Jan Szambelańczyk

Katedra Pracy i Polityki Społecznej
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Instytucjonalne i środowiskowe uwarunkowania modeli zarządzania kadrami w bankach spółdzielczych

Wstęp

Zarządzanie organizacją to system obejmujący m.in. jej misję, politykę i cele strategiczne, zasady funkcjonowania, procedury realizacyjne, wreszcie przedsięwzięcia od bardzo złożonych do stosunkowo prostych. Zarządzanie można strukturyzować ze względu na przedmiot i wydzielać, np. zarządzanie środkami trwałymi, zarządzanie finansami, zarządzanie inwestycjami czy zarządzanie informacją. Szczególnym przypadkiem zarządzania jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Szczególny charakter zarządzania ludźmi polega przede wszystkim na tym, że przedmiot zarządzania jest jednocześnie jego podmiotem. Ta właśnie cecha sprawia, że przedsięwzięcia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) obarczone są specyficzym ryzykiem i cechuje je niepewność rezultatu. Ryzyko i niepewność wynikają przede wszystkim ze zmienności zachowań ludzi w zależności od konkretnego kontekstu sytuacyjnego czy środowiskowego. Kontekstu powstającego w wyniku zbiegu oddziaływania czynników i warunków konstytuujących strukturę organizacji z jednej strony, a z drugiej – strukturę osobowości pracownika na tle bliższego i dalszego otoczenia, w jakim dana organizacja funkcjonuje.

Stopień uzależnienia poszczególnych organizacji od ludzi, będących ich pracownikami, nie jest jednakowy. Zależy on głównie od technologii i cech rynkowych wytwarzanych produktów lub świadczonych usług. Właśnie technologia lub cechy rynkowe sprawiają, że pewne organizacje są bardziej, a inne mniej zależne od postaw czy zachowań pracowników. Pewne organizacje mogą relatywnie ograniczać znaczenie zasobów ludzkich dla swego funkcjonowania. Czynią to głównie poprzez substytucję pracy żywej przez uprzedmiotowioną. Przy czym współcześnie „uprzedmiotowienie" pracy może polegać, np. na informatyzacji organizacji, intensyfikacji i wzroście wydajności pracy dzięki wspomaganiu „ręki i mózgu" nowoczesnymi urządzeniami i utrwaloną użytkowo myślą naukowo-techniczną (np. komputery, bankomaty, telefaxy, telefony komórkowe, telewizja przemysłowa, roboty, komputerowe programy użytkowe – od prostych edytorów tekstu czy arkuszy kalkulacyjnych do złożonych, takich jak komputerowe wspomaganie projektowania [CAD], komputerowe wspomaganie produkcji [CAM], planowanie zasobów materialnych [MRP II]).

Ostatnia dekada XX wieku charakteryzuje się dynamicznie rosnącą popularnością – wśród praktyków – problemami zarządzania kadrami w organizacjach. Jednym z przejawów tego zainteresowania jest oferta edukacyjna najszacowniejszch instytucji kształcących na świecie, w której niemal powszechnie występują moduły obejmujące bądź zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM), bądź zarządzanie kadrami[1].

Znaczenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi wzrasta wprost proporcjonalnie do intensywności kontaktu klienta z pracownikiem bądź pracochłonności wytwarzanych produktów czy świadczonych usług. Dobrym przykładem organizacji, w której intensywność kontaktu pracownika z klientem jest bardzo wysoka może być instytucja finansowa, a zwłaszcza bank. Ponadto trzeba uwzględnić, że bank jest nie tylko specyficznym przedsiębiorstwem, działającym na rynku usług finansowych, ale jest także instytucją zaufania publicznego[2]. Ta druga cecha sprawia, iż zarządzanie kadrami powinno mieć w banku jeszcze większe niż w innych organizacjach znaczenie.

---

[1] Rozpatrując popularność koncepcji i kształcenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w obecnej dekadzie, można doszukiwać się w tym swoistego efektu echa twierdzeń ekonomiki kształcenia z lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, a także integracji w praktyce dyrektyw teoretycznych psychologii, socjologii czy pedagogiki z teorią organizacji i zarządzania.

[2] Pomijając procedury licencjonowania i nadzoru nad bankami przez instytucje do tego prawem powołane, należy podnieść kontekst psychologiczny zamykający się w haśle reklamowym WBK S.A. stwierdzającym, że bank gospodaruje najważniejszymi pieniędzmi na świecie – pieniędzmi deponentów.

