

MICHAŁ FEDEROWICZ

## Ludzie i instytucje: gradualizm przemian systemu bankowego w Polsce\*

### WPROWADZENIE

Reformy gospodarcze w Polsce po roku 1989 znane są w literaturze krajowej i zagranicznej jako przykład zmian „szokowych”, które niemal z dnia na dzień zmieniły środowisko ekonomiczne i w ten sposób wymusiły szybkie dostosowania podmiotów gospodarczych. Opinia taka spowodowana jest głównie programem stabilizacyjnym i priorytetem przeciwdziałania groźbie hiperinflacji, przyjętymi przez pierwszy niekomunistyczny rząd, od początku 1990 r. Ocenie tej wymyka się kwestia znacznie ważniejsza dla przemian ustrojowych – dynamika zmian instytucjonalnych. Tymczasem w większości dziedzin podlegała ona logice zmian stopniowych, a nawet niejednorodnych i nie zawsze konsekwentnych. W tle tych stopniowych zmian instytucjonalnych miało miejsce również stopniowe formowanie się środowisk biznesu. Niniejszy artykuł skupia uwagę na jednym z takich środowisk, ludziach bankowości, które krystalizowało się razem z tworzoną niemal od podstaw systemem bankowym. Jest to jeden z klasycznych przykładów „gradualizmu”, czyli zmian stopniowych, które unikając radykalnych posunięć, zamieniały je w serie mniejszych napięć i „mikrowstrząsów”.

Stosując określenie „gradualizm”, często używane w literaturze zachodniej, trzeba zaznaczyć, że nie był to proces zaplanowany, postępujący według scenariusza znanego głównym aktorom gry wokół reformy i akceptowanego przez nich. Nie mógł być takim; zbyt dużo ścierało się w nim sprzecznych interesów o silnych konotacjach politycznych, by możliwe było, jak

\* Artykuł stanowi skróconą i zmodyfikowaną wersję raportu z badań „Kariery bankowców w Polsce”, przeprowadzonych z inicjatywy i na zamówienie Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa, lipiec 1998.

chcieliby zwolennicy gradualizmu, negocjacyjne opracowanie scenariusza reform, optymalnie rozłożonych w czasie. Przeciwnie, stosowano raczej taktykę faktów dokonanych, ograniczając w ten sposób pole manewru przeciwnika. Stopniowe zmiany nie były równomiernie rozłożone w czasie, co więcej, nie zawsze podążały w tym samym kierunku, czyli nie zawsze kumulowały się z poprzednimi. Pierwsze, bardzo obiecujące, lecz zaledwie wstępne zmiany instytucjonalne z lat 1987–1988 poszły następnie bocznym torem, opóźniając stworzenie adekwatnego systemu kontroli bankowej i otwierając pole dla żywiołowego tworzenia nowych podmiotów, co w bankowości nie mogło sprzyjać stabilności systemu. Tendencja taka dała się zresztą zauważyć we wszystkich krajach pokomunistycznych. Dopiero w latach 1992–1993 zintensyfikowano prace zarówno nad systemem kontroli bankowej, jak i nad prywatyzacją dużych banków. Drugi z tych nurtów, instytucjonalnie znacznie bardziej wrażliwy na aktualne konstelacje politycznych interesów, został zahamowany w latach 1994–1995, by powoli powrócić w drugiej połowie lat 90., w miarę przybliżania się do wynegocjowanej daty otwarcia polskiego rynku bankowego na konkurencję zagraniczną, od stycznia 1999 r.

W efekcie jednak proces ścierania się sprzecznych interesów politycznych wykształcił w bankowości, tak jak i w innych segmentach gospodarki, oddolnych aktorów żywotnie zainteresowanych autentycznie rynkowymi strategiami banków, ich restrukturyzacją i ekspansją na szybko rozrastającym się rynku usług bankowych, a także prywatyzacją. Przepuszczalnie jednak wewnętrzni aktorzy zmian byłiby zbyt słabi, by oprzeć się naciskom politycznym, gdyby nie presja nadchodzącej konkurencji zewnętrznej, połączona z rosnącym zainteresowaniem polskim rynkiem poważnych zagranicznych instytucji bankowych.

Jak wspomnieliśmy, artykuł przedstawia analizę środowiska najwyższych kadr bankowych prezentując syntetyczny obraz typowych ścieżek karier. Pomimo wewnętrznych napięć, proces formowania się środowiska bankowców postępował stopniowo, częściowo podążając za odgórnie promowanymi zmianami instytucjonalnymi, częściowo zaś wyprzedzając te zmiany i nadając im nowe impulsy.

Podstawą empiryczną opracowania są dane ilościowe, zebrane w styczniu 1998 r. w ankiecie wśród 286 osób z wyższej kadry kierowniczej 61 banków działających w Polsce. Odtwarzając najczęściej spotykane typy karier wyższych kadr bankowych, sięgnięto do indywidualnych dróg zawodowych prezentowanych przez rozmówców, aż do początku lat 80. Dało to unikalną możliwość ustalenia dróg dojścia do najwyższych stanowisk w bankowości w latach 90. Nie pozwoliło jednak uchwycić zmian, dokonujących się od 1998 r.

Można wyodrębnić trzy grupy respondentów: prezesów, wiceprezesów i pozostałych przedstawicieli kadry zarządzającej. Niekiedy podział ten może być zastąpiony zróżnicowaniem dwuszczeblowym, na kadre zarządzającą strategicznie: prezesów, wiceprezesów i członków zarządu oraz kadre zarządzania operacyjnego. W opracowaniu poświęcimy najwięcej miejsca kadrze zarządzającej strategicznie.

Próba 61 banków została dobrana w taki sposób, by odzwierciedlała cały sektor bankowy, wyłączając jedynie przedstawicielstwa i filie banków zagranicznych. Spośród pierwszej dwudziestki banków komercyjnych, pod względem wielkości aktywów, w próbie znalazło się szesnaście, czyli niemal wszystkie ważniejsze polskie banki, z wyjątkiem jednego, który odmówił udziału w badaniu. Bliższe dane o próbie podane są w aneksie.

Zanim jednak skupię uwagę na ludziach instytucji bankowych, naszkicuję tło samych zmian instytucjonalnych. Są one bowiem nierozłączne z przemianami i formowaniem się samego środowiska bankowców. Warto też określić podstawowy kontekst polityczny budowania rynkowego systemu bankowego, polegający na ewolucyjnym emancypowaniu się banków od sfery wpływów politycznych.

