Zarządzanie zasobami ludzkimi w bankach komercyjnych

Streszczenie

2011-10-12

Związek Banków Polskich
Magdalena Andrałojć Dominik Buttler Maciej Ławrynowicz Jan Szambelańczyk

Streszczenie

Raport na temat zarządzania zasobami ludzkimi w bankowości opracowano na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych na zlecenie i z udziałem Związku Banków Polskich w 2011 roku w 16 bankach komercyjnych w Polsce (w tym w dwóch bankach zrzeszających banki spółdzielcze), zatrudniających ca 60% pracowników w tym sektorze na koniec 2010 roku. W 2010 roku średni zysk brutto w analizowanej grupie banków wzrósł o 23% w porównaniu z rokiem poprzednim, sięgając prawie 1,1 mld zł. Przy czym zysk brutto na zatrudnionego wzrósł w bankach największych, obniżył się zaś w bankach mniejszych.

Raport jest kolejną edycją badania tego obszaru funkcjonowania banków komercyjnych w Polsce.

Biorąc pod uwagę, że wyniki raportu obejmują ca 60% zatrudnionych w bankach komercyjnych w Polsce prezentowane wyniki mają charakter średniego benchmarku dla badanego okresu tj. lat 2009-2010, przy czym należy podkreślić duże zróżnicowanie w większości badanych aspektów w poszczególnych bankach.

Analizy przekazanych informacji prowadzą do następujących ocen i wniosków ogólnych:

- W latach 2009-2010 stwierdzono **przeciętny wzrost zatrudnienia o ok. 3 p.p.** Złożył się na to m.in. wzrost liczby nowo zatrudnianych pracowników zarówno w ujęciu absolutnym jak i w relacji do ogółu pracowników.

- **Poziom formalnych kwalifikacji pracowników banków komercyjnych wzrasta**, a w porównaniu do dojrzałych rynków bankowych jest nawet relatywne wyższy. Rośnie przeciętny staż pracy kadr, a zmniejszeniu ulega udział pracowników o najkrótszym stażu.

- W minionej dekadzie **udział kadry kierowniczej wśród ogółu zatrudnionych pozostawał stabilny**. Wzrastały natomiast jej kwalifikacje. Przeciętny staż pracy kadry kierowniczej był znacznie wyższy w bankach większych. Informacje z lat 2009-2010 wskazują na niski poziom rozpiętości kierowania, charakterystyczny dla stosunkowo silnie zhierarchizowanych struktur organizacyjnych.

- **Rotacja pracowników była większa w mniejszych bankach**. Przy czym zarysowują się symptomy umacniania pozycji negocjacyjnej bankowców na rynku pracy, zwłaszcza o odpowiednio udokumentowanych kompetencjach.

- W latach 2009-2010 **wzrosła nie tylko przeciętna liczba przeszkolonych pracowników, ale również nasiliła się ich intensywność**. Przy czym dominuje model szkoleń wewnętrznych, przy wykorzystaniu własnych pracowników jako trenerów czy wykładowców; rzadziej zlecano szkolenia na zewnętrz. Coraz częściej wykorzystywano szkolenia e-learningowe. Szkolono przede wszystkim w zakresie specyficznych umiejętności potrzebnych na danym stanowisku lub w danym banku. Wydatki szkoleniowe stanowiły w latach 2009-2010 względnie stały odsetek funduszu płac.

- **Średni koszt szkoleń wzrósł prawie trzykrotnie** (z 1.961 tys. zł w 2009 r. do 5.451 tys. zł w 2010 r.), na co złożyły się głównie wydatki w bankach większych. Jednak wzrost kosztów na doskonalenie i przekwalifikowanie kadr wynikał głównie z nakładów poniesionych na przystosowanie nowych pracowników do pracy, a nie ze wzrostu nakładów na szkolenia pracowników o dłuższym stażu.

- W 2010 r. **średni koszt pracy wzrósł o 9%** w porównaniu z rokiem poprzednim i wyniósł ca 524 tys zł, natomiast przeciętny koszt pracy na zatrudnionego w wzrósł o 2,2% kształtując się na poziomie 101 395 zł.

