

PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

252

Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniem



Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Jolanta Chluska, Ksenia Czubakowska, Mieczysław Dobija, Wojciech Fliegner,
Wiktor Krawczyk, Dorota Kuchta, Henryk Ronek, Elżbieta Skrzypek

Redaktorzy Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska, Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/
bazy_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-245-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 9 |
| Jacek Barburski , Rola czynnika ludzkiego w rozwoju sektora bankowego w Polsce | 11 |
| Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka , Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji idei zrównoważonego rozwoju organizacji | 26 |
| Leszek Borowiec , Koncepcja kosztu netto usług komunalnych w Polsce..... | 42 |
| Halina Buk , Kreowanie wyniku finansowego ze sprzedaży długoterminowych usług budowlanych | 54 |
| Magdalena Chmielowiec-Lewczuk , Kalkulacja kosztów ubezpieczeń dla przedsiębiorstw na potrzeby rachunków decyzyjnych..... | 66 |
| Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska , Konstrukcja systematycznego rachunku kosztów logistyki w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa..... | 76 |
| Alina Dyduch , Budżetowanie kosztów w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe | 88 |
| Joanna Dynowska , Metody racjonalizacji kosztów w ośrodkach odpowiedzialności w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego | 104 |
| Waldemar Piotr Gil , Dylemat koncepcji kosztu kapitału własnego | 115 |
| Renata Gmińska , Rachunek kosztów logistyki jako narzędzie zarządzania kosztami | 126 |
| Joanna Habelman , Pomiar i ocena dokonań w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. | 136 |
| Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identyfikacja zasobów i rachunek kosztów zasobów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego | 149 |
| Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identyfikacja procesów i rozliczenie kosztów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego | 163 |
| Elżbieta Jaworska , Społeczna odpowiedzialności przedsiębiorstw jako źródło szans i przewagi konkurencyjnej | 180 |
| Marcin Kaczmarek , Aspekty wdrożeniowe zarządzania przez zadania w Policji..... | 193 |
| Ilona Kędzierska-Bujak , Możliwość połączenia kompleksowej karty wyników i zarządzania przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia | 213 |
| Konrad Kochański , Nowoczesne koncepcje rachunku kosztów i ich przydatność w podejmowaniu decyzji w obszarze logistyki przedsiębiorstwa..... | 223 |

| | |
|---|-----|
| Marcin Kowalewski , Mapy strategii w procesie implementacji w przedsiębiorstwie systemu pomiaru dokonań | 237 |
| Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski , Wpływ wzrostu sprzedaży na wartość przedsiębiorstwa | 248 |
| Jarosław Kujawski , Przychody i marża w rozszerzonym <i>Earned Value Management</i> | 263 |
| Grzegorz Lew , „Zrównoważony” rachunek kosztów | 280 |
| Agnieszka Lew , Zarządca walory tradycyjnego rachunku kosztów | 290 |
| Sebastian Lotz , Target costing w zarządzaniu kosztami w branży motoryzacyjnej . | 300 |
| Monika Łada , Analiza rentowności strumieni wartości | 312 |
| Anna Łapińska , Specyfika rachunku kosztów w rolnictwie | 324 |
| Jarosław Mielcarek , Zarządzanie wynikami za pomocą optymalizacji wielkości serii produkcyjnej | 334 |
| Daria Moskwa-Bęczkowska , Zarządzanie kosztami w publicznych szkołach wyższych jako instrument poprawy ich efektywności | 349 |
| Przemysław Mućko , Studium przypadku zastosowania rachunku kosztów działań w policji angielskiej | 365 |
| Bożena Nadolna , Metody badawcze rachunkowości zarządczej a ich podstawy filozoficzne | 377 |
| Agnieszka Nózka , Rachunek kosztów w instytucie badawczym jako instrument kontroli i oceny ośrodków odpowiedzialności | 393 |
| Andrzej Parzonko , Koszty normatywne jako ważny instrument wspomagający zarządzanie gospodarstwem mlecznym – rozwiązania KTBL | 403 |
| Michał Pietrzak , <i>Balanced scorecard</i> a kreowanie wartości z zasobów ludzkich poprzez zaangażowanie pracowników | 415 |
| Michał Poszwa , Identyfikacja i wycena przychodów z nieodpłatnych świadczeń | 432 |
| Sabina Rokita , Wykorzystanie wybranych narzędzi rachunku kosztów w ocenie <i>ex ante</i> i <i>ex post</i> opłacalności innowacji produktowych | 440 |
| Anna Stronczek , Kontrola zarządcza w znowelizowanej ustawie o finansach publicznych | 448 |
| Piotr Szczypa , Koszty jakości procesów logistycznych przedsiębiorstwa | 458 |
| Alfred Szydelko , Wpływ procesów integracyjnych rachunku kosztów zmiennych na jakość informacji kosztowych | 467 |
| Lukasz Szydelko , Wykorzystanie informacji z rachunku kosztów docelowych w zarządzaniu ośrodkami odpowiedzialności za koszty | 478 |
| Piotr Urbanek , Rachunkowość odpowiedzialności. Teoria a praktyka biznesowa | 489 |
| Małgorzata Wasilewska , Wycena przedsięwzięcia inwestycyjnego „Pole Stefanów” kopalni Bogdanka SA z wykorzystaniem opcji realnych | 502 |
| Elżbieta Wawrzyniak , Niewykorzystana zdolność produkcyjna a analiza punktu progu rentowności w szpitalu | 520 |
| Edward Wiszniowski , Koncepcja skorygowanej ceny nabycia i jej wpływ na pozycje sumy bilansowej | 531 |

| | |
|--|-----|
| Paweł Wroński , Wstępna analiza wyników inwestycyjnych wybranych otwartych funduszy emerytalnych..... | 545 |
| Adam Zawadzki , Rachunek ekonomiczny w outsourcingu..... | 560 |

Summaries

| | |
|---|-----|
| Jacek Barburski , The role of human factor in the development of banking sector in Poland..... | 25 |
| Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Balanced scorecard as a tool for implementing sustainable development idea to an organization..... | 41 |
| Leszek Borowiec , The concept of net cost of municipal services in Poland..... | 53 |
| Halina Buk , Creation of financial result from the long-time construction contract sales..... | 65 |
| Magdalena Chmielowiec-Lewczuk , Cost calculation of business insurance in decision accounts..... | 75 |
| Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska , The construction of conventional cost accounting in logistics in the context of generating the company value..... | 87 |
| Alina Dyduch , Cost budgeting in the State Forests National Forest Holding..... | 103 |
| Joanna Dynowska , Methods of cost rationalization in responsibility centers in the enterprises in Warmia and Mazury voivodeship..... | 114 |
| Waldemar Piotr Gil , Dilemma of the concept of the cost of equity capital..... | 125 |
| Renata Gmińska , Logistics costing as a tool of cost management..... | 135 |
| Joanna Habelman , Measurement and evaluation of achievements of Szczecin and Świnoujście Seaports Authority..... | 148 |
| Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identification of resources and resources consumption accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company..... | 162 |
| Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identification of processes and cost accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company..... | 179 |
| Elżbieta Jaworska , Corporate social responsibility as a source of opportunities and competitive advantage..... | 192 |
| Marcin Kaczmarek , Aspects of implementing performance management in the Police..... | 212 |
| Iłona Kędzierska-Bujak , Possibility of combining the total performance scorecard and open book management – selected problems..... | 222 |
| Konrad Kocharński , Modern costing concepts and their usefulness in taking decisions in the area of logistics..... | 236 |
| Marcin Kowalewski , Strategy maps in performance measurement system..... | 247 |
| Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski , The influence of sales growth rate on business valuation..... | 262 |