## TLÓ PRZEMIAN INSTYTUCJONALNYCH: MIĘDZY POLITYKĄ A KAPITAŁEM ZAGRANICZNYM

Nikogo nie trzeba przekonywać o silnym wpływie sektora bankowego na przemiany w całej gospodarce. Jego dobra kondycja jest niezbędnym warunkiem trwałego rozwoju gospodarczego. Napięcia w systemie bankowym rzutują nie tylko na gospodarkę, lecz także na scenę polityczną. Doświadczyla tego np. Bułgaria w latach 1996–1997, w której krach bankowy był jednym z głównych czynników prowadzących do przyspieszonych wyborów i zasadniczej zmiany na scenie politycznej. Innym przykładem stały się Czechy, znacznie mniej drastycznym, lecz bardziej spektakularnym ze względu na swój wcześniejszy *image* stabilnego kraju. Przemiany instytucjonalne w sektorze finansowym nie nadązały tam za tempem przemian w gospodarce. W efekcie wiele innych niedociągnięć systemowych, które przy silnym i sprawnie działającym sektorze bankowym mogłyby stopniowo ulegać likwidacji, skumulowało się w jednym okresie. W obu przytoczonych przykładach, choć w zasadniczo różnym stopniu, w tle niezadowalającego tempa dostosowań w sektorze bankowym pozostawały powiązania między bankami a światem polityki.

Wysoki stopień upolitycznienia gospodarki jest nadal cechą krajów postkomunistycznych. Choć mocno zróżnicowany, w każdym z nich przekracza standardy wszelkich odmian gospodarki rynkowej, ukształtowanych w europejskim kręgu kulturowym. Gospodarki rynkowe krajów azjatyckich były niedawno objęte kryzysem, m.in. ze względu właśnie na ich upolitycznienie, a zwłaszcza uwikłanie sektora finansowego w decyzje polityczne. W Polsce debata na ten temat jest dość wątpliwa. Poza wąskim kręgiem specjalistów kwestia relacji między polityką a gospodarką bywa łatwo sprowadzana do hasła „nomenklatury” i towarzyszących mu dość jałowych potyczek słownych o polityczny koloryt dominujących powiązań. Można przypuszczać, że za emocjami polemistów kryją się faktyczne interesy. Przedmiotem ich sporu jest bowiem głównie to, kto będzie w stanie utrzymać lub przejąć kontrolę nad pewnymi segmentami gospodarki, nie zaś to, jaki model systemu jest bardziej pożądanym z punktu widzenia długofalowego, trwałego rozwoju gospodarczego. O tym ostatnim zaś decydują zmiany instytucjonalne oddzielające system bankowy od doraźnych interesów politycznych.

Minęło już ponad dziesięć lat od pierwszego, znaczącego kroku na drodze do zreformowania systemu bankowego w Polsce, a mianowicie od wydzielenia 9 regionalnych banków komercyjnych ze struktury Narodowego Banku Polskiego, w grudniu 1988 r. Z jednej strony był to wstępny krok do wzmocnienia roli NBP jako banku centralnego, z drugiej zaś miał on sprzyjać konkurencji pomiędzy bankami komercyjnymi. Najbardziej charakterystyczne dla pierwszych lat transformacji 1990–1991 było jednak lawinowe powstawanie nowych banków, opartych na kapitale mieszanym, państwowo-privatnym. Nowe banki były w zdecydowanej większości małe lub bardzo małe. Nie stanowiły alternatywy dla banków państwowych ani też, z nielicznymi wyjątkami, nie wносиły nowej jakości pracy banków do całego systemu. Jednocześnie oczekiwana konkurencja między państwowymi bankami komercyjnymi nie zdominowała w tamtym okresie strategii większości z nich. Jeszcze trudniej było doszukać się dostosowań rynkowych w sektorze banków spółdzielczych.

Po dwóch latach transformacji stało się jasne, że kluczowym mechanizmem jakościowych zmian w systemie bankowym nie będzie oddolne powstawanie i rozwój banków niepaństwowych, lecz prywatyzacja dużych w skali kraju banków, znajdujących się w rękach skarbu państwa. Dynamika prac nad prywatyzacją banków, stopniowo rosnąca w latach 1992–1993, została jednak w znacznym stopniu wyhamowana w okresie 1994–1995. Miało to służyć tzw. konsolidacji, czyli grupowaniu i scalaniu banków przed prywatyzacją. Kolejne wersje grupowania państwowych banków pokazały jak czasochłonny i pełen

napięć jest to proces, często oddalający w czasie faktyczną restrukturyzację. Ponownie stało się jasne, że istotą przemian sektora bankowego jest prywatyzacja, grupowanie banków zaś musi mieć jasno określoną perspektywę prywatyzacyjną, żeby przyniosło pozytywne rezultaty.

Z pewnym uproszczeniem można powiedzieć, że w pierwszym okresie transformacji zmiany restrukturyzacyjne w większości banków były wymuszone odgórnie. Równoległe jednak liderzy kilku banków bardzo wcześnie mieli konkretne strategie, związane z prywatyzacją. W miarę ich realizowania dawali też przykład innym. W połowie dekady, gdy nasiliła się odgórna presja na grupowanie banków, zarządy miały już na ogół wypracowane własne strategie, nie zawsze zgodne z wyobrażeniami odgórnych reformatorów. Tak więc w drugiej fazie przemian systemowych to właśnie zarządy większości ważniejszych banków były głównym motorem dążenia do prywatyzacji.

Można stwierdzić, że w efekcie opóźnień, w połowie dekady, u progu otwarcia polskiego systemu bankowego na zagraniczną konkurencję (od 1 stycznia 1999) reformowanie tego sektora znalazło się w pół drogi. Z jednej strony banki autentycznie konkurowały już ze sobą we wprowadzaniu nowych usług, co stymulowało je do inwestowania w efektywność, z drugiej część banków – niezbyt duża, ale znacząca – nadal opierała swoje strategie na powiązaniach politycznych. To ostatnie nie musiało oznaczać blokowania zmian restrukturyzacyjnych, jednak na ogół je osłabiało. Określenie „w pół drogi” oznacza więc fazę w procesie transformacji od politycznego uzależnienia banków do ich orientacji rynkowej.

Na ten obraz nakłada się drugi proces, stopniowego wypełniania sektora bankowego kapitałem zagranicznym, co ponownie zostało zintensyfikowane od 1998 r. Dokonuje się to dwiema równoległymi drogami: poprzez zwiększanie udziału i kontroli zagranicznych banków w polskich bankach lub, w mniejszym stopniu, w bezpośredniej działalności banków zagranicznych na tym rynku. Sektor bankowy w Polsce, podobnie jak w innych krajach regionu, znajdował się więc w procesie reformowania pomiędzy sferą polityki a kapitałem zagranicznym. Taka była jego zasadnicza linia ewoluowania, począwszy od pierwszej prywatyzacji w roku 1992, aż do ostatniego okresu, w którym udział zagranicznych banków w kapitale sektora bankowego w Polsce przekroczył 70%.

