinna być komunikowana do klientów z wykorzystaniem zasad marketingu precyzyjnego, również za pośrednictwem najnowszych kanałów dystrybucji. Sektor bankowy, mimo iż w wielu aspektach znajduje się w światowej awangardzie technologicznej, cały czas posiada do nadrobienia dystans do liderów branży e-commerce w aspekcie zaawansowanego podejścia do zarządzania cenami oraz punktowego, precyzyjnego i efektywnego sposobu komunikacji.

Słowa kluczowe: strategie cenowe, smart-pricing, marketing precyzyjny, segmentacja behawioralna, model cenowy, strategie marketingowe

Kryzys subprime w bankowości konwencjonalnej versus muzułmańskiej

mgr inż. Karol Molski

Instytut Zarządzania Wartością – Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
karol.molski@wp.pl

Streszczenie: W artykule dokonano analizy porównawczej bankowości konwencjonalnej z bankowością muzułmańską na tle kryzysu subprime. Przedstawiono motywy działań obu bankowości. Opisano podstawowe zasady działania bankowości muzułmańskiej oraz specyficzne ryzyka występujące tylko w tej bankowości. Przeanalizowana została rola banków konwencjonalnych odpowiedzialnych za powstanie kryzysu subprime oraz związane z tym działania. Bankowość ta przyczyniła się do rozprzestrzeniania się ryzykownych i niebezpiecznych instrumentów finansowych, które sama kreowała. Takie działania ze względu na prawo muzułmańskie nie mogły wystąpić w bankowości muzułmańskiej, co uchroniło tę bankowość przed kryzysem.

Słowa kluczowe: bankowość muzułmańska, bankowość konwencjonalna, islam, kryzys subprime.

Wstęp

Bankowość muzułmańska jest oparta na etycznych, moralnych, prospołecznych zasadach wywodzących się z islamu, a dokładniej z prawa szari'a. Charakterystyczną cechą odróżniającą bankowość muzułmańską od bankowości konwencjonalnej jest zakaz pobierania i wypłacania odsetek. Pierwszy bank muzułmański powstał w 1963 roku w Egipcie. W ciągu 40 lat banki muzułmańskie zaczęły się dynamicznie rozwijać w tempie 20 procent rok rocznie. Skala tego zjawiska została zauważona nie tylko przez wyznawców islamu, ale także przez świat finansów. Wzrost roli bankowości muzułmańskiej w finansach światowych z roku na rok wzrasta, aczkolwiek rola ta nadal jest jeszcze mała. Kryzys subprime w latach 2007-2009 pokazał wyjątkową odporność bankowości muzułmańskiej na zawirowania na rynkach finansowych w porównaniu do bankowości konwencjonalnej, w której doszło do upadku wielu instytucji finansowych. W niniejszym artykule odniesiono się do odpowiedzialności banków konwencjonalnych za kryzys subprime oraz do problemu, jak ta bankowość przyczyniała się do powstawania kryzysów. Na tle tejże bankowości pokazano bankowość

muzułmańską jako alternatywny system finansowy pozbawiony swego rodzaju wadliwych fundamentów, które posiada bankowość konwencjonalna.

Dla potrzeb badawczych wykorzystano analizę literatury oraz badań krajowych i zagranicznych, analizę komparatywną oraz metodę dedukcji.

1. Motywy działań banków muzułmańskich i konwencjonalnych

Finanse muzułmańskie opierają się na prawie muzułmańskim, czyli szari'a (arab. ścieżka, droga). Prawa tego nie można porównać do prawa stanowionego lub do prawa kanonicznego. Objawione przez Boga prawo muzułmańskie, nie może być zmieniane przez człowieka. W cywilizacji zachodniej prawo kanoniczne normuje sprawy religijne, zaś szari'a normuje całe życie prywatne jak i społeczne muzułmanina⁹⁶. Fundamentem muzułmańskiego systemu społeczno-ekonomicznego jest doktryna religijna, która warunkuje jego normatywny charakter. System ten powstał jako alternatywa dla systemu kapitalistycznego krajów zachodnich. Głównymi zasadami różniącymi ekonomię muzułmańską od ekonomii zachodniej są między innymi:

- a) współdzielenie ryzyka transakcji zgodnie z teorią podziału zysku i straty (PLS – profit and loss sharing theory). Według zasad szari'a teoria ta warunkuje to, iż dwie strony transakcji muszą dzielić między siebie zyski, jak również i straty, które mogą wyniknąć z danego przedsięwzięcia. Dzięki takim powiązaniom wszystkie strony dążą do jak najefektywniejszego jego wykonania a ich ewentualny zysk zależy od powodzenia danego projektu⁹⁷.
- b) zakaz riba (arab. przyrost) w znaczeniu finansowym dotyczy to zakazu lichwy jak i odsetek. W skrócie zakaz riba obejmuje wykorzystanie gorszej sytuacji ekonomicznej pożyczkobiorcy do osiągnięcia zysku oraz wzrost sumy do zwrócenia pożyczkodawcy.
- c) zakaz gharar (arab. narażenie na zagrożenie), dotyczy wykorzystywanie przewagi nad konkurentem do budowania niekorzystnej sytuacji oraz budowanie relacji umownej

⁹⁶ J. Danecki, *Podstawowe wiadomości o islamie*, wyd. 4, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 1997.

⁹⁷ Z. Iqbal, A. Mirakhor, *An introduction to Islamic Finance. Theory and Practice*, Singapore 2007, s. 122.

opiewającej na towar lub usługę, która nie istnieje, a jej powstanie nie jest kontrolowane przez żadną ze stron⁹⁸.