| | |
|--|-----|
| Jarosław Kujawski , Revenue and margin in extended earned value management | 279 |
| Grzegorz Lew , „Balanced” cost accounting | 289 |
| Agnieszka Lew , Managing values of traditional bill of costs | 299 |
| Sebastian Lotz , Target costing in automotive industry costs management processes | 311 |
| Monika Łada , Value streams profitability analysis | 323 |
| Anna Łapińska , Specificity of cost accounting in agriculture | 333 |
| Jarosław Mielcarek , Performance management with optimum batch size | 348 |
| Daria Moskwa-Bęczkowska , Costs management in public higher education institutes as a tool of their efficiency improvement | 364 |
| Przemysław Mućko , Case study of activity based costing implementation in English police forces | 376 |
| Bożena Nadolna , Management accounting research methods and their philosophical foundations | 392 |
| Agnieszka Nózka , Cost accounting in research institute as a control and evaluation tool of responsibility centers | 402 |
| Andrzej Parzonko , Normative costs as an important instrument to assist dairy farm management – KTBL solutions | 414 |
| Michał Pietrzak , Balanced Scorecard and value creation from human resources through employees’ engagement | 431 |
| Michał Poszwa , Identification and measurement of free of charge benefits revenue | 439 |
| Sabina Rokita , Using selected instruments of cost accounting in ex ante and ex post assessment of profitability of product innovations | 447 |
| Anna Stroncsek , Management control of the new public finance act | 457 |
| Piotr Szczypa , Quality costs of corporation’s logistic processes | 466 |
| Alfred Szydelko , The effect of direct costing integration processes for the quality of cost information | 477 |
| Łukasz Szydelko , Using of information from target costing in cost responsibility centers management | 488 |
| Piotr Urbanek , Responsibility accounting. business theory and practice | 501 |
| Małgorzata Wasilewska , Real Options Valuation of “Pole Stefanów” investment project by Bogdanka joint stock company | 519 |
| Elżbieta Wawrzyniak , Unused capacity and the analysis of hospital break-even point | 530 |
| Edward Wiszniowski , The concept of amortized cost and its impact on balance sheet items of the sum of input | 544 |
| Paweł Wroński , Preliminary analysis of selected investment open pension funds | 559 |
| Adam Zawadzki , Outsourcing cost-effectiveness evaluation | 571 |

Jacek Barbarski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ROLA CZYNNIKA LUDZKIEGO W ROZWOJU SEKTORA BANKOWEGO W POLSCE

Streszczenie: Artykuł niniejszy przedstawia rolę czynnika osobowego jako jednego z najważniejszych czynników rozwoju działalności sektora bankowego w Polsce. Artykuł składa się z wprowadzenia, dwóch części oraz podsumowania. W pierwszej części zostało przedstawione zagadnienie gospodarowania zasobami ludzkimi w bankach, a w szczególności podstawowe działania banku w zakresie racjonalnego gospodarowania czynnikiem ludzkim, planowanie kadr, ocena poziomu zatrudnienia. W ostatniej, drugiej części została przeprowadzona analiza danych w zakresie poziomu zatrudnienia, kosztów wynagrodzeń oraz efektywności pracy w sektorze bankowym w Polsce w latach 1999–2010.

Słowa kluczowe: czynnik osobowy, gospodarowanie zasobami ludzkimi, efektywność pracy, rozwój sektora bankowego.

1. Wstęp

Banki są podmiotami gospodarczymi o szczególnym przedmiocie działalności, narażonej na różnego rodzaju ryzyka. Wyjątkowa rola banków w gospodarce narodowej jako instytucji zaufania publicznego, a także gospodarowanie w przeważającej większości środkami obcymi wymagają, w celu zapewnienia ekonomicznego bezpieczeństwa i sprawnego ich funkcjonowania, stosowania wielu regulacji prawnych ograniczających potencjalne ryzyko.

Za podstawowe zadanie banków jako głównych podmiotów działających w sektorze bankowym uważa się gromadzenie środków pieniężnych pochodzących z różnych źródeł i od różnych podmiotów. Wraz z ich przyjęciem banki przejmują obowiązek ich ochrony, przechowywania, przemieszczania i zarządzania nimi. Zgromadzone środki, poza niewielką częścią utrzymywaną w postaci aktywów płynnych, są wykorzystywane do finansowania różnego rodzaju operacji dochodowych.

Z przeprowadzaniem rozliczeń wiąże się dokonywanie różnych operacji płatniczych, niekiedy bardzo skomplikowanych. Bank występując w roli pośrednika, najczęściej przyjmuje wpłaty na rachunki bieżące oraz dokonuje z tych rachunków wypłat zleconych.

Specyfika działalności banków w znacznej mierze wynika z pełnienia przez nie szczególnych funkcji w gospodarce. Funkcje te są zasadniczo odmienne od funkcji przedsiębiorstw produkcyjnych, a także usługowych. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: udział w kreacji pieniądza, udział w społecznym podziale pracy oraz dokonywanie alokacji i transformacji środków pieniężnych [Jaworski 2001]. Banki spełniają także istotną funkcję jako instytucje transformacyjne, pośredniczące w doprowadzaniu do wzajemnego uzgodnienia różniących się struktur popytu i podaży. Odnosi się to zwłaszcza do transformacji pieniądza w czasie, transformacji terminów i transformacji ryzyka. Należy więc podkreślić, że każdy bank funkcjonuje jako instytucja zaufania publicznego.

Jednocześnie wzrastające wymagania klientów wobec banków oraz rosnąca konkurencja na rynku bankowym wymuszają wprowadzanie ulepszonych bądź nowych produktów bankowych. Jedynie pracownicy banku, określani jako czynnik ludzki, poprzez bezpośrednie kontakty z klientami mogą zdefiniować problemy z istniejącymi usługami oraz oczekiwaniami klientów i w ten sposób przyczynić się do dalszego rozwoju banku.

Należy mieć także na uwadze, że banki funkcjonują w ciągle zmieniającym się, zwłaszcza w ostatnich latach, otoczeniu gospodarczym. Zmienność tych warunków powoduje konieczność obserwacji, dokonywania analiz oraz podejmowania ważnych decyzji zarówno bieżących, jak i strategicznych. W obszarze tych działań niezastąpiony jest także czynnik ludzki.

Sektor bankowy obejmuje ogół instytucji bankowych działających na terenie danego kraju, które stanowią istotną część jego infrastruktury społeczno-ekonomicznej. Można stwierdzić, że między sytuacją ekonomiczną sektora bankowego a sytuacją gospodarczą danego kraju występuje wzajemne oddziaływanie. Z jednej strony, tendencje rozwojowe w gospodarce, zarówno te pozytywne, jak i negatywne, są przenoszone na wyniki ekonomiczne sektora bankowego, z drugiej zaś, sektor bankowy może pobudzać rozwój gospodarczy albo też destabilizować go.