Przytoczony syntetyczny obraz przemian w sektorze bankowym stanowi tło formowania się samego środowiska bankowców. W bankach krzyżowały się interesy wielu grup gospodarczych i politycznych. Przemianom musiały więc towarzyszyć silne napięcia. O „gęstości” zmian mogą świadczyć dane zebrane przez „Gazetę Bankową”. Zaledwie w ciągu jednego roku, od lipca

1996 do lipca 1997, w 19 ważnych bankach dokonano zmiany na stanowisku prezesa zarządu, w 20 zmieniono przewodniczącego rady banku („Magazyn GB”, wrzesień 1997, s. 6).

Wobec tych intensywnych zmian na najwyższych szczeblach prezentowany niżej wynik badania indywidualnych ścieżek karier może się wydać zaskakujący. Pokazuje on, że do stycznia 1998 r. środowisko bankowców jako całość cechowała dość duża stabilność. Przez cały okres reformowania systemu tylko na początku zaistniała szersza możliwość szybkich karier. Później przeważały kariery wewnątrz środowiska trwale związane z bankami. Odnosi się to przede wszystkim do najwyższych stanowisk. Dopływ ludzi „z zewnątrz” był znacznie większy na niższych stanowiskach i dotyczył głównie okresu rozrastania się banków w latach 1991–1997. W tym sensie nowi ludzie, choć istotnie modyfikowali skład całego środowiska, nie zdominowali stanowisk strategicznych w bankach.

Napięcia towarzyszące przemianom czy „rekonstrukcji” systemu bankowego, nie naruszyły więc stabilności samego środowiska bankowców, w szczególności, w niewielkim stopniu wpłynęły na zbiorowość osób zajmujących strategiczne pozycje w tym sektorze. Względna stabilność środowiska bankowców, w porównaniu do głębokich przemian, jakie faktycznie miały miejsce w tym sektorze, nie musiała jednak przekładać się na stabilność indywidualnych karier.

## DROGI DO NAJWYŻSZYCH STANOWISK W BANKOWOŚCI

### *Typy karier – skąd przyszli do banków prezesi i wiceprezesi*

Przystępując do omówienia dróg do najwyższych pozycji w hierarchii banków skupię uwagę na stanowiskach dających możliwość bezpośredniego wpływania na strategię banku, prezesach i wiceprezesach. Jak się okazuje, obie zbiorowości częściowo różnią się między sobą. Zanim przejdę do pokazania różnic o charakterze demograficznym, omówię pewną odmienność dróg zawodowych pomiędzy obecnymi prezesami i wiceprezesami banków. W poniższej klasyfikacji kryterium stanowi rodzaj podstawowej aktywności zawodowej respondenta w okresie 15 lat poprzedzających badanie. Należy podkreślić, że przytoczone niżej w nawiasach wyniki liczbowe podane są jedynie dla orientacji co do ogólnych proporcji pomiędzy poszczególnymi kategoriami. Ze względu na ograniczoną liczebność próby oraz częściowe zachodzenie na siebie niektórych kategorii nie powinny one służyć do wyliczania ścisłego udziału procentowego w całej populacji.

## Prezesi

Wśród 37 prezesów objętych sondażem można wyodrębnić trzy główne rodzaje wcześniejszych karier zawodowych. Wywodzą się oni najczęściej spośród: kadry NBP, z eksponowanych stanowisk w administracji państwowej przed 1990 r. oraz z BGŻ i sektora banków spółdzielczych.

1. Najbardziej znacząca grupa prezesów (9) wywodzi się z Narodowego Banku Polskiego. Oni też odznaczają się najdłuższym stażem w bankowości. Wiązało się to przede wszystkim z wyodrębnieniem jako niezależnych podmiotów dziewięciu banków komercyjnych ze struktury regionalnej NBP. Funkcje prezesów obejmowali w nich dyrektorzy wcześniejszych oddziałów lub inni przedstawiciele kadry kierowniczej NBP. Oprócz tego bezpośredniego transferu organizacyjnego, są też wśród dawnych pracowników NBP przypadki karier w innych bankach, zakładanych już w latach 90. Nierzadko po dwóch, trzech latach od przejścia do jednego z banków „dziewiątki” część jego kadry, niekoniecznie z najwyższego szczebla, tworzyła nowy, odrębny bank. Ogólnie, dawni pracownicy NBP, obecnie na stanowiskach prezesa zarządu, kierują na ogół dużymi w skali kraju bankami lub bankami średniej wielkości. Dlatego grupa ta, chociaż nie najliczniejsza, jest bardzo znacząca.

2. Drugi sposób osiągnięcia pozycji prezesa zarządu banku prowadził z wcześniejszych stanowisk w administracji państwowej (8). Z reguły osoby te przez większość swojej wcześniejszej kariery zajmowały stanowiska kierownicze różnego szczebla, od ministra do kierownika wydziału w dzielnicowej radzie narodowej. Określenie „administracja państwowa” jest tu przyjęte w bardzo szerokim znaczeniu, agregującym wszelkie stanowiska w urzędach zarówno szczebla centralnego, jak i lokalnego, związane zarówno z rządem, jak i z innymi strukturami, takimi jak NIK, urząd skarbowy czy nawet prokuratura.

Istnieje paralelność szczebla dawnej pozycji w administracji z obecną rangą banku. Przykładowo, z Ministerstwa Finansów lub Ministerstwa Współpracy Gospodarczej z Zagranicą łatwiej było trafić do dużego banku, z urzędu miejskiego zaś, lokalnej izby skarbowej lub funkcji naczelnika gminy – raczej do małego, lokalnego banku. Wśród prezesów objętych sondażem prawie wszystkie kariery o proweniencji administracyjnej cechowały się wieloletnim stażem w administracji, rozpoczętym wiele lat przed 1989 r., a niekiedy w latach 70.

3. Trzecia, najliczniejsza grupa prezesów (12) dotyczy banków spółdzielczych i związanych z nimi banków regionalnych. Choć najliczniejsza, odnosi się w większości do małych, lokalnych banków. Tak jak praca w NBP promowała kadrę dla banków komercyjnych w ogóle, tak BGŻ promował znaczną część

kadr w bankowości spółdzielczej lub wywodzącej się ze spółdzielczości czy też związanej z nią w swojej podstawowej działalności. W znacznym stopniu prezesi tych banków cechują się stosunkowo długim stażem w BGŻ na stanowiskach kierowniczych albo są wieloletnimi prezesami tego samego banku spółdzielczego. Nieliczne, pozostałe przypadki karier mają swoje źródła we wcześniejszej działalności w rzemiośle lub innych sferach spółdzielczości w poprzednich dekadach. Niekiedy wywodzą się z lokalnej administracji. W badanej próbie nie odnotowaliśmy przypadku wejścia do tej sfery bankowości „z zewnątrz”, choć przy licznych przecież bankach spółdzielczych z pewnością zdarzają się i takie ścieżki karier. Ogólnie jednak prezesi banków spółdzielczych odznaczają się najdłuższym stażem pracy w tym samym banku.

