



ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W  
SEKTORZE BANKOWYM  
STRESZCZENIE Menedżerskie

Prof. dr hab. Jan Szambelańczyk  
dr Maciej Ławrynowicz



Podstawę empiryczną do formułowania ocen i wniosków stanowią informacje dotyczące praktyki w latach 2005-2006, uzyskane – w większości analizowanych aspektów - z 24 banków komercyjnych, choć w niektórych liczba respondentów była mniejsza (nie wszyscy udzielili kompletnych odpowiedzi).

Zmiany zatrudnienia są różnokierunkowe, ogólnej tendencji wzrostowej w większości banków komercyjnych towarzyszą przypadki restrukturyzacji w dużych bankach, objawiające się redukcją pracowników. Pomimo marginalnego zmniejszenia udziału, w badanych bankach dominuje zatrudnienie kobiet (ca 77%), natomiast zatrudnienie osób niepełnosprawnych, podobnie jak cudzoziemców jest śladowe. Podobnie jak w poprzednich okresach, rośnie udział zatrudnionych z wykształceniem wyższym (ca 56% w 2006 r.). W bankach komercyjnych trwa proces wymiany kadry; rośnie udział zatrudnionych ze stażem pracy w bankowości do 1 roku (ca 8,42% w 2006 r.), najwięcej „niebankowców” zatrudniały duże banki. Poziom ruchu zatrudnienia w minionej dekadzie wykazywał różną intensywność; wyniki z lat 2005-2006 wskazują, że ca co czwarty pracownik podlegał wymianie, podczas gdy w badaniu z lat 2002-2003 odpowiedni wskaźnik wskazywał na co piątego pracownika. Ważne, że największą dynamikę wykazują zwolnienia z inicjatywy pracownika, które w 2006 r. przekroczyły już 21%. Analizy zatrudnienia w 80% badanych banków nie wskazują na występowanie nadwyżek zatrudnienia, a w 20% nadwyżki zidentyfikowano w tzw. back office.

Porównując wskaźniki struktury zatrudnienia w bankach komercyjnych w Polsce w kolejnych edycjach badań stwierdzić można stabilizację udziału średniej kadry kierowniczej na poziomie ca 13-14%, przy dość dużych różnicowaniach dla poszczególnych banków, co wskazuje na nietożsame struktury zarządcze. Jednocześnie analiza rozpiętości kierowania wskazuje, że banki komercyjne w przeciwieństwie do innych organizacji pozostają nadal strukturami wysoce zhierarchizowanymi. Aż 87% kierowników legitymuje się wyższym wykształceniem.



Nieznaczny odsetek pracowników banków podnosi kwalifikacje w formach szkolnych, ewidencjonowanych przez pracodawcę. Uzyskane informacje wskazują na utratę popularności podnoszenia kwalifikacji pracowników w szkołach publicznych. Tendencję spadkową zanotowano także w odniesieniu do szkoleń w formie kursów. W działalności szkoleniowej dominują szkolenia wewnętrzne (ca 78%) i to przede wszystkim kadry kierowniczej, bardzo dynamicznie rozwija się e-learning w sieci. Na tle tych wniosków zaskakuje znaczny wzrost kosztów pracy związany z rozwojem kadr (ca 130%). Odpowiedzi respondentów wskazują na zindywidualizowane polityki szkoleniowe w badanych bankach a cechy wspólne to wykorzystywanie funduszy EFS, tworzenie korporacyjnych systemów szkoleniowych oraz zainteresowanie identyfikacją i rozwojem talentów.

W latach 2005-2006 według informacji respondentów, przeciętny koszt pracy na zatrudnionego zwiększył się z ok. 58 do 62 tysięcy zł, a tempo wzrostu wynagrodzeń wyniosło ca 107,7%; zróżnicowanie średniego kosztu pracy w badanych bankach zawierało się w przedziale 41-174 tys. zł. Największą dynamikę stwierdzono w kosztach rekrutacji i selekcji pracowników (ca 160%), a następnie na rozwój kadr; przy czym zróżnicowanie nakładów na rozwój kadr uległo zwiększeniu z przedziału 290-3370 w roku 2003 do 314 – 3700 zł w 2006 roku.

W okresie 2005/2006 największą dynamikę wynagrodzeń stwierdzono w działach rachunkowości (i to zarówno w centrali jak i w oddziałach banków). W przekroju badanych banków dynamika wynagrodzeń w oddziałach była większa niż w centralach. W badanym okresie najlepiej opłacane specjalności bankowe w centralach to: rynek pieniężny i kapitałowy, marketing i strategia oraz prawnicy; natomiast w oddziałach zarządzający i analitycy kredytowi. Stwierdzone rozpiętości wynagrodzeń w ramach tej samej specjalności mogą przyczyniać się do wzrostu płynności zatrudnienia. Uzyskane informacje wskazują także na wzrost elastyczności motywacyjnej, mierzonej udziałem zmiennej części wynagrodzenia, choć udział ten wykazuje stosunkowo wysoką chwiejność. Jednocześnie daje się zaobserwować stosowanie specyficznych strategii



wynagrodzeń, ze względu na cechy lokalnego rynku pracy (np. najmniejsze różnice wynagrodzeń wysokiej klasy specjalistów o znacznym potencjale mobilności i największe na stanowiskach w segmentach o cechach rynku pracodawcy). Zaskakuje, że nie wszystkie z badanych banków podają do wiadomości pracowników zasady wynagradzania.