Sektor bankowy w Polsce został gruntownie przebudowany. Największe zmiany nastąpiły w latach dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia. Należy dodać, iż pomimo osiągnięcia już pewnego poziomu stabilności, wciąż znajduje się w fazie rozwoju i wymaga dalszych przekształceń.

Rozwój sektora bankowego jest uwarunkowany przez wiele różnych czynników. Można je podzielić na makroekonomiczne i mikroekonomiczne. Do podstawowych czynników z punktu widzenia makroekonomicznego należy zaliczyć¹: sytuację ekonomiczno-społeczną, sytuację demograficzną, odpowiednie regulacje prawne, sytuację polityczną itp. Natomiast za główne czynniki o charakterze mikroekonomicznym należy uznać: zasoby majątkowe (kapitał fizyczne), zasoby kapitałowe (kapitał finansowy) oraz zasoby osobowe (kapitał ludzki).

¹ Jest to przede wszystkim szeroko rozumiane otoczenie gospodarcze.

W rozumieniu mikroekonomicznej teorii instytucji finansowych za kapitał fizyczny uznaje się rzeczowy majątek trwały. Z punktu widzenia rachunkowości obejmuje on następujące składniki majątkowe: tereny (grunty) i budynki, wyposażenie, maszyny i urządzenia, narzędzia, środki transportowe, inne składniki oraz inwestycje rozpoczęte i ewentualne zaliczki na nie. Materialne środki trwałe są niezbędne do prowadzenia działalności bankowej, chociaż nie są aktywami bezpośrednio przynoszącymi zysk i nie stanowią znaczącej części aktywów ogółem. Niewątpliwie same urządzenia techniczne czy też systemy informatyczne w działalności banków nie wystarczą. Do ich obsługi oraz tworzenia niezbędna jest odpowiednio wykwalifikowana kadra pracowników.

O możliwościach finansowych każdego banku świadczą wielkość oraz struktura jego pasywów. W przeciwieństwie do innych podmiotów gospodarczych, charakterystyczną cechą działalności każdego banku jest operowanie ogromną ilością środków pieniężnych. Gromadzone przez banki środki to masa pieniądza o zmieniających się nieustannie rozmiarach i strukturze. Wielkości te nie przesadzają jednak o wynikach finansowych danego banku oraz o końcowym powodzeniu podjętych przez niego działań. Banki o podobnych zasobach finansowych osiągają różne rezultaty ekonomiczne. Występowanie „lepszego lub gorszego” struktury środków pieniężnych przyczynia się do osiągnięcia odpowiednio wyższych lub niższych dochodów, co też prowadzi do różnic pod względem uzyskiwanej efektywności działania. To dzięki odpowiednio podejmowanym decyzjom przez kadrę kierowniczą, szczególnie w zakresie udzielanych kredytów, określony bank może się szybko rozwijać i być konkurencyjny na rynku.

Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania banków, a przede wszystkim występujące w nich ryzyko, należy stwierdzić, że rola czynnika ludzkiego w jego działalności będzie stale wzrastać.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli jednego z najważniejszych czynników rozwoju działalności sektora bankowego (na przykładzie Polski), jakim jest czynnik osobowy. Artykuł składa się ze wstępu, dwóch części oraz podsumowania. W pierwszej części zostało przedstawione zagadnienie gospodarowania zasobami ludzkimi w bankach. Czynnikiem ludzki ma także wymiar finansowy. Stąd też, w ostatniej części artykułu została dokonana analiza w zakresie poziomu zatrudnienia, kosztów wynagrodzeń oraz efektywności pracy w sektorze bankowym w Polsce w latach 1999–2010.

2. Gospodarowanie zasobami ludzkimi w bankach

Według rozpowszechnionej opinii najważniejszym czynnikiem decydującym o wynikach pracy banku jest „czynnik ludzki”, tzn. zespół pracowniczy reprezentujący wysoki poziom kwalifikacji zawodowych, aktywny, sprawny, działający w sposób zharmonizowany, zgodny z polityką banku [Jaworski i in. 2001]. Wynika to z charakteru działalności banku, w której znaczenie decydujące o jego wynikach

ma ogromna liczba decyzji nieustannie podejmowanych przy udzielaniu kredytów, przyjmowaniu depozytów, dokonywaniu operacji w obrocie międzybankowym, gospodarowaniu zasobami pieniężnymi itp. Decyzje te nie mogą być podejmowane w sposób zautomatyzowany, lecz bardzo często wymagają indywidualnych rozstrzygnięć, opartych na doświadczeniu, trafnej ocenie sytuacji, umiejętności wyciągania wniosków. Zasoby ludzkie stwarzają również dla banku największe możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz zaliczane są do najbardziej elastycznych zasobów banku.

Celowe i racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać następujące działania [Jaworski, Zawadzka (red.) 2001].

- dobór pracowników o niezbędnych kwalifikacjach, predyspozycjach i cechach osobistych,
- określenie liczby potrzebnych pracowników oraz struktury ich kwalifikacji zawodowych,
- zapewnienie systematycznego szkolenia całego zespołu oraz możliwości studiów specjalistycznych,
- ocenianie wyników pracy i kierowanie pracowników do sprawowania funkcji odpowiadających ich możliwościom i umiejętnościom,
- motywowanie pracowników przez stosowne wynagradzanie i premiowanie,
- tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu trwałej więzi między pracownikami i instytucją, integrowanie całego zespołu oraz tworzenie atmosfery dobrej współpracy.

Podobne działania w zarządzaniu zasobami ludzkimi wyróżnia D. McNaughton, według której racjonalne gospodarowanie czynnikiem ludzkim wiąże się z wykonaniem czterech podstawowych zadań [McNaughton 1995]:

- zorganizowanie efektywnej pracy kadr,
- ustalenie poziomu zatrudnienia i struktury kwalifikacji,
- stworzenie korzystnej atmosfery i kultury pracy,
- zarządzanie kadrami i jednostkami organizacyjnymi.

Punktem wyjścia do efektywnego gospodarowania zasobami ludzkimi jest zaprojektowanie takiej struktury organizacyjnej banku, która stworzy podstawę wykonania jego zadań. Przyjęta struktura organizacyjna powinna w sposób ogólny określać potrzeby banku pod względem liczby potrzebnych pracowników oraz ich struktury kwalifikacyjnej, rozgraniczać zakres podległości i odpowiedzialności, uniemożliwiać nakładanie się zakresów czynności, a także definiować kanały, którymi przekazywane będą informacje. Racjonalnie prowadzony dobór kadry wymaga skorelowania z założeniami polityki banku, programem jego rozwoju oraz wieloletnim planem finansowym. Powinien być przy tym oparty na przyjętych w planie założeniach dotyczących wielkości przyszłych obrotów w głównych dziedzinach działalności banku, struktury sieci terenowej i przewidywanej wydajności pracy w poszczególnych pionach. Dobór kadry musi być traktowany w każdym banku jako inwestycja wieloletnia, oparta na szczegółowym rachunku ekonomicznym, wymagająca stałego korygowania i aktualizowania na skutek zmian w jego otoczeniu.