Mniej liczne (4) drogi karier prezesów polegały na przejściu z kierowniczych stanowisk w przemyśle do sektora bankowego. Chodzi na ogół o banki branżowe, związane z tym samym przemysłem i założone w pierwszych latach dekady. Trzeba podkreślić, że w Polsce tego rodzaju banki są dość małe i niezbyt liczne.

Droga zawodowa prowadząca z wyższych uczelni do pozycji prezesa zarządu banku jest jeszcze mniej liczna (3) i dotyczy raczej banków niezbyt dużych. Również rzadkie są kariery z liczącym się stażem w zagranicznych instytucjach finansowych. Wśród prezesów objętych sondażem były dwa takie przypadki, oba jednak dotyczyły ważnych banków; w jednym z nich równie istotny w karierze był staż w NBP. Można przypuszczać, że wobec rosnącego udziału kapitału zagranicznego w sektorze bankowym doświadczenie nabyte w zagranicznych instytucjach finansowych będzie odgrywało coraz większą rolę.

### Wiceprezesi

Ścieżki karier wiceprezesów są znacznie bardziej zróżnicowane. Wśród prezesów trzy podstawowe warianty kariery obejmują około trzech czwartych przypadków. Te trzy warianty występują również wśród wiceprezesów, lecz nie są tak znaczące, dając więcej przestrzeni dla innych dróg dojścia do strategicznych pozycji w bankach. Chodzi o kariery rozpoczynane od pracy na wyższej uczelni lub w instytucie badawczym, a także w przedsiębiorstwie państwowym. Różnica polega też na tym, że w przypadku wiceprezesów znacznie częściej między pracą naukową lub w państwowym przedsiębiorstwie a karierą w bankowości wystąpiły pewne, omówione niżej, ogniwa pośrednie.

Spośród 61 banków objętych badaniem w 53 uzyskano odpowiedzi przynajmniej jednego wiceprezesa. Do grupy tej dołączono 5 członków zarządu, nie pełniących funkcji wiceprezesa, którzy znaleźli się w próbie,

otrzymując łącznie 67 odpowiedzi. Dla uproszczenia nazywamy ich łącznie wiceprezesami. Dwie osoby odmówiły podania swojej wcześniejszej kariery zawodowej. W prezentacji ścieżek karier przyjęliśmy tę samą co poprzednio kolejność, pomimo odmiennych proporcji liczebnych.

1. Pierwsza z wymienionych ścieżek, wcześniejsza praca na ważnym stanowisku w NBP, okazała się istotna dla znacznie mniejszej części wiceprezesów (8), jak w przypadku prezesów dotyczyła jednak liczących się banków.

2. Kariery rozpoczynające się od pracy na stanowiskach kierowniczych w administracji różnych szczebli wystąpiły najliczniej (13), lecz w mniejszej proporcji do wszystkich przypadków niż wśród prezesów. Niektórzy respondenci wymieniali pracę w strukturach partyjnych, z centralnym szczeblem włącznie. Wszystkie zawarte w tej ścieżce przypadki dotyczą wieloletniej pracy w szeroko rozumianej administracji czy „aparacie” państwowo-partyjnym w latach 80. lub wcześniej. Osobno omówimy kariery rozpoczęte w administracji państwowej w latach 90. (lub jesienią 1989 r.), gdyż, jak się okazuje, niemal wszystkie one mają inny wspólny mianownik.

3. Trzeci rodzaj karier (13), obejmujący zdecydowaną większość banków spółdzielczych i związanych z nimi banków komercyjnych, można scharakteryzować tak samo dla wiceprezesów jak to było przedstawione dla prezesów. Jedyna różnica polega na mniejszym udziale BGŻ na korzyść karier oddolnych i poziomych w ramach sektora banków spółdzielczych.

4. Omawiając czwartą ścieżkę dochodzę do najważniejszej różnicy pomiędzy zbiorowością prezesów i wiceprezesów. W przypadku karier wiceprezesów dużo większy udział mają życiorysy akademickie (12), wliczając w to pozauczelniane instytuty badawcze. Co jednak ciekawe, bardzo rzadko było to bezpośrednie przejście z pracy naukowej do bankowości, a jeśli miało miejsce, to dotyczyło raczej małych banków. Najczęściej występowało jakieś ogniwo pośrednie i na ogół było nim założenie własnej firmy lub praca w prywatnym biznesie na przełomie lat 80. i 90. W kilku przypadkach ogniwnem takim była praca w administracji rządowej od początku lat 90. lub pełnienie funkcji publicznych w tym okresie (np. prezydent miasta w latach 1991–1992). W badanej próbie nie wystąpił przypadek przejścia do bankowości z funkcji administracyjnej lub publicznej, której pełnienie rozpoczęło się po zmianach politycznych 1989 r., a który by nie był poprzedzony długim okresem pracy naukowej.

5. Ostatnia ścieżka karier, z liczniej występujących, rozpoczyna się od długoletniej pracy na eksponowanych stanowiskach w przedsiębiorstwach państwowych (11). Wśród wiceprezesów kariery takie różnią się od analogicz-

nych karier prezesów nie tylko większą częstością występowania, lecz także nie tak jednoznacznym powiązaniem pomiędzy ich dawną i obecną częścią. Owszem tak jak i w przypadku prezesów występują kariery polegające na bezpośrednim przejściu z dawnego przedsiębiorstwa do banku tworzonego na potrzeby tej samej branży. Liczniejsze są jednak wcześniejsze odejścia z państwowego przedsiębiorstwa do prywatnego sektora, zwłaszcza w końcu lat 80. Nierzadko początek prywatnej działalności gospodarczej polegał na założeniu spółki związanej z dawnym przedsiębiorstwem. Później następowała jedna lub kilka zmian firmy. Często ostatnia firma poprzedzająca bank w karierze respondenta działała na rynkach finansowych. Jest więc to inny scenariusz przejścia do sektora bankowego, z wyraźnymi ogniwami przejściowymi pomiędzy dawnym przedsiębiorstwem państwowym a bankiem.

Podsumowując można stwierdzić, że najkrótsza droga do stanowiska prezesa banku wiodła z funkcji kierowniczych w strukturze Narodowego Banku Polskiego w latach 80. oraz z rozmaitych funkcji szeroko rozumianej administracji państwowej w tym samym okresie. Dotyczy to zwłaszcza banków relatywnie dużych i średniej wielkości. Łącznie z tych środowisk wywodzi się blisko połowa prezesów objętych sondażem. Nieco innymi prawami rządził się sektor banków spółdzielczych i związanych z nim banków komercyjnych, preferując kariery wewnętrzne lub w BGŻ, przy niewielkim dopływie ludzi z zewnątrz.

Niewiele jest natomiast najwyższych karier w bankowości, biorących swój początek w działalności przemysłowej w sektorze państwowym w latach 80. Podobnie, obserwując niemały napływ ludzi o proweniencji akademickiej do banków zaskakujące może się okazać, że w niezbyt dużym stopniu objął on najważniejsze stanowiska.