Zasady te mają wpływ na produkty finansowe oferowane przez banki muzułmańskie, struktury banków oraz wyznaczają w pewnym stopniu kierunki rozwoju bankowości muzułmańskiej.

Tabela nr 1 przedstawia porównanie obu bankowości w ujęciu wartościującym dokonane przez Y. Abdul-Rahmana. Bankowość muzułmańska jest przedstawiona jako typ idealny, której celem jest poprawa dobrobytu społeczności lokalnej, zaś bankowość konwencjonalna negatywnie, której głównym celem jest pomnażanie zysków nawet kosztem innych. Bankowość muzułmańska oparta na prawie szari'a posiada fundament moralny. To sprawia, że finanse muzułmańskie narażone są na nowe rodzaje ryzyka, które nie występuje w bankowości konwencjonalnej. Między innymi jest to ryzyko nieterminowej spłaty należności oraz ryzyko dotyczące domniemanej religijności obu stron transakcji. W pierwszym przypadku ryzyko to wynika z zakazu riba, ponieważ bank muzułmański nie może naliczać karnych odsetek jak to ma miejsce w bankach konwencjonalnych. Drugie ryzyko dotyczy religii a mianowicie domniemanej religijności obydwu stron transakcji, która to ma być gwarantem jakości i prawidłowości przeprowadzanych transakcji. Bank muzułmański a także klient banku powinien być wiarygodny z uwagi na to, że jest muzułmaninem. Z tego wynika, że zobowiązania zaciągnięte przez religijnego klienta muszą zostać uregulowane.

Jedną z najważniejszych różnic między bankowością muzułmańską a bankowością konwencjonalną jest występowanie we wszystkich bankach muzułmańskich rady do spraw szari'a (mogą także występować rady państwowe, które zwalniają z wymogu posiadania swojej rady przez instytucje finansowe). Skład rady ds. szari'a złożony jest ze specjalistów od interpretacji prawa muzułmańskiego. Obowiązkiem rady jest nadzorowanie, analizowanie oraz zatwierdzanie zgodności z prawem muzułmańskim wszystkich produktów, usług oraz działań banku muzułmańskiego.

⁹⁸ M. A. Bonca, *Islamskie instrumenty finansowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 64-81.

Tabela 1. Różnica pomiędzy bankowością konwencjonalną a bankowością muzułmańską – ujęcie normatywne

Bankowość	
muzułmańska	konwencjonalna
Czynnik przyciągający	
życie ustanowione przepisami Boga	pieniądz
Cel	
wykorzystywanie zasobów w taki sposób, aby zaspokoić podstawowe potrzeby każdego	wykorzystywać pieniądz tak, aby ci, którzy je posiadają, mieli ich jeszcze więcej
Wielkość banków	
małe i średnie	olbrzymie
Własność	
osobista, udziałowcy mają wpływ na zarządzanie	bezosobowe w części, brak roli udziałowców drobnych
Kapitał finansowy	
lokalny/narodowy, jasne zasady inwestowania na rzecz społeczności lokalnej	globalny, bez granic
Cel inwestycyjny	
poprawa dobrobytu społeczności lokalnej	maksymalizacja zysku i bogactwa
Rola zysku	
zachęta do produktywnego inwestowania na rzecz społeczności	środek, który należy maksymalizować
Mechanizmy koordynujące	
samoorganizacja w ramach sieci społecznych	centralnie zarządzany przez korporacje transnarodowe
Współpraca	
między ludźmi i społecznościami w celu wypracowania wspólnego dobra	między konkurentami, aby uniknąć współzawodnictwa, a w niektórych przypadkach uniknąć regulacji
Cel współpracy	
stymulacja wydajności i innowacji	eliminacja słabszych i zdobycie rynków
Handel	
wolny, ale sprawiedliwy i zrównoważony	wolny, ale z korzyścią korporacji transnarodowych
Orientacja polityczna	
populistyczny, demokracja ludzi	elitarny, demokracja pieniądza

Źródło: opracowanie własne na podstawie Y. Abdul-Rahman, *The Art. Of Islamic Banking and Finance. Tools and Techniques for Community-Based Banking*, Wiley Finance, 2010, s. 201-202 oraz K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość muzułmańska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 36-37.

Żadna forma działalności nie może być podejmowana bez zgody rady ds. szari'a⁹⁹. Poprzez istnienie rady ds. szari'a bank muzułmański podnosi swoją wiarygodność, co może oddziaływać na wybory potencjalnych muzułmańskich klientów. Praca rady jest ściśle powiązana ze współpracą z innymi działami w banku muzułmańskim takim jak dział rozwoju produktów, dział prawny, doradcy podatkowi oraz inni specjaliści¹⁰⁰. Głównym zadaniem rady jest zatwierdzanie produktów i usług w formie niezależnych certyfikatów zgodności z zasadami szari'a¹⁰¹. Najważniejszym działaniem rady ds. szari'a jest ocena etyczna wszystkich przedsięwzięć podejmowanych przez banki. Z tego wynika, że rady stoją na straży etyki biznesu, nie tylko w sensie teoretycznym jak to ma miejsce w bankowości konwencjonalnej, gdzie produkty finansowe są sprawdzane tylko pod kątem zgodności z prawem stanowionym oraz obowiązującym w danym kraju, ale i też w sensie praktycznym posiadając do tego odpowiednie narzędzia. Kryzys subprime spowodował kryzys zaufania do instytucji finansowych wśród klientów. Banki konwencjonalne próbowały odbudować swoją reputację po kryzysie poprzez poprawę etyki w bankach oraz zaczęły angażować się w różne programy społecznej odpowiedzialności biznesu. Krytykowane niekiedy za fasadowość oraz podejście PR-owskie.