- **Poziom kosztów pracy był bardzo zróżnicowany**. Największe zróżnicowanie średnich kosztów na zatrudnionego wystąpiło w grupie dodatków do wynagrodzeń zasadniczych, uzależnionych od efektów lub czasu pracy (premie wypłacane periodycznie, nagrody oraz wynagrodzenie za godziny nadliczbowe).

- Wskaźnik wzrostu wynagrodzeń zasadniczych w badanym okresie był wyższy od wskaźnika inflacji i wyniósł 103,29. Średnia miesięczna podwyżka wynagrodzeń w centrali wynosiła 253,04 zł, natomiast w oddziałach – 557,7 zł**. W oddziałach pracownicy zarabiali zdecydowanie mniej niż w centrali**.

- **W większości departamentów średni poziom miesięcznych wynagrodzeń wzrósł**. W centralach najbardziej wzrosły wynagrodzenia pracowników audytu (15,51%) i marketingu (12,39%). Obniżyły się średnie wynagrodzenia pracowników departamentów kredytowych w oddziałach (22,50%) i w centrali (6,98%).

- **Model motywacji pracowników różni się według kryterium wielkości banku**. W bankach mniejszych wyższe były koszty wynagrodzeń zasadniczych i szkoleń pracowników, natomiast w bankach większych wyższe były koszty nagród i premii na jednego zatrudnionego.

- Partycypacja zarówno zarządu jak i pracowników w efektach ekonomicznych banku jest zjawiskiem niemal powszechnym, przy czym partycypacja pracowników bardziej popularna jest w bankach większych. **Najbardziej popularną formą partycypacji zarówno zarządu jak i pracowników jest premia zależna od zysku**. Najczęściej podstawą przyznawania premii była ocena stopnia realizacji celów (np. w ramach ZPC/MBO), ocena jakości pracy lub realizacja zadań premiowych wyrażonych określonymi miernikami. Choć średnio co drugi badany bank przyznaje premie uznaniowo (praktyka ta jest stosowana w większości banków mniejszych i w co trzecim banku dużym).

- Akcje banku lub opcje na akcje oferowane są tylko w niektórych bankach większych, głównie członkom zarządu.

- W 2010 r. zdecydowanie **najwięcej zarabiali pracownicy departamentu rynku kapitałowego**.

- W 2010 r. najniższe **średnie zarobki miesięczne otrzymywali pracownicy departamentów operacji**.

- W 2010 r. zróżnicowanie średniego wynagrodzenia w poszczególnych pionach było mniejsze niż w roku 2009 (struktura wynagrodzeń uległa nieznacznemu spłaszczeniu – głównie na skutek zmniejszania się rozpiętości w centrali bowiem w oddziałach rozpiętości te wzrosły).

- Średnie wynagrodzenie minimalne wzrosło o 5,85%, natomiast maksymalne o 4,76%.

- Większe rozpiętości skrajnych wynagrodzeń wystąpiły w oddziałach niż w centralach.

- Największe zróżnicowania płacowe występowały w dziale rynek kapitałowy i sięgały 44% w roku 2010, natomiast najmniejsze wśród prawników, informatyków i w dziale operacji (17-18%).

- W 2010 r. **mężczyźni zarabiali średnio o ca 26% więcej niż kobiety** (wzrost nierówności w stosunku do roku poprzedniego o 2,4 p.p.). Wynagrodzenia mężczyzn wzrosły średnio więcej (3,72%) niż wynagrodzenia kobiet (0,83%)

- Wynagrodzenia mężczyzn najwyższe były wśród pracowników departamentu rynku kapitałowego, a najniższe wśród pracowników departamentu operacji. Kobiety najwięcej zarabiały w dziale prawnym, natomiast najmniej w bankowości detalicznej.

- **Różnice średnich płac między pracownikami i menedżerami wzrosły**. W 2009 r. zarobki pracowników były o prawie 50% niższe od zarobków menedżerów, a rok później wskaźnik ten wyniósł już 56%.

- **Największe nierówności płacowe występowały w dziale bankowość detaliczna**, gdzie pracownicy zarabiali średnio 66% mniej niż menedżerowie.