NBP, administracja rządowa i lokalna oraz w mniejszym stopniu administracja partyjna dekady lat 80. były istotnym źródłem kadr bankowych również w przypadku wiceprezesów (blisko jedna trzecia, a łącznie z dość zamkniętym sektorem banków spółdzielczych ponad połowa próby). Ogólnie jednak kariery wiceprezesów są bardziej zróżnicowane niż prezesów. Niemal jedna piąta bierze swój początek w wieloletniej pracy naukowej w poprzednim okresie, przy czym bardzo rzadko jest to bezpośrednie przejście z nauki do bankowości. Prawie tyle samo ma w swojej historii funkcje kierownicze w państwowych przedsiębiorstwach i różne próby biznesu na przełomie lat 80. i 90.

Co ciekawe, wszystkie obecne w sondażu przypadki przejścia do bankowości z funkcji administracyjnych i publicznych, których pełnienie rozpoczęło się po przełomie politycznym 1989 r., mają swój rodowód w działalności naukowej.

### *Przynależność do partii i związków zawodowych*

W sondażu zadano pytanie o przynależność do partii i stronnictw politycznych oraz do związków zawodowych w 1980 r. Omówienie tego rodzaju danych trzeba poprzedzić kilkoma uwagami. Po pierwsze, warto zaznaczyć, że w roku, o który pytano, tylko około trzy piąte respondentów było czynnych zawodowo (wyłączając okres studiów), z tej grupy blisko 39% pracowało już wtedy w bankowości. Po drugie, co ważniejsze, retrospektywne pytanie o przynależność do partii i związków zawodowych trzeba traktować jako źródło informacji obarczone błędem pamięci respondentów. Pamięć bywa zawodna, a przeszłość pięknieje – te znane prawdy warto mieć na uwadze przy interpretowaniu wszelkich danych tworzonych retrospektywnie. Znane jest z sondaży lat 80. zjawisko zmniejszania się odsetka respondentów deklarujących swoją wcześniejszą przynależność do NSZZ „Solidarność” w znacznie większym stopniu, niż wynikałoby to z czynników demograficznych. Podobnie w obecnej dekadzie dzieje się z retrospektywnie deklarowaną przynależnością do PZPR i odwrotnie – z dawnym członkostwem w „Solidarności”. Dlatego, omawiając uzyskane wyniki, zwrócimy uwagę głównie na różnice między poszczególnymi grupami, przywiązując mniejsze znaczenie do wartości bezwzględnych przytaczanych danych liczbowych.

Wreszcie trzecia uwaga, zapobiegająca ewentualnym nieuprawnionym interpretacjom danych o przynależności do PZPR i do związków zawodowych. Podkreślmy, pytanie dotyczyło wyłącznie członkostwa, nie zaś pełnionych funkcji w wymienionych organizacjach. Ma się więc nijak do ewentualnych spekulacji na temat „nomenklatury” takiej czy innej proweniencji. To, co można powiedzieć na podstawie prezentowanych danych, to jedynie proporcje przynależności do wymienionych organizacji między poszczególnymi grupami respondentów, a także pomiędzy nimi i resztą społeczeństwa.

Można przyjąć, że odsetek członków PZPR nie jest zawyżony. Zatem 24% wśród dorosłych w 1980 r. respondentów jest wynikiem wysokim, ponadtrzykrotnie przewyższającym średnią krajową (7%) w podobnych sondażach retrospekcyjnych. Analogicznie można przyjąć, że wynik dla członkostwa w „Solidarności” nie jest zaniżony. Z tego wynika, że przynależność do tego związku w 1980 r. wśród obecnych wyższych kadr bankowych była zdecydowanie niższa od przeciętnej w społeczeństwie. Znacznie bliższa danych ogólnopolskich jest przynależność do związków branżowych lub autonomicznych, mających wówczas stanowić przeciwwagę dla ruchu społecznego „Solidarność”. Tak jak

Tabela 1. *Przynależność w 1980 r. do partii i do związków zawodowych*

Stanowisko	Procent deklarowanej przynależności w danej grupie			
	PZPR	ZSL	Branż i aut.	NSZZ Solidarność
Prezesi zarządu banku	(37) 41	8	32	27
Wiceprezesi i członkowie zarządu	(62) 21	10	18	23
Dyrektorzy dep. i oddziału	(93) 17	1	19	39
Zastępcy dyr. dep., dyrektorzy i kierownicy biur, specjaliści, doradcy	(23) 26		35	22
Razem	(N = 237) 24	4	23	30

Uwaga: w tabeli uwzględniono odpowiedzi respondentów, którzy w 1980 r. mieli powyżej 18 lat.

W nawiasach podano liczebność danej kategorii w próbie i liczebność całej próby N. Liczebności dla związków branżowych i autonomicznych zsumowano, przy niewielkiej liczebności autonomicznych. Zadeklarowana przynależność do Stronnictwa Demokratycznego wyniosła łącznie 1%. W tabeli nie zostały wyszczególnione mało liczne kategorie głównych księgowych i dyrektorów banku, uwzględniono je jednak w pozycji „razem”.

w całym ruchu „Solidarność” początku lat 80., również wśród ówczesnych i przyszłych bankowców przystąpiła do niego część osób partyjnych. W prezentowanym sondażu około jednej piątej członków partii w 1980 r. należała też do NSZZ „Solidarność”. Niemniej do związków branżowych lub autonomicznych należała blisko połowa członków partii w tej zbiorowości.

Istnieją wyraźne różnice przynależności do poszczególnych organizacji w zależności od obecnej pozycji w hierarchii banku. Prezesi zarządu deklarują przynależność do PZPR w 1980 r. w znacznie większym stopniu niż pozostałe grupy. To samo dotyczy branżowych związków zawodowych. Natomiast dyrektorzy departamentu, przy niższej przynależności do PZPR, znacznie liczniej należeli do „Solidarności”. Z kolei szefowie poniżej szczebla departamentu deklarują swoją przynależność do partii na poziomie zbliżonym do średniej w próbie, raczej małe zaangażowanie w „Solidarność” i dość duże w branżowych związkach zawodowych.

Podsumowując, trzeba podkreślić, że przynależność do wymienionych tu organizacji jest w znacznej mierze sprawą pokoleniową. W kolejnych grupach wiekowych wyraźnie maleje deklarowana przynależność do PZPR. Wpływ

wieku, a więc okresu wchodzenia w dojrzałe życie, jest znacznie silniejszy niż różnice w obecnej pozycji w banku. Niemniej jednak ogólny stopień upartyjnienia w 1980 r. ówczesnych lub przyszłych bankowców był wysoki. Nawet wśród roczników będących wówczas w pierwszej fazie kariery zawodowej po studiach (21% członków partii w badanej próbie, w wieku 25–30 lat w 1980 r.) znacznie przekraczał przeciętne upartyjnienie środowiska absolwentów wyższych uczelni w tamtym okresie.