Wiedza na temat wielkości rzeczywistego zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników pomaga optymalizować koszty związane z utrzymaniem niezbędnego poziomu zatrudnienia. Przerost zatrudnienia powoduje nieuzasadnione zwiększenie kosztów zarówno dla banku, jak i jego klientów, utrudnia usprawnianie działań i negatywnie wpływa na kulturę pracy. Nadmiaru kadr nie należy też utożsamiać z lepszą obsługą klientów ani poprawą jakości świadczonych usług. Poziomu zatrudnienia nie można jednak nadmiernie ograniczać. Zbyt małe zatrudnienie może spowodować za duże obciążenie pracą i rozproszenie zakresu kompetencji, a także stanowić przeszkodę w efektywnym funkcjonowaniu banku. Bank nieposiadający odpowiedniej liczby pracowników nie może wykonać wymaganych zadań. Niski jest również poziom świadczonych usług. Podobne skutki mają niedostateczne kwalifikacje pracowników. Niewykwalifikowane kadry nie wykonują efektywnie swoich zadań, co niekorzystnie wpływa na wyniki banku [Szambelańczyk (red.) 1999].

Do istotnych elementów składowych gospodarowania czynnikiem ludzkim należy niewątpliwie planowanie kadr, które obejmuje cztery główne obszary [Gospodarowicz (red.) 2000]:

- analizę pracy,
- prognozowanie zapotrzebowania na pracowników,
- prognozowanie potencjału ludzkiego,
- opracowywanie planów kadrowych.

Analiza pracy jest procesem badawczym polegającym na gromadzeniu informacji o pracy jako szczególnym zachowaniu organizacyjnym pracownika(-ów) i stanowi podstawę konstrukcji narzędzi wspomagających osiąganie istotnych celów zarządzania kadrami [Gospodarowicz (red.) 2000]. Głównym jej celem jest szczegółowe badanie czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy. W odniesieniu do każdego stanowiska określany jest stopień trudności wykonywania pracy, a następnie formułowane są wymagania kwalifikacyjne oraz zasady i wysokość wynagradzania.

Prognozowanie zapotrzebowania na pracowników koncentruje się na określeniu pożądanej liczby pracowników posiadających kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań wynikających z dekompozycji i transformacji celów strategicznych banku. Prognozowanie to ma swój wymiar ilościowy (ustalenie liczby pracowników potrzebnych do objęcia stanowisk pracy w okresie planistycznym) oraz jakościowy (ustalenie standardowych wymogów kwalifikacyjnych i wzorców zachowań). Prognozy te rozpoczyna się na poziomie każdej komórki, a następnie rozpatruje w całej instytucji. W procesie planowania wykorzystuje się takie źródła, jak: strategia działania banku, plany operacyjne banku, plan poprawy efektywności działania, plan nowych produktów i usług, tendencje zaobserwowane w przeszłości.

Prognozowanie potencjału ludzkiego w banku polega na przewidywaniu zmian w stanie i strukturze istniejącego zatrudnienia, natomiast opracowywanie planów kadrowych dotyczy działań związanych z likwidacją lub minimalizacją odchyleń pomiędzy pożądanym a istniejącym stanem zatrudnienia, przyczyniając się w ten sposób do optymalizacji kosztów pracy.

Posiadanie przez banki informacji na temat liczby i struktury podmiotów korzystających z ich usług, liczby prowadzonych rachunków, obsługiwanych transakcji, rodzajów sprawozdań i raportów znacznie ułatwia proces optymalizacji poziomu zatrudnienia. Ponadto większość usług w banku ma charakter standardowy i powtarzalny, dzięki czemu można analizować usługi wykonane w przeszłości i sporządzać prognozy dotyczące poszczególnych operacji. W celu prognozowania wielkości zatrudnienia stosuje się różne techniki ilościowe. Za najskuteczniejsze uważa się trzy techniki: analizę nakładu pracy, analizę zależności oraz modelowanie [McNaughton 1995].

Określenie liczby pracowników pozwala na sporządzenie bilansu siły roboczej, który obejmuje, ujęty w podziale na pionory operacyjne, komórki „sztabowe” i „zapleczka” [Jaworski, Zawadzka (red.) 2001]:

- rzeczywisty stan załogi w momencie sporządzania bilansu,
- naturalne ubytki kadrowe,
- obliczony stan załogi na koniec poszczególnych lat planowanego okresu,
- niezbędne uzupełnienia zespołu w celu wyrównania ubytków i obsadzania nowych stanowisk w razie planowanej rozbudowy struktur organizacyjnych.

Właściwa ocena zmian poziomu zatrudnienia stwarza potrzebę przyjęcia odpowiednich kryteriów w postaci wskaźników wydajności pracy. Do ich obliczenia przyjmuje się najczęściej [Jaworski, Zawadzka (red.) 2001]:

- kwotę aktywów banku lub całego systemu bankowego w cenach bieżących lub stałych wybranego roku przypadającą na jednego pracownika,
- kwotę zysku brutto lub zysku netto przypadającą na jednego pracownika,
- liczbę rachunków bankowych przypadającą na jednego pracownika.

Należy mieć także tutaj na uwadze, że zmiany poziomu wydajności pracy w kolejnych okresach mogą następować w wyniku:

- rzeczywistego wzrostu wydajności, spowodowanego wprowadzeniem ulepszeń organizacyjnych i technicznych,
- zmiany profilu specjalizacyjnego i zakresu działania banku,
- całkowicie nowej sytuacji banku, powstałej w wyniku łączenia i reorganizacji wewnętrznej banków, trudno porównywalnej z sytuacją poprzednią.

Zmiany zachodzące w bankowości powodują potrzebę ciągłego podnoszenia kwalifikacji osób zatrudnionych w bankach. Podnoszenie kwalifikacji jest ściśle związane z koniecznością dostarczania klientom usług i produktów bankowych najwyższej jakości. Z tego też względu banki prowadzą szkolenia całego zespołu pracowniczego, od kadry kierowniczej do wykonawców. Ponadto wzrost wymagań stawianych pracownikom bankowym i pogłębiająca się specjalizacja ujawniły potrzebę ustalania jasnych i jednolitych kryteriów oceny poziomu kwalifikacji zatrudnianych osób. Z tego względu w latach siedemdziesiątych banki w krajach Europy Zachodniej opracowały tzw. standardy kwalifikacyjne dla każdego stanowiska określające potrzebne wiadomości, umiejętności oraz predyspozycje, jakie powinien mieć pracownik danej specjalizacji. W Polsce standardy kwalifikacyjne zostały opracowane

w 1996 r. Przy ich tworzeniu wydzielono trzy stopnie osiąganych kwalifikacji zawodowych:

- samodzielny pracownik bankowy,
- dyplomowany pracownik bankowy,
- specjalista bankowy.