2. Analiza komparatywna zysków i strat w okresie kryzysu subprime

Bankowość muzułmańska nie doświadczyła jeszcze systemowego kryzysu finansowego. Jedynie pojedyncze banki w krajach arabskich odczuły w małym stopniu ostatni kryzys subprime. Jednak powinno się tutaj mówić o efektach zarażenia (contagion effect) tych banków¹⁰². W tabeli 2 przedstawione zostały zmiany wskaźników w porównaniu z bankami konwencjonalnymi¹⁰³. Wyniki finansowe i dynamika zmian m.in. rentowności, wielkości aktywów oraz akcji kredytowej, potwierdzają niebezpośredni, wtórny wpływ kryzysu subprime na bankowość muzułmańską. W bankach muzułmańskich rentowność spadła w

⁹⁹. K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość muzułmańska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 111.

¹⁰⁰. J. Sole, *Introducing Islamic Banks Into Conventional Banking System*, "IMF Working Paper", July 2007, s. 15.

¹⁰¹. *Shari'ah Boards*, Financial Islam, <http://www.financialislam.com/sharirquoah-boards.html> (27.04.2017)

¹⁰². M. A. Bonca, *Islamskie instrumenty ...*, op. cit. rozdział V.

¹⁰³. Do statystyki uwzględniono ponad 100 banków, w tym 37 banków muzułmańskich i 81 banków konwencjonalnych m.in. z Arabii Saudyjskiej, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Kuwejtu, Bahrajnu, Jordanii, Turcji oraz Malezji.

2008 roku w stosunku do roku poprzedniego (początek kryzysu subprime) tylko o 8,3% podczas gdy rentowność banków muzułmańskich w tym samym okresie spadła ponad 34%. To pokazuje, że wpływ kryzysu na banki muzułmańskie był czterokrotnie niższy niż w bankach konwencjonalnych. Natomiast w 2009 roku relacje zmian rentowności były odwrotne w bankach muzułmańskich, pomimo utrzymania wyższej dynamiki wzrostu.

Tabela 2. Wpływ kryzysu na zmianę podstawowych wskaźników (w%)

Wyszczególnienie	Rok do roku 2008-2007		Rok do roku 2009-2007	
	Banki muzułmańskie	Banki komercyjne	Banki muzułmańskie	Banki komercyjne
1. Zmiana rentowności	-8,3	-34,1	-47,9	-13,4
2. Zmiana wielkości akcji kredytowej	25,4	17	40,7	19
3. Zmiana wielkości aktywów	20,8	7,2	31,8	12,6

Źródło: M. Hasan, J. Dridi, *The Effects of the Global Crisis on Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study*, „IMF Working Paper” WP/10/2010, September 2010 oraz K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość muzułmańska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 289.

Straty poniesione przez banki konwencjonalne w kryzysie subprime były bardzo wysokie (tabela 3). Pomoc rządów dla instytucji finansowych w Europie i USA wyniosła ponad 3,5 bln euro.

Tabela 3. Straty i odpisy w wybranych instytucjach finansowych UE i USA w latach 2007-2008

Lp.	Instytucja finansowa	Straty i odpisy na rezerwy (w mld USD)
Unia Europejska		
1	UBS AG	49,0
2	HSBC Holding Plc	33,0
3	Fortis Group	28,0
4	Royal Bank of Scotland	16,0
5	Bayerische Landesbank	14,0
6	IKB Deutsche Industriebank AG	14,0
7	Santander Consumer Finance	5,4
8	Northern Rock	1,3
Stany Zjednoczone		
1	Wachovia Corp.	97,0
2	Citigroup Inc.	67,0
3	Merrill Lynch & Co.	56,0
4	Washington mutual Inc.	46,0
5	Bank of America Corp.	27,0
6	Naitonal CitiCorp.	26,0
7	Lehman Brothers Holdings Inc.	16,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jurowski, P. Zegadło, *Geneza i dotychczasowy przebieg globalnego kryzysu finansowego*, „Bezpieczny Bank” 2009, nr 1 oraz *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, wyd. II, Warszawa 2010.

Tabela 4 przedstawia zyski netto w latach 2007-2009 największych banków muzułmańskich. Te wyniki pokazują, że banki muzułmańskie nie odczuły kryzysu subprime na swoich wynikach finansowych. Nie odnotowały strat tak jak miało to miejsce w bankowości konwencjonalnej, gdzie straty były liczone miliardach dolarów. Banki muzułmańskie wypracowały zysk przed kryzysem jak i po nim.

Tabela 4. Zysk netto w bankach muzułmańskich w latach 2007-2009

Bank muzułmański	zysk netto (w mln USD)	
	2009	2007
1. National bank of Abu Dhabi	829	703
2. Bank Islam Malaysia Berhard	44	67
3. Bank Melli Iran	1 804	1 720
4. Mellat Bank	300	26
5. Bank Saderat Iran	289	269
6. National Commercial Bank	1 099	1 610
7. Al. Rajhi Bank	1 804	1 720
8. Dubai Islamic Bank	330	684
9. Kuwait Finance House	250	1 191
10. Arab Bank	576	775

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań finansowych: National bank of Abu Dhabi, <https://www.nbad.com>, dostęp 1.06.2017 oraz Bank Islam Malaysia Berhard, <http://www.bankislam.com.my>, dostęp 1.06.2017, The Banker's Almanac, <http://www.bankersalmanac.com>, dostęp 1.06.2017.

Powyższa analiza komparatywna uzasadnia tezę o większej odporności bankowości muzułmańskiej na kryzys subprime.