### *Okres rozpoczęcia karier bankowych*

Istotne jest, w jakim okresie i w jakiej fazie kariery zawodowej obecne środowisko bankowców trafiało do pracy w bankowości. Należy przy tym pamiętać, że uzyskany w wyniku badań sondażowych obraz ma charakter statystyczny, z założenia nie pokazujący specyfiki indywidualnych losów. Pozwala jednak odpowiedzieć na pytanie, w jakich okresach miały miejsce główne fale dopływu kadr do bankowości.

Połowa ankietowanej kadry kierowniczej pracuje w tym sektorze nie dłużej niż od 1990 r. Główna fala dopływu nowych kadr bankowych nastąpiła w latach 1990–1992, przy czym zdecydowanie dominuje rok 1990 (około jednej piątej respondentów). Później udział kolejnych roczników pierwszego kontaktu zawodowego z bankowością szybko spada. Roczniki wcześniejsze, mimo że łącznie sumują się również do 50%, są rozłożone bardzo równomiernie. Na ich tle wyróżnia się dopiero rok 1988 i w mniejszym stopniu 1989, w obu łącznie rozpoczęło pracę w bankowości 8% respondentów.

Dla prezesów i wiceprezesów fale rozpoczęcia pracy w bankowości datują się nieco inaczej. Pierwsza z nich, niezbyt duża, ale wyraźnie wyodrębniająca się z pozostałych roczników, wystąpiła około połowy lat 80. (1983–1986), druga, znacznie większa, nastąpiła w latach 1989–1992.

Kolejna obserwacja dotyczy zmian na stanowiskach kierowniczych. Wyraźnie wyróżniają się tu ostatnie 3, a nawet 4 lata poprzedzające badanie (lata 1994–1997). Mimo że nie był to okres intensywnego zakładania nowych banków, aż połowa prezesów objętych sondażem, blisko trzy czwarte wiceprezesów i cztery piąte dyrektorów departamentu objęło swe funkcje w tym okresie. Fala zmian personalnych silnie narastała od 1995 r., stopniowo przenosząc się przy tym z górnych pięter hierarchii na niższe.

Z jednej więc strony środowisko najwyższych kadr bankowych jako całość stabilizuje się w tym sensie, że dochodzą do niego już tylko nieliczne jednostki. Z drugiej zaś strony nie oznacza to indywidualnej stabilności na danym stanowisku.

Wśród prezesów zarządu objętych sondażem średnia wieku wyniosła 54 lata. Stanowili oni przeciętnie grupę osób wyraźnie starszych od pozostałych członków kadry zarządzającej. To nie przesądza o występowaniu pojedynczych przypadków osób stosunkowo młodych na tych stanowiskach. Wiceprezesi i pozostali członkowie zarządu okazali się przeciętnie o 7 lat młodszy od swoich szefów. Następnie średnia wieku stopniowo, choć już nie tak znacznie, obniżała się wraz z poziomem stanowiska w hierarchii banku. Podobnie staż pracy w bankowości jest wyraźnie wyższy wśród prezesów zarządu niż wśród pozostałych grup (tabela 2).

Decydując się na pewne uproszczenie, można powiedzieć, że statystyczny prezes zarządu rozpoczynał pracę w bankowości w połowie lat 80., mając wówczas nieco powyżej 40 lat. Statystyczny wiceprezes ma kontakt zawodowy z bankiem od 1989 r., przy czym wiek rozpoczęcia pracy w bankowości, podobnie jak w przypadku prezesów, sugeruje znaczącą, wcześniejszą karierę zawodową w innych dziedzinach. Statystyczny dyrektor departamentu lub niższej jednostki organizacyjnej rozpoczął swoją karierę bankową nieco później, na początku lat 90., mając wówczas przeciętnie około 35 lat.

Tabela 2. Średni wiek i staż w bankowości\*

Stanowisko		Średni wiek w danej grupie (lata)	Średni staż w bankowości (lata)	Średni staż w obecnym banku (lata)	Średni staż na obecnym stanowisku (lata)
Prezesi zarządu banku	(37)	54	13	7	5
Wiceprezesi i członkowie zarządu	(67)	47	9	5	3
Główni księgowi	(15)	44	10	9	6
Dyrektorzy banku	(11)	44	6	3,5	2
Dyrektorzy dep. i oddziału	(124)	43	8	5	2,5
Zastępcy dyr. dep. dyrektorzy i kierownicy biur, specjaliści, doradcy	(32)	42	8	6,5	2,5
Średnia ważona	(N=286)	45	9	5,5	3

\* W nawiasach podano liczebność danej kategorii w próbie i liczebność całej próby N.

Pod względem długości stażu w ostatnim miejscu pracy i na obecnym stanowisku na pierwsze miejsce wysuwają się głównie księgowi, pracując w obecnym banku średnio 9 lat. Pod tym względem grupa ta wyprzedza nawet prezesów zarządu (średni staż w ostatnim banku 7 lat). Wśród prezesów występuje jednak pod względem stażu w obecnym banku duże zróżnicowanie. Z jednej strony są tacy, którzy piastują swoje stanowiska kilkanaście lat i dłużej, ma to miejsce w wielu bankach spółdzielczych. Z drugiej, jak już wspominaliśmy, od połowy lat 90. przez ostatnie trzy lata nastąpiły liczne zmiany na stanowisku prezesa w bankach.

Prezesi banków rzadko kiedy osiągają swoją pozycję w wyniku wznoszenia się po kolejnych szczeblach hierarchii w tym samym banku. Stąd niewielka różnica pomiędzy stażem pracy w danym banku a okresem pełnienia obecnej funkcji. W znacznie mniejszym stopniu uwaga ta dotyczy wiceprezesów i członków zarządu. Częściej osiągają oni swoje stanowisko awansując w ramach tego samego banku, niemniej jednak większość z nich również przyszła z zewnątrz.

Podsumowując, po dużym napływie kadr bankowych w latach 1989–1992 przybywa w nim niewiele nowych osób. W tym sensie można uważać obecne środowisko polskich banków za dość zamknięte. Nie musi to jednak oznaczać indywidualnej stabilności na konkretnych stanowiskach, czego dowodem są znaczne zmiany personalne w drugiej połowie lat 90.

## ZAKOŃCZENIE: UWAGI O POLITYCZNYCH ORIENTACJACH NAJWYŻSZYCH KADR BANKOWYCH

Zmiany ustrojowe, zmierzające do systemu opartego na demokracji i rynku, polegają przede wszystkim na przemianach instytucjonalnych. Poszczególne dziedziny życia społecznego i gospodarczego stopniowo uniezależniają się od bezpośredniego wpływu polityki i polityków. Transformacja od gospodarki nierynkowej do rynkowej zaznacza się między innymi w stopniowym oddzieleniu się sfery gospodarczej od politycznej. Dotyczy to także sektora bankowego. Mimo że punkt ciężkości trwałych przemian leży po stronie instytucji, to ludzie kształtują instytucje i nadają im realną treść. Przedstawione opracowanie poświęcone było właśnie ludziom bankowości. W ostatnim punkcie prześledzę jeszcze ogólny zarys orientacji politycznych wyższych kadr bankowych, jako że częściowo odzwierciedlają one główny nurt przemian.