- **Wynagrodzenia menedżerów** w 2010 r. **wzrosły średnio o 7,63%** w porównaniu do 2009 r., natomiast średnie miesięczne wynagrodzenia pracowników obniżyły się o 6,22%.

- **Zmiany w systemie wynagrodzeń** wprowadzone w ostatnich 2 latach **dotyczyły głównie systemu premiowego**, zasad ustalania wysokości wynagrodzenia zasadniczego (modyfikacji tabel płac i wartościowania stanowisk pracy) oraz opracowania nowych modeli wynagradzania pracowników na różnych stanowiskach.

- **Projektowane działania będą dotyczyły modyfikacji systemów premiowych** (związanie poziomu wynagrodzeń ze stopniem realizacji celów organizacyjnych) i **analizy rynku wynagrodzeń**. Ponadto duże banki planują opracowanie ścieżek karier oraz wprowadzenie pracowniczych programów emerytalnych.

Przedmiotem badań była także realizacja funkcji personalnej w bankach. Analiza deklaracji respondentów pozwala sformułować kilka generalnych ocen i wniosków wskazujących na zaawansowanie zarządzania zasobami ludzkimi w bankach komercyjnych w Polsce, a także wskazać cechy szczególne zarówno praktyki jak i projektowanych zmian.

- **Strategie personalne** banków ogniskowały się wokół **czterech obszarów**:
  - kultury organizacyjnej i systemu wartości banku
  - programów działań personalnych i metod ich realizacji
  - kompetencji pracowników, obejmujących obok aspektów formalnych kwestie postaw, w tym pomiaru satysfakcji z pracy.
  - Utrzymaniu/retencji specjalistów bankowych (pracowników kluczowych)
- Departamenty HR w kilku większych bankach są partnerami strategicznymi zarządu, natomiast w bankach mniejszych dominuje funkcja administracyjna.
- Zdecydowana większość pracowników departamentów personalnych (83 proc.) miała wykształcenie wyższe (2010r). W pionach personalnych pracowali najczęściej absolwenci ekonomii, psychologii i prawa.
- Następuje stopniowa **polaryzacja i decentralizacja funkcji personalnej**, oznaczająca przypisanie kierownikom liniowym, jako bezpośrednim przełożonym, większej liczby zadań związanych z istotą funkcji personalnej w banku; natomiast rola departamentu HR przekształca się w kierunku opracowywania i monitorowania strategii personalnej oraz inicjatora zmian.
- **Procesy rekrutacji** i selekcji są w coraz większym stopniu organicznie **powiązane ze strategią banku**, w tym następuje zwiększenie roli rekrutacji wewnętrznej, programów stażowych

i praktyk, przy ograniczaniu rekrutacji zewnętrznej a zwłaszcza wykorzystania ogłoszeń prasowych na rzecz różnorodności stosowanych kanałów komunikacji a następnie metod selekcyjnych.

- W procesach **selekcji** kandydatów cechę powszechności zyskały **instrumenty bazujące na kompetencjach**: testy i wywiady. Znacząco zmniejszyła się waga analizy dokumentów, zwiększył zaś udział **psychometrii**.
- Profesjonalizacja działań HR prowadzi do upowszechniania wykorzystywania Metody Ośrodka Oceny w selekcji menedżerów a także innych narzędzi bezpośredniego kontaktu i obserwacji kandydata.
- Wzrosła ranga stosowania systemu ocen pracowniczych w systemie HRM, zwłaszcza w większych bankach.
- Banki relatywnie **dużo inwestują w e-HR**, głównie celem minimalizacji kosztów funkcji administracyjnych ale także z myślą wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania rozwojem pracowników.
- Najczęściej wymienianym skutkiem globalnego kryzysu finansowego były większe wymagania stawiane pionom HR i zmiana systemu wynagrodzeń.
- Działania wdrożone lub w trakcie wdrożenia wymieniane przez większość banków obejmują głównie: wspieranie rozwoju pracowników, analizę zadowolenia z pracy, zaangażowania i ocenę efektów pracy.