3. Rodzaje ryzyka w bankowości muzułmańskiej i w bankowości konwencjonalnej

Istnieje wiele klasyfikacji ryzyka bankowego. Komitet międzynarodowego Nadzoru Bankowego w Bazylei wyróżnił główne typy ryzyka: ryzyko kredytowe, ryzyko płynności, ryzyko operacyjne i ryzyko rynkowe. Bank konwencjonalny udzielając kredytu nie bierze na siebie ryzyka inwestycyjnego. Podczas gdy inwestycja okazuje się nie opłacalna, kredytobiorca mimo wszystko ma obowiązek spłacić swoje zobowiązanie. Bank zabezpiecza się na wypadek niewypłacalności dłużnika. Bank muzułmański jest zobowiązany do uczestnictwa w ryzyku inwestycyjnym i nie może go przenieść na stronę finansowaną,

ponieważ w finansach muzułmańskich istnieje zakaz dotyczący uzyskiwania dochodów w biznesie bez ponoszenia ryzyka. Przez co bank muzułmański staje się udziałowcem przedsięwzięcia zgodnie z zasadą PLS¹⁰⁴. Ten przykład pokazuje różnicę działań poszczególnych banków. Bank komercyjny przybiera formę bierną, wobec kapitałobiorcy. Daje do dyspozycji kredytobiorcy kapitał oczekując co miesięcznych wpływów bez interesowania się na jakim etapie jest inwestycja i czy przynosi zyski. Bank muzułmański przybiera formę czynną, ponieważ uczestniczy w zyskach jak i stratach danego przedsięwzięcia. Wynikająca z tego zależność oddziałuje na bank, który aktywnie uczestniczy w inwestycji na każdym etapie i pomaga przedsiębiorcy w razie problemów. Na tym przykładzie ukazują się istota zasady PLS, która nakłada dodatkowe obowiązki na bank muzułmański i przeciwdziała nadmiernemu finansowaniu bez dokładnego sprawdzenia strony finansowanej.

Zgodnie z prawem szari'a bank muzułmański nie może przenieść ryzyka na inny podmiot, ale może np. zredukować ryzyko kredytowe poprzez zabezpieczenia typu: zastaw (rahn) oraz poręczenie (kifala). Zastaw obniża ryzyko strony finansującej dzięki umożliwieniu jej odwołania się do aktywów strony finansowanej, w celu zaspokojenia swoich roszczeń. Analogiczna konstrukcja typu rahn występuje w finansach muzułmańskich z zastrzeżeniem podpisania dodatkowej umowy. W umowie tej zawarte są warunki dotyczące niespłacania zobowiązań. Finansowany zgadza się na sprzedaż aktywów i uregulowania w ten sposób zadłużenia. Rahn opiera się tylko na aktywach trwałych, które mają wartość na rynku wtórnym. Kifala jest poręczeniem, gdzie strona finansowana dołącza dodatkową trzecią stronę, która w razie problemów pierwotnego dłużnika zostaje zobowiązana do spłaty zadłużenia. W obu przypadkach bank muzułmański bierze część ryzyka na siebie, co jest zgodne z prawem szari'a¹⁰⁵.

Bankowość konwencjonalna wykorzystuje takie zabezpieczenia jak zastaw i poręczenie. Jednakże bank konwencjonalny może zabezpieczyć się poprzez transfer ryzyka kredytowego przy zastosowaniu pochodnych instrumentów kredytowych, często zwanymi derywatami kredytowymi. Instrumenty te można podzielić pod kątem zabezpieczenia przed ryzykiem na zabezpieczające wartość obligacji lub długu (np. credit default swaps czy total return swaps)

¹⁰⁴. K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość muzułmańska ...*, op. cit., s. 218-224.

¹⁰⁵. M. A. Bonca, *Islamskie instrumenty ...*, op. cit., s. 64-81.

oraz chroniące przed zmiennością marży kredytowej (np. credit spread options)¹⁰⁶. Liczba i mnogość tych instrumentów wykracza poza ramy rozważań, dlatego dla potrzeb tego artykułu zostanie opisany w skrócie instrument dłużny powiązany z ryzykiem typu CDO (ang. collateralized debt obligations). Ten instrument jest rodzajem papierów wartościowych zabezpieczonych aktywami, których wartość oraz płatności pochodzą z portfela aktywów o stałym dochodzie. Papiery CDO są klasyfikowane ze względu na klasy ryzyka lub transze. Czym starsza transza tym bardziej uważana jest za najbezpieczniejsze papiery wartościowe, ponieważ płatności kapitałowe i odsetki wpływają w kolejności starszeństwa. Transze o niższym ratingu oferują niższe ceny lub wyższy kupon płatności. Przykładowy proces tworzenia CDO:

- 1) stworzenie podmiotu specjalnego przeznaczenia (SPE – special purpose entity) odbiera wydzielony portfel aktywów na przykład papiery wartościowe zabezpieczone hipoteką.
- 2) SPE emituje obligacje (CDO) w kilku transzach, a za pozyskane środki pieniężne wykupowany jest portfel aktywów.

Ryzyko i zysk dla inwestora uzależnione jest od struktury transz CDO, a tylko w pewnym stopniu od aktywów bazowych. Z powyższych rozważań wynika, że obligacje typu CDO pozwalają na transfer ryzyka kredytowego do innej instytucji¹⁰⁷. W teorii instrumenty CDO miały zmniejszać ryzyko poprzez dywersyfikację portfela. Banki uległy procesom negatywnej selekcji przez co sprzedawały złej jakości aktywa, pozbywając się całkowicie ryzyka kredytowego. W bankowości muzułmańskiej nie wolno stosować derywatów kredytowych, ponieważ sprzedaż długu jest zabroniona przez prawo szari'a. Wyjątek stanowi Malezja¹⁰⁸. Porównując obie bankowości można wywnioskować, że bankowość muzułmańska może jedynie udoskonalać system współdzielenia ryzyka przez kontrahentów. Nie może go sprzedawać ani nie uczestniczyć w zysku bez wzięcia na siebie ryzyka. Jest rzeczą interesującą, że bankowość konwencjonalna mimo szerokiego zakresu instrumentów zabezpieczających, które miały na celu lepszą dywersyfikację ryzyka, przyczyniła się do kryzysu subprime.