Z kolei standardy odnoszące się do specjalistów podzielono na takie kierunki specjalizacyjne, jak:

- organizacja i zarządzanie,
- operacje bankowe krajowe,
- operacje bankowe zagraniczne,
- rachunkowość bankowa,
- analiza kredytowa i fundamentalna,
- rynek pieniężny i kapitałowy,
- marketing bankowy,
- informacja i informatyka bankowa,
- bankowa obsługa prawna.

Oprócz kwalifikacji, niezbędnym warunkiem efektywnej pracy jest odpowiednia motywacja pracowników. Umiejętne motywowanie należy do jednych z najważniejszych zadań działalności kierowniczej. Spośród wielu sposobów motywacji najważniejszą rolę odgrywa odpowiedni system wynagradzania. Płace uznawane za zadowalające nie tylko pobudzają do dobrego wykonywania powierzanych obowiązków, ale także wpływają na stabilizację kadry w bankach.

Nowoczesne systemy zarządzania kadrami wskazują również na potrzebę tworzenia więzi łączącej zespół z bankiem, integrowania zespołów i tworzenia dobrej współpracy pomiędzy pracownikami. Praktyka dowodzi, że pracownicy lepiej wykonują swoje zadania, jeżeli dostrzegają zgodność swych interesów z interesami zatrudniającej ich instytucji oraz pracują w sprzyjającej atmosferze.

Rozwój bankowości w krajach Europy Zachodniej od połowy lat sześćdziesiątych pociągnął za sobą istotne zmiany w systemie zarządzania bankami komercyjnymi. Wprowadzaniu nowych rozwiązań towarzyszył wzrost wymagań dotyczących kadry kierowniczej. Z kolei rozwój konkurencji w sektorze bankowym ujawnił potrzebę podniesienia poziomu obsługi dla klientów banku, co również było związane z koniecznością podniesienia kwalifikacji przez pracowników. Jednocześnie rozwój bankowości w tych krajach był związany z rozbudową sieci placówek bankowych, a tym samym ze wzrostem liczebnym kadry pracowniczej. Według danych OECD w latach 1960–1980 liczba pracowników sektora bankowego wzrosła ponaddwukrotnie. Następnie w latach 1980–2000 w wyniku nasilania się konkurencji oraz przyspieszenia postępu technicznego doszło do zmniejszania liczby pracowników. Możliwości redukcji kadr powstały także w wyniku fuzji, operacji przejmowania lub podporządkowywania mniejszych lub słabszych finansowo banków. W Polsce natomiast znacznie słabszy niż w krajach Europy Zachodniej rozwój konkurencji nie zmuszał banków do ograniczania liczebności pracowników oraz obniżania poziomu kosztów pracy.

3. Zatrudnienie, koszty wynagrodzeń oraz efektywność pracy w sektorze bankowym w Polsce w latach 1999–2009

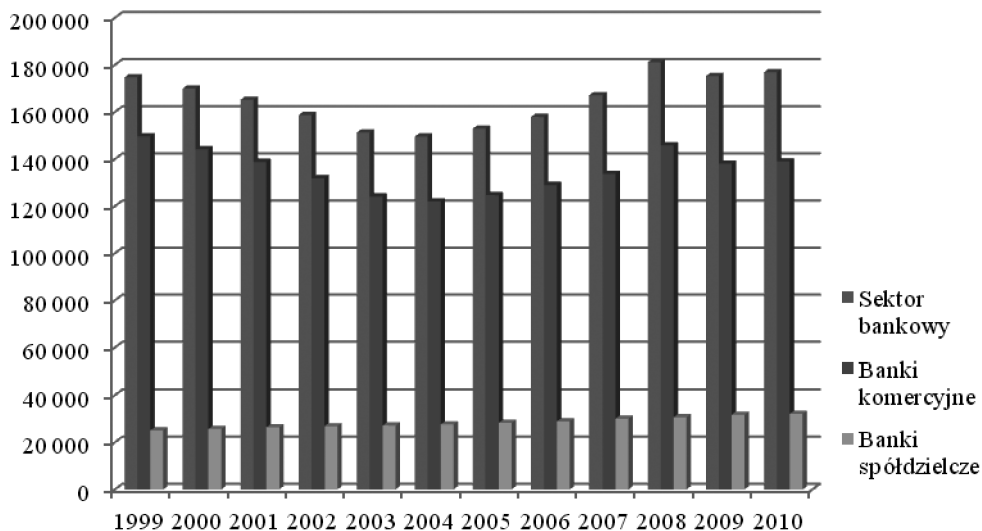
Liczba zatrudnionych w polskim sektorze bankowym była zmienna i wynosiła od 149 605 (2004 r.) do 181 114 (2008 r.) osób. Na przestrzeni analizowanego okresu można zaobserwować dwie wyraźne tendencje. W okresie 1999–2004 poziom zatrudnienia malał z roku na rok (spadek o 14,39%), natomiast w okresie 2004–2010 utrzymywała się tendencja wzrostowa. Na koniec 2010 r. liczba zatrudnionych w sektorze bankowym wyniosła 176 915 i była nieco wyższa od poziomu z 1999 r. (o 1,24%). W analizowanym okresie w poziomie zatrudnienia w bankach komercyjnych można zaobserwować te same tendencje, tzn. do 2004 r. występuje tendencja spadkowa (spadek o 18,47%), a następnie obserwowany jest jego wzrost. Natomiast banki spółdzielcze charakteryzowały się stałym, ale niewielkim wzrostem zatrudnienia w całym analizowanym okresie. Pozostałe dane w zakresie poziomu zatrudnienia oraz jego dynamiki (w przeliczeniu na pełne etaty) dla sektora bankowego w Polsce w latach 1999–2010 zostały przedstawione w tab. 1. Ponadto, w celu ułatwienia analizy oraz dokonania porównań, liczba zatrudnionych w sektorze bankowym, bankach komercyjnych oraz bankach spółdzielczych została zaprezentowana na rys. 1.

Tabela 1. Liczba zatrudnionych w sektorze bankowym w Polsce (bez placówek zagranicznych) w latach 1999–2010

| Lata | Sektor bankowy | | Banki komercyjne | | Banki spółdzielcze | |
|------|----------------|----------|------------------|----------|--------------------|----------|
| | liczba | dynamika | liczba | dynamika | liczba | dynamika |
| 1999 | 174 748 | 100,00 | 149 638 | 100,00 | 25 110 | 100,00 |
| 2000 | 169 934 | 97,25 | 144 237 | 96,39 | 25 697 | 102,34 |
| 2001 | 165 225 | 94,55 | 138 822 | 92,77 | 26 403 | 105,15 |
| 2002 | 158 697 | 90,81 | 131 878 | 88,13 | 26 819 | 106,81 |
| 2003 | 151 254 | 86,56 | 124 093 | 82,93 | 27 161 | 108,17 |
| 2004 | 149 605 | 85,61 | 122 005 | 81,53 | 27 600 | 109,92 |
| 2005 | 152 954 | 87,53 | 124 689 | 83,33 | 28 265 | 112,56 |
| 2006 | 157 923 | 90,37 | 129 021 | 86,22 | 28 902 | 115,10 |
| 2007 | 167 127 | 95,64 | 133 724 | 89,37 | 30 103 | 119,88 |
| 2008 | 181 114 | 103,64 | 145 839 | 97,46 | 30 667 | 122,13 |
| 2009 | 175 249 | 100,29 | 138 094 | 92,29 | 31 722 | 126,33 |
| 2010 | 176 915 | 101,24 | 139 042 | 92,92 | 32 131 | 127,96 |