Posiadanie strategii kadrowych deklarowało ca 69% badanych banków, a ich analiza prowadzi do wyodrębnienia pięciu grup, w których czynnikiem dominującym jest retencja pracowników, bądź rozwój kapitału ludzkiego, bądź pozyskanie kadr, bądź rozwijanie talentów wreszcie strategię hybrydowe. Co ważne strategię te mają głównie reaktywny wobec otoczenia charakter. Kontrowersyjna wydaje się deklarowana relacja strategii kadrowej w stosunku do strategii banku. Chodzi o to, że z jednej strony akcentowana jest podrzędność a jednocześnie w znacznej mierze integralny charakter. Respondenci odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi w bankach stosunkowo wysoko oceniają swą rolę w opracowaniu i realizacji strategii kadrowej, z zastrzeżeniem decydującej roli zarządów. Wskazują także na zasadność zwiększenia swej roli w działalności banku jako partnera strategicznego, z jednoczesnym ograniczeniem roli usługodawcy klienta wewnętrznego i administratora kadrowo-płacowego (np. poprzez rozwój e-HR). Natomiast odmiennie od opisywanej w literaturze tendencji do przekazywania kompetencji tworzenia i realizacji strategii HR na poziom kierowników liniowych, ta ostatnia grupa w badanych bankach, przynajmniej w opinii HR-ów, jest w tym zakresie stosunkowo bierna.

Badane banki reprezentują znacząco zróżnicowany poziom zaawansowania rozwoju funkcji personalnych. Najpowszechniej stosuje się oceny pracownicze i techniki rekrutacji oraz szkoleń. W ok. 35% badanych banków nie wykorzystuje się analizy pracy (opis stanowisk pracy i charakterystyka wymagań kwalifikacyjnych). Pojawiły się symptomy zastępowania metody wartościowania pracy – jako metody ustalania wynagrodzeń opartej przede wszystkim na doświadczeniu organizacyjnym, zarządzaniem przez cele wiążącym dochody pracowników ze stopniem realizacji celów.



W zakresie rekrutacji kandydatów wykorzystuje się zarówno źródła wewnętrzne jak i zewnętrzne przy różnorodności form rekrutacji, z silną pozycją Internetu i ogłoszeń prasowych. Następuje unowocześnienie wykorzystywanych metod selekcji kandydatów (testy, ośrodki oceny [AC], studia przypadków), przy nadal dużym zaufaniu do różnego rodzaju wywiadów kwalifikacyjnych oraz stopniowym rozwijaniem outsourcingu (headhunting, agencje doradztwa personalnego).

W ocenach pracowniczych zdecydowanie dominuje ocena odgórna, odzwierciedlająca tzw. kulturę władzy w bankach, bez udrożnienia kanałów komunikowania o stosunkach pracowniczych (relacje przełożony-podwładny, współpracownik-współpracownik, ryzyko konfliktu pracowniczego) i stosunkach z klientami (brak ocen 360 i 540 stopni); ograniczony zakres oceny osób na wyższych szczeblach kierowania.

Odpowiedzi wskazują na stosunkowo wąski zakres wykorzystywania ocen w innych obszarach funkcji personalnej (np. dla planowania szkoleń, karier i rezerwy kadrowej). W 2/3 przypadków oceny służą awansom płacowym ale tylko w 42% w ustalaniu premii.

Analiza systemów wynagrodzeń wskazuje na niewielki stopień profesjonalizacji tej sfery oraz niski udział nowoczesnych rozwiązań i systemów płacowych (tzw. dochód odłożony kształtujący lojalność pracowników, wynagrodzenia kafeteryjne – jako dopasowanie niefinansowych form wynagrodzeń do potrzeb pracowników) przy przewadze rozwiązań tradycyjnych. Dziwi upowszechnianie zarządzania przez cele a jednocześnie duży udział premii uznaniowych. Respondenci deklarują zintensyfikowanie zmian systemów wynagradzania, w tym zwłaszcza przeglądy wynagrodzeń, jako sposób na ograniczanie płynności zatrudnienia, powiązanie wynagrodzeń z kompetencjami, jako następstwo wdrażania koncepcji zarządzania kompetencjami, ujednoczanie systemu wynagrodzeń w skali banku, uatrakcyjnianie systemów motywacji pozapłacowej.



Respondenci deklarują rosnące znaczenie monitorowania relacji z pracownikami, w tym systematyczne badania satysfakcji pracowników, jako przesłanki kształtowania kultury organizacji i analizy efektywności technik HR a także identyfikacji konfliktów i kształtowania programów retencji pracowników.

Badania wskazują, że e-HR stanowi coraz ważniejszy wehikuł racjonalizacji kosztów oraz stwarza warunki do zmiany priorytetów w pionie HR, z zadań operacyjnych na strategiczne.

Uwzględniając odpowiedzi dotyczące oceny działań HR przez dyrektorów HR oraz rozległe deklaracje odnośnie aktualnych wdrożeń i planowanych zmian można stwierdzić, że standard HR w polskich bankach komercyjnych jest *in status nascendi*.