¹⁰⁶ P. Niedziółka, *Kredytowe instrumenty pochodne a stabilność finansowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 320.

¹⁰⁷ A. Krysiak, A. Staniszevska, M.S. Wiatr, *Zarządzanie portfelem kredytowym banku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 273-298.

¹⁰⁸ H. Ahmed, T. Khan, *Risk management in Islamic Banking*, w: *Handbook of Islamic Banking*, red. M.K. Lewis, Edward Edgar Publishing, Cheltenham, Northampton 2007, s. 155.

4. Odpowiedzialność banków za kryzys subprime

Istotnymi przyczynami kryzysu subprime były inwestycje spekulacyjne oraz moral hazard wśród kadry kierowniczej instytucji finansowych. Zmiana dotycząca finansowania udzielania kredytów hipotecznych oraz wprowadzenie pochodnych instrumentów finansowych, umożliwiających sprzedaż portfeli kredytów hipotecznych na rynku finansowym, zwiększyły możliwości prowadzenia akcji kredytowej przez banki hipoteczne poprzez zdejmowanie owych portfeli hipotecznych z ich bilansów. Wzmoczona akcja kredytowa i rosnąca konkurencja oraz deregulacja rynku a także system motywacji top-menedżerów nastwiony na krótkoterminowe zyski - przyczyniły się do gwałtownego spadku wymagań co do wiarygodności kredytowej klientów. W ten sposób powstały wielkie portfele kredytów hipotecznych o znacznym ryzyku (tzw. subprime)¹⁰⁹. Deregulacja zasad udzielania kredytów i ryzykowne struktury kredytów subprime przyczyniły się do obniżenia jakości kredytów. Podczas udzielania kredytu, szacownie ryzyka powinno być oparte na przewidywanych dochodach kredytobiorcy, a nie na oczekiwanym wzroście wartości nieruchomości. Zastosowanie drugiego podejścia miało miejsce na rynku amerykańskim. Miało to swoje odzwierciedlenie w statystykach udzielanych kredytów z kategorii subprime, ponad 60% z nich było przyznane w oparciu o oświadczenia o dochodach, bez niezbędnej dokumentacji czy też weryfikacji tych dochodów¹¹⁰. Kolejnym czynnikiem kryzysu był występujący u kadry kierowniczej instytucji finansowych zjawisko moral hazard. System motywacyjny top-menedżerów wspierał skłonność do hazardu, która w krótkim okresie charakteryzowała się wysoką dynamiką zysków. Menedżerowie podejmowali to coraz bardziej ryzykowne decyzje podążając za zyskiem, przy braku dostatecznej identyfikacji ryzyka i jednoczesnym braku ponoszenia większych konsekwencji za błędne decyzje¹¹¹. Nie w wysokości wynagrodzenia jest problem w motywowaniu pracowników, lecz za co są oni wynagradzani. Zaczynając od początku łańcucha sprzedaży kredytu hipotecznego, można zauważyć za co pośrednik dostawał zapłatę. W większości przypadków, pośrednik dostawał prowizję od udzielonego kredytu. Tutaj pojawiła się pokusa nadużycia, ponieważ czym więcej udzielił kredytów pośrednik finansowy tym więcej zarobił. Jego odpowiedzialność za dalsze losy udzielonego kredytu kończyła się wraz z podpisaniem umowy kredytowej, przez co

¹⁰⁹. M. A. Bonca, *Islamskie instrumenty ...*, op. cit., s. 208.

¹¹⁰. B. Meluch, *Warunki finansowania mieszkalnictwa na rynkach wschodzących. Doświadczenia z kryzysu subprime*, „Finansowanie Nieruchomości” 2008, nr 9.

¹¹¹. P. Masiukiewicz, *Moral hazard a systemy motywacji w bankowości*, „Prakseologia” nr 151, 2011.

pośrednicy finansowi udzielali kredytów ludziom, którzy nie mieli pracy oraz żadnych aktywów tzw. ninja (ang. no income no job no assets). Już u samego źródła kryzysu występowały czynniki potęgujące kryzys. Wystarczyłoby zmienić politykę wynagradzania, tak aby udzielający kredytów partycypowali w ryzyku. Np. można było wprowadzić wynagrodzenie zależne od spłat rat kredytowych. W ten sposób pośrednik finansowy uczestniczy w tym finansowaniu do końca okresu zgodnie z zasadą PLS jak ma to miejsce w bankowości muzułmańskiej. Dzięki takiemu zabiegowi jest możliwe ograniczenie w dużym stopniu pokusa nadużycia, ponieważ pośrednik finansowy nie ma żadnego interesu w udzielaniu kredytu osobom bez dochodów bo wie, że oni go nie spłacą a co za tym idzie on nie dostanie swojej wypłaty w przyszłości. Banki otrzymując co raz gorszej jakości kredyty, używały instrumentów pochodnych typu CDO do pozbycia się ryzykownych kredytów ze swojego bilansu. Nie ulega wątpliwości, że brak odpowiedzialności i uczestnictwa w ryzyku zgodnie z zasadą PLS, był głównym fundamentem powstania kryzysu subprime. Należy zwrócić uwagę, że w bankowości muzułmańskiej opartej o prawo szari'a zjawisko moral hazard oraz pokusa nadużycia nie są zauważalne. Bank muzułmański finansujący dane przedsięwzięcie dokładnie ocenia wiarygodność i możliwości spłaty zobowiązania, przez co minimalizują ryzyko. Jest to podyktowane tym, iż bank muzułmański nie może zdjąć ze swojego bilansu ryzykownych produktów finansowych i przetransferować ryzyka do innego podmiotu, bo jest to nie zgodne z prawem szari'a. Z przeprowadzonej analizy wynika, że czynniki jakie spowodowały kryzys subprime, są zawarte w fundamentalnej działalności bankowości konwencjonalnej, które nie mają miejsca w bankowości muzułmańskiej.