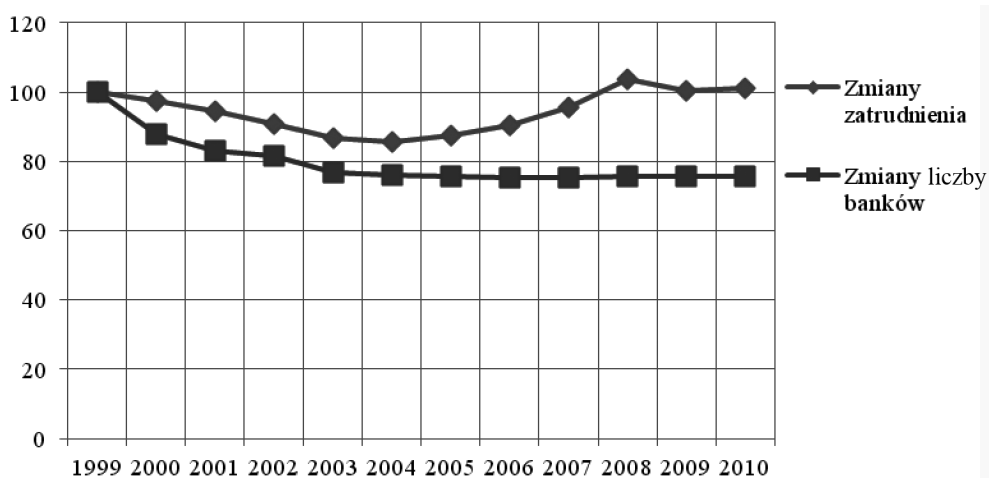
Źródło: *Synteza raportu o sytuacji sektora bankowego w I kwartale 2007 roku*, NBP, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa, lipiec 2007; *Raport o sytuacji banków w 2008 roku (w 2009 roku, w 2010 roku)*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009 (2010, 2011); obliczenia własne.

Należy dodać, że do znacznego wzrostu zatrudnienia w latach 2004–2008 w bankach komercyjnych oraz całym sektorze bankowym przyczyniały się przede



Rys. 1. Liczba zatrudnionych w sektorze bankowym w Polsce w latach 1999–2010

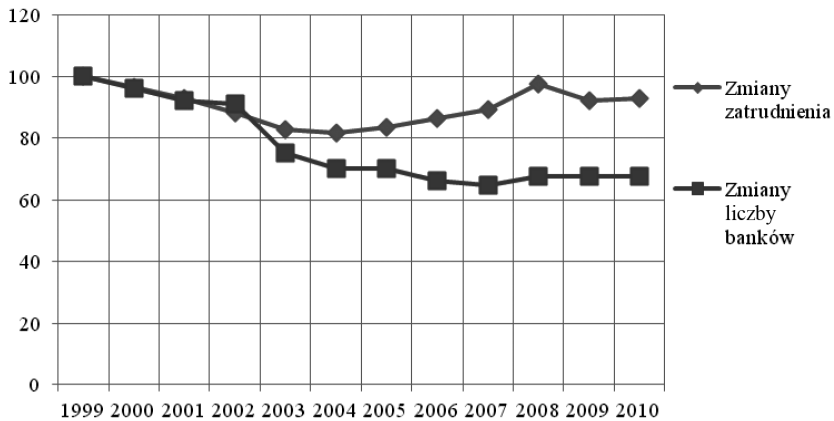
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Dynamika poziomu zatrudnienia w sektorze bankowym na tle zmian liczby banków (1999 r. = 100%)

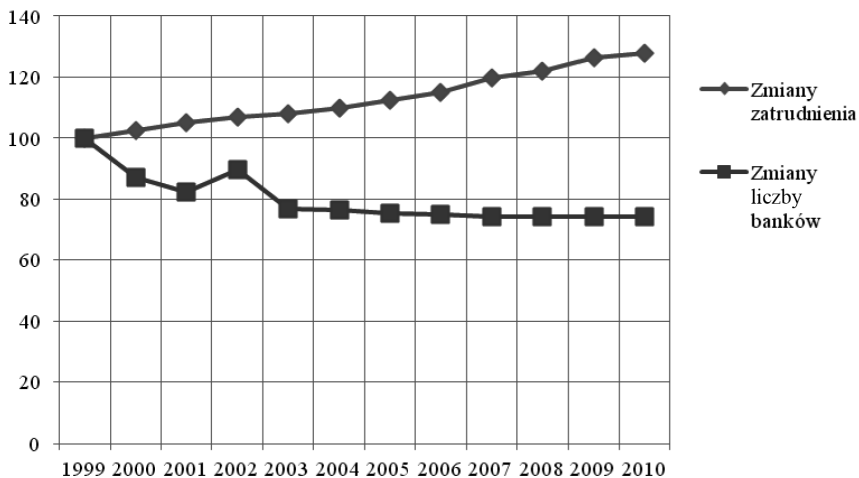
Źródło: opracowanie własne.

wszystkim dobre wyniki finansowe oraz perspektywy rozwoju, a w szczególności rozszerzanie działalności operacyjnej związanej z rosnącym popytem na kredyty ze strony gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw. Zatrudnienie zwiększały przede wszystkim dynamicznie rozwijające się średnie banki detaliczne działające w segmencie kredytów hipotecznych oraz konsumpcyjnych.



Rys. 3. Dynamika poziomu zatrudnienia w bankach komercyjnych na tle zmian liczby banków (1999 r. = 100%)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Dynamika poziomu zatrudnienia w bankach spółdzielczych na tle zmian liczby banków (1999 r. = 100%)

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z czynników wpływających na liczbę zatrudnionych w sektorze bankowym jest także sama liczba funkcjonujących banków. Zmiany w zakresie liczby zatrudnionych, przy określonych założeniach, powinny odpowiadać zmianom liczby działających banków. Jednak z analizy danych wynika, że tempo zmian zatrudnienia niemal w całym analizowanym okresie znacznie wyprzedza zmiany w liczbie funkcjonujących banków, zarówno w całym sektorze bankowym, jak i w bankach komercyjnych oraz bankach spółdzielczych (por. rys. 2–4). Oznacza to systematyczny wzrost liczby zatrudnionych przypadających na jeden bank.

Rola czynnika ludzkiego w działalności każdego banku wyraża się w szczególności sposób w wymiarze finansowym. Jak wynika z publikacji Association Belge des Banques [1994], nie koszty rzeczowe, ale koszty osobowe w niektórych krajach nadal stanowią przeważającą część kosztów ogólnych banku. Przykładowo, w 1993 r. w stosunku do sumy kosztów ogólnych stanowiły one we Francji ok. 62%, a w Belgii i we Włoszech ok. 70% [*Vade-mecum statistique...* 1994]. W Polsce koszty osobowe kształtują się na niższym poziomie, co prawdopodobnie wynika z niższego, ogólnego poziomu wynagrodzeń w naszym kraju w porównaniu z krajami Europy Zachodniej. Poziom kosztów wynagrodzeń (wraz z narzutami) ponoszonych przez sektor bankowy w Polsce w latach 1999–2010 został przedstawiony w tab. 2.