Poglądy polityczne opisywanego środowiska są w zdecydowanej większości bardzo umiarkowane, bliskie pozycjom centrystycznym. Bankowcy wy-

chodzą na ogół z założenia, że kierowanej instytucji trzeba przede wszystkim zapewnić stabilność. Oznacza to między innymi odporność na zmieniającą się aurę polityczną, co jednak nie polega na obojętności wobec politycznego otoczenia. Deklarowane duże lub bardzo duże zainteresowanie polityką w środowisku bankowym (ok. trzy piąte respondentów) jest znacznie wyższe niż przeciętnie w społeczeństwie (16%), niezależnie od miejsca w hierarchii banku.

Pewne zróżnicowanie wystąpiło w samoidentyfikacji respondentów na skali poglądów politycznych, od lewicowych do prawicowych (tabela 3). Cokolwiek miałyby znaczyć te określenia, najliczniejsza grupa respondentów (35%) wybrała środek skali. Pozycje skrajne zakreślono bardzo rzadko. W całej próbie przeważała prawa strona skali (o 25%), o czym decydowała głównie grupa dyrektorów departamentu, najliczniejsza w próbie i najbardziej skłonna do samoidentyfikacji prawicowej. Wiceprezesi znaleźli się bliżej środka, również jednak ze znaczną przewagą prawej strony (o 27%). Natomiast prezesi zarządów najbardziej konsekwentnie wybierali samoidentyfikację centrystyczną (51%), przy słabo obecnej prawicowej i sporej przewadze lewicowej (o 11%). Pod tym względem odróżniali się oni od pozostałych grup, a także od respondentów próby ogólnopolskiej, charakteryzujących się przewagą samoidentyfikacji prawicowych.

„Lewicowość” i „prawicowość” poglądów trzeba interpretować z dużą ostrożnością. Pytanie odwołujące się do samoidentyfikacji nie precyzuje ich treści. Ponadto nie ma pewności, czy respondenci nie kierowali się częściowo sympatią do konkretnych ugrupowań politycznych po tej czy innej stronie sceny, pomimo że pytanie zadane w ankiecie dotyczyło samych poglądów politycznych, nie zaś sympatii do ugrupowań. Nie ma też pewności, jaka sfera poglądów dominowała w określeniu własnej pozycji: bliższa problemom gospodarczym czy też oparta na przekonaniach światopoglądowych i stosunku do przeszłości. Jak wiadomo, te podstawowe wymiary postaw politycznych, same niejednorodne, krzyżują się ze sobą, tworząc mozaikę wszelkich możliwych kombinacji.

Można jednak przypuszczać, że wśród kadr bankowych do rzadkości należą poglądy o orientacji lewicowej w sprawach gospodarczych. Pośrednim potwierdzeniem takiego przypuszczenia są np. zdecydowane preferencje dla typowo rynkowej formy organizacyjnej banku, jaką jest prywatna spółka notowana na giełdzie (85% preferencji, wobec 7,5% dla prywatnej spółki niegiełdowej, 4% dla banków spółdzielczych i 2% dla państwowych). Innym potwierdzeniem rynkowej orientacji samych prezesów jest znacznie silniejsze ich przekonanie o potrzebie prywatyzowania banków, niż to ma miejsce wśród innych grup.

Tabela 3. „Lewicowe-prawicowe” poglądy polityczne

Stranowisko		Skala poglądów politycznych		
		Lewicowe	Centrystyczne	Prawicowe
		Procent odpowiedzi w danej grupie		
Prezesa zarządu banku	(37)	27	51	16
Wiceprezesa i członkowie zarządu	(67)	12	36	43
Dyrektorzy dep. i oddziału	(124)	15	27	52
Zastępcy dyr. dep. dyrektorzy i kierownicy biur, specjaliści, doradcy	(32)	15	41	41
Razem	(N = 284)	17	35	42
W próbie ogólnopolskiej*		20	28	33

Uwaga: pytanie, na którym oparta jest tabela, odwoływało się do samookreślenia respondentów na siedmiopunktowej skali, od poglądów lewicowych do prawicowych. Pozycje 1–3 na skali przedstawia łącznie kategoria „lewicowe”, pozycja 4 odpowiada kategorii „centrystyczne” i pozycje 5–7 zsumowane są w kategorii „prawicowe”. Odsetki nie sumują się do 100, ponieważ w tabeli pominięto odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Pominięto także stanowiska występujące mniej licznie w próbie, lecz uwzględniono je w wynikach zbiorczych.

\* Badania CBOS z 20–25 listopada 1997 r. na losowej, reprezentatywnej próbie dorosłej ludności Polski, N = 1159.

Jeszcze jednym przejawem nielewicowych poglądów na gospodarkę jest wysoki stopień akceptacji dla kapitału zagranicznego w środowisku bankowym. Jeśli jednak chodzi o wybór najlepszej opcji sprawowania kontroli nad bankiem występuje interesujące zróżnicowanie w zależności od zajmowanego stanowiska (tabela 4). Przy ogólnie przeważającym poglądzie, że bank działa najefektywniej, gdy ma zagranicznego inwestora strategicznego, prezesi zarządów są najmniej chętni, by takiego inwestora widzieć w roli udziałowca większościowego (8%). Znacznie lepiej odnoszą się oni do rozproszonego akcjonariatu (16%), dającego najwięcej swobody zarządowi. W obu tych kwestiach prezesi dość istotnie różnią się od pozostałych grup, bardziej sceptycznych co do efektywności banku z rozproszonym akcjonariatem i bardziej otwartych dla inwestorów zagranicznych.

Największa jednak różnica pojawiła się w opiniach o potencjalnej roli krajowych udziałowców większościowych. Prezesi zarządów są skłonni wiązać z nimi oczekiwanie największej efektywności banku ponadtrzykrotnie częściej

(22%) niż wiceprezesa (6%) i dyrektorzy departamentu (7%). W miarę przesuwania się w dół hierarchii banku maleje zaufanie do krajowych grup kapitałowych. Im niżej w hierarchii zarządzania, tym bardziej jednoznacznie możliwość zwiększenia efektywności wiązana jest z perspektywą zaangażowania się zagranicznego banku w roli strategicznego inwestora, aktywnie uczestniczącego w procesie restrukturyzacji i mającego wpływ na strategię banku.