Podsumowanie

Kryzys finansowy subprime w bankowości konwencjonalnej był spowodowany przez duże inwestycje spekulacyjne. Ciągłe dążenie do osiągnięcia coraz większych zysków kosztem ryzyka, spekulacje na rynkach finansowych oraz nadmierne kreowanie pieniądza kredytowego skutkowało upadkiem wielu banków konwencjonalnych. Banki muzułmańskie oparte na prawie szari'a unikały takich inwestycji i spekulacji. Bankowość muzułmańska ma wbudowane w swoich fundamentach bezpieczniki, które zapobiegają powstawaniu kryzysom. Szczególną rolę w nadzorze nad moralną stroną działania banków muzułmańskich pełnią rady do spraw szari'a. To ukazuje, że ma to wymiar fizyczny oraz praktyczny a nie tylko czysto teoretyczny. Najważniejszym bezpiecznikiem a także czynnikiem antykryzysowym jest prawo szari'a. To prawo wymusza by transakcje finansowe opierały się

na zabezpieczeniach i aktywach posiadających formę fizyczną, zakazuje krótkiej sprzedaży oraz zakazuje obrotu instrumentami pochodnymi.

Bankowość konwencjonalna posiada kryzysogenne czynniki w swoich fundamentach. Kolejne regulacje, zaostrzone prawo ustanawiane przez rządy mogą nie uchronić klientów przed kolejnymi kryzysami. Chęć maksymalizacji zysku, moral hazard połączona z brakiem odpowiedzialności w bankach konwencjonalnych będzie się przyczyniała do powstawania kryzysów. Pojawienie się na rynku niebezpiecznych pochodnych instrumentów kredytowych zaledwie 9 lat po kryzysie subprime oraz pojawianie się kolejnych baniek spekulacyjnych na rynku nieruchomości wskazuje, że brak zasady PLS w bankowości konwencjonalnej może spowodować kolejny kryzys finansowy. Kryzys subprime ukazał słabe strony bankowości konwencjonalnej i mocne strony bankowości muzułmańskiej.

Należałoby postawić pytanie, czy zasada podziału zysków i strat uchroniła bankowość muzułmańską przed kryzysem subprime. Patrząc na dotychczasowe rozważania, można odpowiedzieć twierdząco. To potwierdza, że teza artykułu jest prawdziwa.

Bibliografia

1. Abdul-Rahman Y., *The Art. Of Islamic Banking and Finance. Tools and Techniques for Community-Based Banking*, Wiley Finance, 2010, s. 201-202.
2. Ahmed H., Khan T., *Risk management in Islamic Banking*, w: *Handbook of Islamic Banking*, red. M.K. Lewis, Edward Edgar Publishing, Cheltenham, Northampton 2007, s. 155.
3. Bank Islam Malaysia Berhard, <http://www.bankislam.com.my>, dostęp 1.06.2017
4. Bonca M. A., *Islamskie instrumenty finansowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 64-81.
5. Danecki J., *Podstawowe wiadomości o islamie*, wyd. 4, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 1997.
6. Górak-Sosnowska K., Masiukiewicz P., *Bankowość muzułmańska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 36-37.
7. Hasan M., Dridi J., *The Effects of the Global Crisis on Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study*, „IMF Working Paper” WP/10/2010, September 2010
8. Iqbal Z., Mirakhor A., *An introduction to Islamic Finance. Theory and Practice*, Singapore 2007, s. 122.

9. Jurowski A., Zegadło P., Geneza i dotychczasowy przebieg globalnego kryzysu finansowego, „Bezpieczny Bank” 2009, nr 1.
10. Krysiak A., Staniszevska A., Wiatr M.S., Zarządzanie portfelem kredytowym banku, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 273-298.
11. Masiukiewicz P., Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe, Oficyna Wydawnicza SGH, wyd. II, Warszawa 2010
12. Masiukiewicz P., Moral hazard a systemy motywacji w bankowości, “Prakseologia” nr 151, 2011.
13. Meluch B., Warunki finansowania mieszkalnictwa na rynkach wschodzących. Doświadczenia z kryzysu subprime, „Finansowanie Nieruchomości” 2008, nr 9.
14. National bank of Abu Dhabi, <https://www.nbad.com>, dostęp 1.06.2017
15. Niedziółka P., Kredytowe instrumenty pochodne a stabilność finansowa, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 320.
16. Shari’ah Boards, Financial Islam, <http://www.financialislam.com/sharirsquoah-boards.html>, dostęp 1.06.2017.
17. Sole J., Introducing Islamic Banks Into Conventional Banking System, “IMF Working Paper”, July 2007, s. 15.
18. The Banker’s Almanac, <http://www.bankersalmanac.com>, dostęp 1.06.2017

Conventional banking versus Islamic banking - subprime crisis

Abstract: This article presents a comparative analysis of conventional banking between Islamic banking against the background of the subprime crisis. There were presented activities of both bankings. The basic principles of Islamic banking and the specific risks in this banking sector were described. There was analyzed the role of conventional banks, responsible for the subprime crisis and related actions. This kind of banking was a reason of spreading risky and dangerous financial instruments that it had created itself. Because of Islamic law, such actions could not occur in Islamic banking which prevented this banking from the crisis.