Ze uwagi na znaczący udział kosztów osobowych w kosztach ogółem, każdy bank w celu zachowania konkurencyjności i ekonomicznej efektywności musi racjonalizować koszty związane z zatrudnianiem pracowników. W sektorze bankowym w Polsce w latach 1999–2009 poziom kosztów wynagrodzeń (wraz z narzutami) w stosunku do kosztów działania banku wynosił od 53,68 (2000 r.) do 57,05% (1999 r.). W przypadku banków komercyjnych udział ten był na nieco niższym poziomie i wynosił od 52,11 (2000 r.) do 55,50% (1999 r.). Znacznie pod tym względem odbiegały banki spółdzielcze, w których koszty wynagrodzeń w relacji do kosztów działania banku wynosiły od 72,0 (2000 r.) do 74,86% (1999 r.) – por. tab. 2. Należy podkreślić, że w całym analizowanym okresie udział ten niewiele się zmieniał. Natomiast na zwrócenie uwagi zasługują znaczne różnice tych udziałów pomiędzy sektorem spółdzielczym a sektorem bankowym ogółem i bankami komercyjnymi (por. tab. 2 oraz rys. 5).

Bardzo ważnym aspektem analizy czynnika osobowego jest także ocena jego efektywności działania. W tym celu najczęściej wykorzystuje się różnego rodzaju miary efektywności pracy (zwykle w przeliczeniu na jednego zatrudnionego).

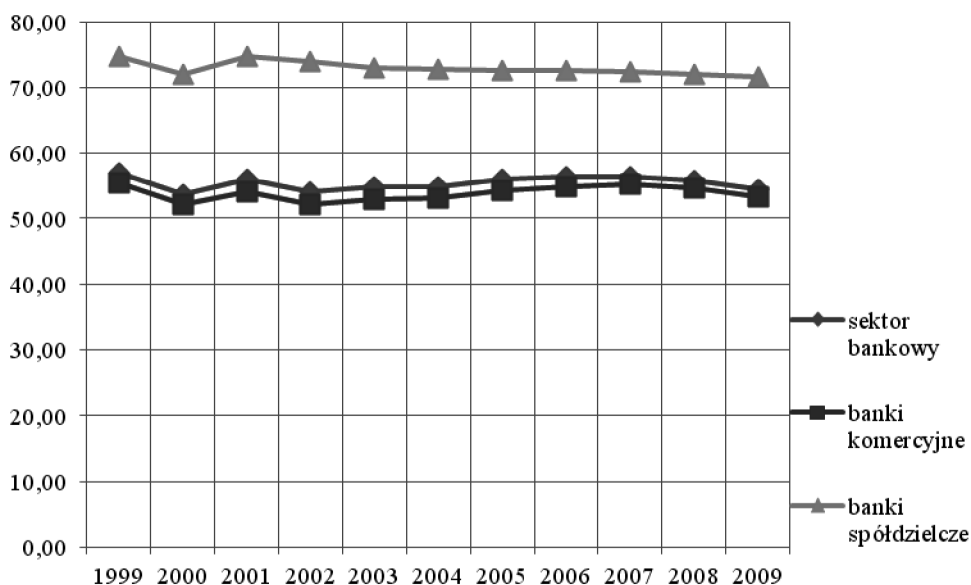
Biorąc pod uwagę średnie wynagrodzenie miesięczne w latach 2006–2009, należy stwierdzić, że z wyjątkiem niewielkiego spadku w 2009 r. występował stały jego wzrost, zarówno w całym sektorze bankowych, jak i w bankach komercyjnych oraz spółdzielczych (tab. 3). Niemniej jednak w bankach spółdzielczych wynagrodzenie to było o ok. 40% niższe niż w bankach komercyjnych. Z ekonomicznego punktu widzenia było ono uzasadnione, jeśli weźmie się pod uwagę wartości aktywów oraz wyniku finansowego brutto przypadające na jednego pracownika (por. tab. 3). Z analizy tych danych wynika, że pod tym względem wskaźniki te zarówno w sektorze

Tabela 2. Koszty wynagrodzeń na tle kosztów działania banków w sektorze bankowym w Polsce w latach 1999–2010 (ceny bieżące w mln zł)

| Lata | Sektor bankowy | | | Banki komercyjne | | | Banki spółdzielcze | | |
|------|-------------------------|--------------------------------|---------|-------------------------|--------------------------------|---------|-------------------------|--------------------------------|---------|
| | koszty działania banków | koszty wynagrodzeń z narzutami | 3/2 w % | koszty działania banków | koszty wynagrodzeń z narzutami | 6/5 w % | koszty działania banków | koszty wynagrodzeń z narzutami | 9/8 w % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1999 | 12 415,3 | 7 079,7 | 57,02 | 11 439,4 | 6 349,2 | 55,50 | 976,0 | 730,6 | 74,86 |
| 2000 | 15 365,4 | 8 248,0 | 53,68 | 14 153,3 | 7 375,3 | 52,11 | 1 212,1 | 872,7 | 72,00 |
| 2001 | 15 909,4 | 8 902,3 | 55,96 | 14 544,8 | 7 881,8 | 54,19 | 1 364,6 | 1 020,5 | 74,78 |
| 2002 | 16 289,3 | 8 811,0 | 54,09 | 14 850,6 | 7 747,1 | 52,17 | 1 438,7 | 1 063,9 | 73,95 |
| 2003 | 16 079,7 | 8 813,6 | 54,81 | 14 620,0 | 7 748,2 | 53,00 | 1 459,7 | 1 065,4 | 73,99 |
| 2004 | 16 497,8 | 9 058,7 | 54,91 | 14 952,9 | 7 933,2 | 53,05 | 1 544,9 | 1 125,5 | 72,85 |
| 2005 | 17 548,7 | 9 835,7 | 56,05 | 15 898,5 | 8 636,8 | 54,32 | 1 650,3 | 1 198,9 | 72,65 |
| 2006 | 18 975,3 | 10 725,6 | 56,52 | 17 233,0 | 9 460,2 | 54,90 | 1 742,3 | 1 265,5 | 72,63 |
| 2007 | 21 771,9 | 12 277,9 | 56,39 | 19 092,9 | 10 550,6 | 55,26 | 1 944,7 | 1 410,2 | 72,52 |
| 2008 | 24 713,0 | 13 818,1 | 55,91 | 21 540,0 | 11 771,3 | 54,65 | 2 247,0 | 1 619,5 | 72,07 |
| 2009 | 24 814,0 | 13 536,0 | 54,55 | 21 383,0 | 11 399,8 | 53,31 | 2 305,0 | 1 649,7 | 71,57 |
| 2010 | 25 534,0 | * | * | 21 946,0 | * | * | 2 436,0 | * | * |

* Brak danych.

Źródło: *Sytuacja finansowa banków w 1999 r. (2000 r., 2002 r., 2004 r., 2006 r.)*, Synteza, NBP, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2000 (2001, 2003, 2005, 2007); *Raport o sytuacji...*; obliczenia własne.