Tabela 4. *Formy kontroli banku preferowane przez respondentów*

Stanowisko		A	B	C	TP
Prezesa zarządu banku	(37)	46	27	16	11
Wiceprezesa i członkowie zarządu	(67)	54	19	12	15
Dyrektorzy dep. i oddziału	(124)	68	17	7	8
Zastępcy dyr. dep. dyrektorzy i kierownicy biur, specjaliści, doradcy	(32)	81	16	3	–
W całej próbie	(N = 284)	63	18	10	9

Uwaga: tabela zawiera odsetki odpowiedzi na pytanie: Jak Pan(i) sądzi, kiedy bank działa najefektywniej? Czy wtedy, gdy ma: A. zagranicznego inwestora, B. polskiego inwestora, C. akcjonariat rozproszony, TP – trudno powiedzieć.

W tabeli pominięto kategorie stanowisk występujące mniej licznie w próbie, lecz uwzględniono je w zbiorczych wynikach.

Przytoczony przykład pokazuje, że poglądy na temat strategii banku mogą silnie zależeć od zajmowanego stanowiska i związanego z nim zakresu doświadczeń. Co do kwestii poglądów politycznych, deklarowanych wśród najwyższych kadr bankowych, nie można przesądzić, jakie czynniki samoidentyfikacji, lub jakie ich kombinacje, zadecydowały o uzyskanym wyniku. Przymuszczalnie, o „lewicowości” części z nich nie przesądziły poglądy na gospodarkę. Pozostają więc czynniki światopoglądowe, stosunek do przeszłości oraz sympatie do konkretnych struktur politycznych. Z drugiej jednak strony samoidentyfikacja polityczna częściowo wiąże się z poglądami w sprawach czysto gospodarczych, mogących mieć znaczenie w kształtowaniu strategii banku, np. przy wyborze strategicznego udziałowca. Okazuje się, że respondenci, którzy uważają, że bank działa najefektywniej, gdy ma zagranicznego udziałowca większościowego, identyfikują się znacznie częściej z prawą stroną sceny (59%) niż z lewą (14%). Analogicznie wśród tych, którzy uważają, że najlepiej wpływa na efektywność banku obecność krajowego większościowego udziałowca, nieco liczniej występują orientacje lewicowe (29%) niż

prawicowe (25%). Pozostali skupiają się w środku skali. Jeśli przyjąć, że poglądy polityczne wyższych kadr bankowych, przynajmniej te ujawniane publicznie, są w dużym stopniu związane z długofalową strategią banku, wynik sondażu skłania do przypuszczenia, że deklarowanie lewicowych poglądów może być związane ze strategią rozwoju banku opartego na krajowym kapitale. Natomiast deklarowanie poglądów prawicowych często towarzyszy strategiom opartym na udziale kapitału zagranicznego.

## ANEKS

Sondaż przeprowadzono w 61 bankach. Badanie było zrealizowane a styczniu 1998 r., przez ankietników CBOS w miejscu pracy respondentów bez udziału osób trzecich. Łącznie przeprowadzono 286 ankiet, przeciętnie po 4–5 ankiet w jednym banku. Respondentami byli prezesi zarządów, choć nie we wszystkich bankach udało się przeprowadzić z nimi rozmowę, a także wiceprezesi, członkowie zarządu oraz dyrektorzy banku, główni księgowi, dyrektorzy oddziału, departamentu, i w mniejszym stopniu ich zastępcy, dyrektorzy biur, kierownicy sekcji, specjaliści i doradcy.

W próbie znaleźli się respondenci z banków państwowych (11%), prywatnych spółek giełdowych (21%), prywatnych spółek niegiełdowych (49%) oraz banków spółdzielczych (19%). Nie licząc banków zagranicznych, których nie obejmowało badanie, spośród pierwszej dwudziestki banków pod względem wielkości aktywów, w próbie zabrakło jedynie banku BIG Bank Gdański. Z wyjątkiem Banku Gdańskiego znalazło się w niej pozostałe osiem z dawnej „dziewiątki” banków komercyjnych, a także PKO BP, PeKaO SA, BH, BGŻ i inne. Ogółem, spośród 61 banków, w których zrealizowano badania, 16 należy do pierwszej dwudziestki pod względem wielkości aktywów.

Główna część badań przeprowadzona była z osobami zajmującymi stanowiska od dyrektora departamentu wwyż. Z tego 104 osoby zajmowały stanowiska pozwalające bezpośrednio kształtować lub współkształtować strategię banku: 37 prezesów, 62 wiceprezesów i 5 członków zarządu, łącznie stanowiąc ponad jedną trzecią próby. Dyrektorzy departamentu reprezentowani byli w badaniach najliczniej (119), do tej grupy dołączono dyrektorów oddziału (5). Mniej liczną i wewnętrznie zróżnicowaną zbiorowość tworzą stanowiska poniżej dyrektora departamentu. Została ona wyodrębniona w tabelach dla zachowania jednorodnego składu pozostałych grup respondentów, na ogół nie wyróżnia się jednak w sposób szczególny od zbiorowości dyrektorów departamentu.

Kadry bankowe są wysoko wykształcone. Zdarzają się wprawdzie na eksponowanych stanowiskach osoby ze średnim, pomaturalnym lub niepełnym wyższym wykształceniem, lecz dotyczy to jedynie małych, na ogół spółdzielczych banków lub też stanowisk księgowego, zajmowanych przez pracowników z długim stażem w zawodzie. Ponad 93% ankietowanej kadry kierowniczej legitymuje się wyższym wykształceniem, z tego ponad 10% ma również doktorat. Częstość występowania osób z doktoratem w zasadzie nie wiąże się z pozycją w hierarchii. Jest ona nieco wyższa od przeciętnej zarówno wśród samych prezesów zarządu, jak i na szczeblu zarządzania poniżej dyrektora departamentu, gdzie dominują ludzie młodzi. Natomiast udział osób z doktoratem jest wyraźnie wyższy wśród kadr większych banków. Spośród kadry banków z pierwszej dwudziestki, które znalazły się w próbie (16 banków, 76 respondentów), ponad jedna czwarta ma doktorat. Ten ponaddwukrotnie wyższy wskaźnik dotyczy wszystkich szczebli zarządzania.

Udział kobiet wśród kadr bankowych jest dość duży (35%), lecz zmniejsza się na najwyższych pozycjach w hierarchii banku. Na stanowiskach strategicznych: prezesów, wiceprezesów i członków zarządu łącznie, mniej niż jedna piąta to kobiety. Na wyższych stanowiskach operacyjnych: dyrektorów banku, dyrektorów departamentu czy dyrektorów oddziału, udział kobiet rośnie do jednej trzeciej, zaś już na nieco niższych stanowiskach kierowniczych przeważają kobiety.

Wyjątkiem od tej tendencji jest pozycja głównej księgowej, od dawna zdominowana przez kobiety. Jednak drugim wyjątkiem, wyłamującym się ze stereotypowych oczekiwań, jest niemała obecność kobiet na samych szczytach. Blisko jedna czwarta prezesów banku to kobiety. W znacznie mniejszym jednak stopniu dotyczy to dużych banków.