Keywords: Islamic banking, conventional banking, Islam, subprime crisis.

V Konferencja Nienieodpowiedzialni

dr Ryszard Banajski

Towarzystwo Naukowe Prakseologii

7 listopada 2017 r. w Muzeum Historii Żydów Polskich Polin odbyła się V Konferencja Nienieodpowiedzialni. Ten cykl konferencji skupia się na wyzwaniach branży finansowej związanych z jej zrównoważonym rozwojem, potrzebą debaty o jej służebnej roli i odpowiedzialnością w sprzedaży usług finansowych. Przedostatnia IV Konferencja odbywała się pod znamienym hasłem: „Człowiek i biznes. Człowiek czy biznes? Jak branża może zarabiać pamiętając o człowieku?” Ten właśnie tytuł konferencji jest najbardziej adekwatny do założeń i programu całego cyklu spotkań, ale każda konferencja koncentruje się na szczegółowych zagadnieniach. Tegoroczna przebiegała pod hasłem: „Odpowiedzialność w biznesie – ciężar czy szansa?” Organizatorami tego cyklu debat są: ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych, przy współpracy Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, firmy doradczej Deloitte i Towarzystwa Naukowego Prakseologii. Patroni honorowi V Konferencji to Ministerstwo Rozwoju i Konfederacja Lewiatan.

W imieniu ANG Spółdzielni otwarcia konferencji dokonał Artur Nowak-Gocławski, który przedstawił główne założenia debaty. Jest on głównym pomysłodawcą tego cyklu konferencji. Przedstawicielka Ministerstwa Rozwoju Jacqueline Kacprzak odniosła się z pełną aprobatą do tego projektu, co zresztą potwierdza patronat honorowy tegoż Ministerstwa.

Najbardziej żywy i dynamiczny, a zarazem bogaty poznawczo punkt programu to debata oksfordzka, którą poprowadził Grzegorz Nawrocki. Za tezę debaty „Biznes w erze robotów będzie bardziej etyczny i odpowiedzialny niż dzisiaj” przekonywał jeden 5-osobowy zespół, drugi zaś, również 5-osobowy, prezentował argumentację na „nie”. W pięciominutowych wystąpieniach wypowiadali się na przemian przedstawiciele zwolenników i przeciwników tej tezy. Prowadzący dopuszczał krótkie pytania z sali, co dodatkowo wzbogacało merytoryczną stronę debaty i aktywizowało zgromadzonych na sali. W ramach debaty wystąpili: Marcin Borowiecki, Leszek Jażdżewski, Kacper Nosarzewski, Dariusz Paczewski, prof. Piotr Płoszajski, Kamila Sidor, Agata Stafiej-Bartosik, Dorota Zimnoch, a w podsumowaniu prof. Andrzej Rzońca i Jacek Wiśniewski. Temat debaty jest do pewnego stopnia futurystyczny, ale

dotyczy on przecież nieodległej przyszłości, więc warto już teraz rozmawiać o plusach i minusach cywilizacji zdominowanej przez roboty. Wszyscy uczestnicy konferencji mieli możliwość ustosunkowania się do tezy, oddając głos przed debatą na „tak” lub „nie” i powtarzając głosowanie po debacie. Przy tak wielu niewiadomych w kwestii trendów robotyzacji i przy nie rozpoznanej sympatii głosujących w stosunku do konkretnych uczestników dyskursu wynik głosowania ma drugorzędne znaczenie.

Z problematyką nowych technologii wiązała się prezentacja Natalii Hatałskiej pt. „Odpowiedzialność w rozumieniu pokolenia Y i Z”. Autorka specjalizuje się w badaniach relacji: rynek – marka – technologia - konsument. W swoim wystąpieniu skoncentrowała się na wizerunku pokolenia Y, czyli pierwszego pokolenia, urodzonego po 1980 r., które dorastało w świecie nowych mediów, i pokolenia Z, urodzonego po 1995 r., dla którego internet to chleb powszedni. O pokoleniu Z krążą różne niezbyt pochlebne mity („pokolenie ekranów”, „smartfon zastępuje im mózg” itp.), ale w świetle badań N. Hatałskiej to pokolenie ma wiele cech prospołecznych i nie jest mu obce poczucie odpowiedzialności.

Prof. Jerzy Hausner z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przedstawił referat nt. „Odpowiedzialność branży finansowej za dobro wspólne”. Referat był bogaty w nowe wątki myśli ekonomicznej, choć strona empiryczna – niewątpliwie z braku czasu - pozostawiła pewien niedosyt.

Szkoda, że tak cenny poznawczo temat nie został wzbogacony przynajmniej pytaniami z sali.

Zuzanna Warowna-Toruńska z Ogilvy & Mather przedstawiła referat o „Nienieodpowiedzialnej reklamie”. To bardzo praktyczny temat, bo przecież każdy konsument niemal codziennie styka się z nieodpowiedzialną reklamą. Prof. Dominika Maison z Uniwersytetu Warszawskiego przedstawiła wyniki badań (wspólne z dr Martą Marchlewską z PAN) na temat: „Czy Polacy są odpowiedzialnymi konsumentami?” Sama autorka wyznała, że nie zawsze czyta ulotki załączone do produktów, ale trudno byłoby to uznać za istotny wskaźnik braku odpowiedzialności konsumentki. Brunon Bartkiewicz z ING Bank Śląski przedstawił referat nt. „Odpowiedzialność za co i za kogo - perspektywa banku i przywódcy”. Trudno weryfikować na bieżąco wszystkie dane i oceny przedstawiciela banku, ale nie ulega wątpliwości, że jego samowiedza w kwestii odpowiedzialności jest dość wysoka. Marek Biskup z Kantar Millward Brown przedstawił interesujące wyniki badania o reputacji.