Rys. 5. Udział kosztów wynagrodzeń (z narzutami) w kosztach działania banków (w %)

Źródło: opracowanie własne.

bankowym, jak i dla banków komercyjnych były kilka razy wyższe od analogicznych wskaźników dla banków spółdzielczych. W przypadku aktywów przypadających na jednego zatrudnionego należy zauważyć wyraźną tendencję wzrostową w sektorze bankowym i w bankach komercyjnych oraz niewielką w bankach spółdzielczych.

Tabela 3. Wybrane wskaźniki efektywności zatrudnienia w latach 2006–2010

| Lata | Sektor bankowy | | | Banki komercyjne | | | Banki spółdzielcze | | |
|------|--|------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|----------------------------------|
| | średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w zł | aktywa/1 pracownika w mln zł | WF brutto/1 pracownika w tys. zł | średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w zł | aktywa/1 pracownika w mln zł | WF brutto/1 pracownika w tys. zł | średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w zł | aktywa/1 pracownika w mln zł | WF brutto/1 pracownika w tys. zł |
| 2006 | 4656,5 | 4,32 | 82,50 | 4997,4 | 4,86 | 98,40 | 2987,1 | 1,46 | 21,60 |
| 2007 | 5019,5 | 4,76 | 100,10 | 5386,9 | 5,33 | 119,10 | 3203,2 | 1,63 | 28,60 |
| 2008 | 5260,8 | 5,86 | 97,45 | 5591,5 | 6,61 | 112,67 | 3589,2 | 1,73 | 34,87 |
| 2009 | 5252,1 | 6,07 | 70,01 | 5604,4 | 6,85 | 78,37 | 3444,8 | 1,90 | 26,87 |
| 2010 | * | 6,58 | 90,23 | * | 7,45 | 103,52 | * | 2,21 | 30,26 |

Źródło: Raport o sytuacji...; obliczenia własne.

Biorąc pod uwagę wielkość wyniku finansowego brutto przypadającą na jednego zatrudnionego, należy zwrócić szczególną uwagę na 2008 r., w którym nastąpiło duże obniżenie wskaźnika, co miało niewątpliwie związek z załamaniem gospodarczym w tym czasie.

Główną przyczyną silnego spadku wyników finansowych był prawie czterokrotny wzrost ujemnego salda rezerw/odpisów z tytułu utraty wartości z 0,7 mld zł w I kwartale 2008 r. do 2,6 mld zł w I kwartale 2009. W konsekwencji rezerwy/odpisy pochłonęły aż 22,2% wyniku działalności bankowej wobec 6,1% w analogicznym okresie roku ubiegłego. Tak duży wzrost był spowodowany pogorszeniem sytuacji finansowej części klientów na skutek przeniesienia kryzysu finansowego do sfery realnej oraz odpisów na walutowe transakcje pochodne, a także odpisami na inwestycje kapitałowe w krajach regionu. Oprócz pogorszenia otoczenia gospodarczego wzrost odpisów jest pochodną słabości w zarządzaniu ryzykiem – brak odpowiedniej oceny ryzyka w perspektywie średnio- i długoterminowej oraz zapewnienia stabilnych, długoterminowych źródeł finansowania rozwoju [*Informacja o sytuacji...* 2009].

4. Podsumowanie

Czynnik osobowy w działalności banku to przede wszystkim wiedza, umiejętności, doświadczenie, motywacja, zachowania i postawy wobec pracy, a także motywacja zespołu ludzi tam zatrudnionych. Budowanie i rozwój czynnika osobowego wymagają stałego i efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Banki mogą wpływać na czynnik osobowy nie tylko poprzez zwiększanie liczby zatrudnionych pracowników, ale przede wszystkim poprzez podnoszenie wiedzy i kwalifikacji pracowników.

Specyfika działalności banków, rosnące wymagania klientów, silna konkurencja czy też zmieniające się otoczenie gospodarowania sprawiają, że spośród wielu różnych czynników to czynnik osobowy stanowi kluczowy element rozwoju banku. Wynika to również z niematerialnego charakteru usług. Od doświadczenia i predyspozycji pracowników banku, ich wiedzy zawodowej, zdolności do właściwej oceny sytuacji oraz podejmowania racjonalnych i odpowiedzialnych decyzji zależeć będzie ekonomiczna przyszłość danego banku.

Podobnie jak w innych krajach, perspektywy rozwoju sektora bankowego w Polsce będą uwarunkowane stanem całej gospodarki. Aktualny kryzys gospodarki światowej wymusza m.in. redukcję kosztów zatrudniania w bankach w wymiarze zarówno ilościowym, jak i wartościowym, co jednak może stanowić czynnik ograniczający rozwój kadry bankowej poprzez brak motywacji do efektywnej pracy.

W ocenie poziomu zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce należy zwrócić uwagę na dwie tendencje, jakie wystąpiły na przestrzeni analizowanego okresu – pierwsza malejąca w okresie 1999–2004, natomiast druga rosnąca w latach 2004–2010. Należy również podkreślić, iż w całym analizowanym okresie występował systematyczny wzrost liczby zatrudnionych przypadających na jeden bank. Spośród

wskaźników efektywności na uwagę zasługuje znaczny spadek wyniku finansowego brutto przypadającego na jednego zatrudnionego w 2009 r. W tym samym roku średnie wynagrodzenie miesięczne w całym sektorze bankowym odnotowało nieznaczny spadek, po tym jak w latach 2006–2008 charakteryzowało się tendencją wzrostową.

Literatura

- Gospodarowicz A. (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000.
- Informacja o sytuacji banków po pierwszym półroczu 2009*, Urząd Komisji i Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009.
- Jaworski W.L., *Bankowość, podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 2001.
- Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki – rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 2001.
- Jaworski W.L., Zawadzka Z. (red.), *Bankowość – podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2001.
- McNaughton D., *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, t. 1: *Efektywne zarządzanie zmianami*, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995.
- Raport o sytuacji banków w 2008 roku (w 2009 roku, w 2010 roku)*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009 (2010, 2011).
- Synteza raportu o sytuacji sektora bankowego w I kwartale 2007 roku*, NBP, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa, lipiec 2007.
- Sytuacja finansowa banków w 1999 r. (2000 r., 2002 r., 2004 r., 2006 r.)*, Synteza, NBP, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2000 (2001, 2003, 2005, 2007).
- Szambelańczyk J. (red.), *Ekonomia banku spółdzielczego*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999.
- Vade-mecum statistique du secteur bancaire*, Association Belge des Banques, Bruxelles 1994.

THE ROLE OF HUMAN FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF BANKING SECTOR IN POLAND

Summary: This article presents the role of human factor as the main factor in the development of activities of the banking sector in Poland. It consists of an introduction, two parts, and the conclusions. The first part presents the question of managing human factor in a commercial bank and, in particular the basic bank operations in the domain of rational management of human factor the, staff planning and the assessment of changes on the employment level. The second part presents an analysis related to the level of employment, the cost of salaries and the efficiency of work in the banking sector in Poland in the period 1999–2010.

Keywords: human factor, the management of human resources, efficiency of work, development of banking sector.