Program wzbogacały dwa ciekawe wywiady. Grzegorz Kapla rozmawiał z Piotrem Pawłowskim, obecnie prezesem Fundacji Integracja. Siedzący na wózku inwalidzkim,

niesprawny prezes, może uchodzić mimo wszystko za człowieka sukcesu, który skutecznie kieruje dużą organizacją pożytku publicznego. Grzegorz Nawrocki przeprowadził z kolei interesującą rozmowę z genetykiem z PAN prof. Magdaleną Fikus. Profesor nie stroni od popularyzowania swej dyscypliny naukowej na łamach prasy czy internetu, a o trudnych zagadnieniach naukowych potrafi mówić w sposób bardzo komunikatywny.

Z pozoru luźny związek z programem konferencji mają rozważania poświęcone charakterystyce jednego z siedmiu grzechów głównych, które są ważnym tradycyjnym elementem nauczania Kościoła. Ten wątek zapoczątkowała prof. Magdalena Środa podczas III Konferencji Nienieodpowiedzialni, podejmując problem chciwości, który w biznesie jest często podstawowym motywem działań. Podczas IV Konferencji Szymon Hołownia analizował istotę i przejawy pychy. To też powszechnie występująca wada, z którą nie radzą sobie liczni menedżerowie i przywódcy. W czasie ostatniej Konferencji kolejnym grzechem głównym (wadą) – lenistwem - zajął się dominikanin o. Maciej Zięba. Jego ciekawe refleksje skupiały się jednak głównie wokół przysłów i metafor zaczerpniętych z Biblii, a obecnie w związku ze stosunkiem człowieka do pracy i obowiązków pojawiają się inne ważne kwestie, jak np. pracoholizm, przewyciężanie stresu wywołanego nadmiarem obowiązków itp. Trudno jednak wymagać, by referent w 20 – minutowym wystąpieniu podjął wszystkie wątki, jakie współcześnie wiążą się z refleksją nad lenistwem.

Trudno skrótowo podsumować dorobek tej bogatej w różne wątki konferencji. Można mieć odczucie, że nadmiar wystąpień i wątków merytorycznych był jej słabością, ale zarazem był jej zaletą, gdyż problematyka odpowiedzialności jest wielowątkowa, skomplikowana. Odpowiedzialność w biznesie jest niewątpliwie pewnym ciężarem, ale jest też zarazem szansą, by branża finansowa skutecznie współprzyczyniała się w stopniu odpowiednim do jej potencjału i możliwości do generowania etycznych przebiegów życia społecznego. Kolejne konferencje z tego cyklu będą z pewnością powracać do sygnalizowanych do tej pory wątków merytorycznych – aktualizując je i pogłębiając na podstawie nowych obserwacji i badań.

Informacje dla autorów

Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP (open access)

Zasady publikacji tekstów

Teksty zostają opublikowane po pozytywnych recenzjach (1 lub 2).

Teksty powinny być przygotowane według podanych wymogów redakcyjnych

Teksty są przyjmowane w języku polskim lub angielskim.

Warunkiem publikacji jest przekazanie darowizny w kwocie 100 zł na pokrycie kosztów publikacji dla Towarzystwa Naukowego Prakseologii. Nr konta: PKO BP SA, III Oddział Warszawa: **89 1020 1097 0000 7902 0090 3443**

Emisja publikacji na stronie www.tnp.edu.pl następuje w odstępach półrocznych w styczniu i lipcu danego roku.

Zasady etyki autorskiej reguluje Prawo autorskie.

Przesyłanie tekstów polskich lub angielskich do recenzji: **redaktor naczelny, mirosu@wp.pl**

Wymogi redakcyjne

Nadsyłanie tekstów

Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie teksty oryginalne, będące artykułami naukowymi, reprezentujące wysoki poziom merytoryczny, oparte na biegłej znajomości instrumentarium metodologicznego. Wszystkie nadesłane teksty są oceniane przez anonimowych recenzentów, którzy, wypełniając arkusz recenzyjny, biorą pod uwagę oryginalność (nowość) i teoretyczną wagę problematyki, poprawność metodologiczną, klarowność struktury i logikę argumentacji oraz poprawność redakcyjno-językową. Recenzenci przedstawiają swoją opinię w formie pisemnej. Recenzja zawiera finalną konkluzję o przyjęciu tekstu do druku, o jego odrzuceniu lub o konieczności dokonania poprawek wskazanych w recenzji.

Wymagania redakcyjno-techniczne

Teksty powinny być nadsyłane na adres: mirosu@wp.pl

W tekście należy umieścić informacje o autorze: imię, nazwisko, tytuł naukowy, miejsce pracy, adres e-mail.

Teksty powinny być przysłane w formacie *docx; wykresy – *xlsx.

Artykuł powinien zostać wypełniony tekstem wg szablonu umieszczonego pod adresem: <http://www.tnp.edu.pl/?zeszyty-naukowe>

Wymaga się stosowania przypisów dolnych.

Rysunki i wykresy traktujemy jako rysunki; podpisujemy „Rysunek” i dodajemy kolejny numer.

Streszczenie w języku polskim i angielskim nie powinno przekroczyć 150 wyrazów.

Autor ma obowiązek podania informacji o źródłach finansowania publikacji, wkładzie instytucji naukowo-badawczych, stowarzyszeń i innych podmiotów.

Sugerowana objętość artykułów to ok. 0,5 - 0,75 arkusza wydawniczego (ok. 20 000 - 30 000 znaków), jednak w uzasadnionych przypadkach Redakcja dopuszcza także artykuły o większej objętości.