Celem niniejszego opracowania jest głównie zidentyfikowanie i scharakteryzowanie związków lub wpływu instytucjonalnych i środowiskowych uwarunkowań modeli zarządzania kadrami ze szczególnym uwzględnieniem tego problemu w bankach spółdzielczych. Wybór banków spółdzielczych jako podmiotowego środowiska analizy nie jest przypadkowy. Banki spółdzielcze w Polsce to nadal ponad 1500 instytucji finansowych zatrudniających znaczącą część kadry sektora bankowego w Polsce. Ponadto sektor banków spółdzielczych bardzo poważnie dotknięty został procesami transformacji gospodarczej w różnych jej przejawach. Wreszcie ustawa z dnia 24 czerwca 1994 roku o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz o zmianie niektórych ustaw stanowi oryginalny przykład unormowania wpływu czynników instytucjonalnych i środowiskowych na zarządzanie kadrami w samodzielnych i samofinansujących się podmiotach gospodarczych.

Ze względu na brak danych źródłowych zgromadzonych według jednej z klasycznych procedur analitycznych prezentowane stwierdzenia mają charakter hipotez lub niekiedy generalizacji empirycznych opartych na bezpośrednich doświadczeniach lub obserwacji uczestniczącej prowadzonej przez autora w środowisku kadry banków spółdzielczych w latach 1991-1996 zarówno na poziomie banków spółdzielczych, banków zrzeszających i regionalnych, banku krajowego, jak i na obserwacji działalności Krajowego Związku Banków Spółdzielczych i innych organizacji „okołospółdzielczych".

Na zakończenie uwag wprowadzających trzeba jeszcze wyjaśnić, że pomimo zarysowanych w literaturze różnic pomiędzy koncepcjami: zarządzania kadrami, personelem, pracownikami czy zarządzaniem zasobami ludzkimi, w niniejszym opracowaniu różnice między nimi nie będą uwzględniane a używane określenia traktować można jako synonimy[3].

Próba typologii uwarunkowań modeli zarządzania kadrami

Żadna organizacja działająca na rynku nie jest absolutnie niezależna od wpływów środowiska swego funkcjonowania, instytucji prawa i organizacji prawem przewidzianych. Funkcjonowanie organizacji zależy m.in. od oso-

[3] Por. *D. Goss, Principles of Human Resource Management. Routledge. London 1994; D.Guest, Personnel and HRM: Can You Tell the Difference? Personnel Management 1989 nr 1; J. Szambelańczyk, Instrumenty zarządzania kadrami. W: Raport z badań. Kulturowe uwarunkowania transferu instrumentów zarządzania kadrami. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Katedra Pracy i Polityki Społecznej. Poznań 1995.*

bowości, postaw czy systemów wartości i zachowań jej członków – pracowników. Przystępując do kształtowania modelu zarządzania organizacją, warto opracować jej diagnozę obejmującą przynajmniej takie aspekty, o których mowa w poprzednim zdaniu. Nie wyczerpując problemu typologii uwarunkowań modeli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem banku można wskazać na dwie złożone grupy uwarunkowań, a mianowicie: uwarunkowania zewnętrzne i uwarunkowania wewnętrzne. Charakter oddziaływania tych uwarunkowań nie jest tożsamy. Jedne mają charakter powszechnie obowiązujący czy wręcz obligatoryjny. Do takich uwarunkowań należą, np. przepisy prawa czy normy wewnętrzne organizacji o charakterze statutów, regulaminów, instrukcji itp. Inne mają charakter fakultatywny. Do nich zaliczyć można, np. kulturę środowiska czy kulturę organizacji. Jeszcze inne mają charakter potencjalny, a ich uaktywnienie następuje w specyficznym kontekście czy zbiegu oddziaływania różnych czynników i warunków funkcjonowania organizacji (np. konflikt pracowniczy, stosunki międzyludzkie, zaangażowanie pracowników i kierowników w realizację misji i celów organizacji)[4].

Inny podział uwarunkowań, który ma istotne znaczenie z punktu widzenia skuteczności zarządzania kadrami w organizacji, to uwarunkowania lokalne, regionalne, ogólnokrajowe czy nawet ponadnarodowe (np. Unia Europejska).

Z punktu widzenia panowania nad zdolnością pracowników do realizacji zadań organizacji ważne znaczenie ma podział uwarunkowań modeli zarządzania kadrami na względnie stałe, których wpływ – przynajmniej co do kierunku – jest znany, i zmienne, tzn. takie, których wpływ na zachowania ludzi jest zmienny albo nawet nieokreślony, przynajmniej *a priori*.

Uwzględniając różnorodność oddziaływania, typologia uwarunkowań modeli zarządzania zasobami ludzkimi może być stosunkowo rozbudowana. Biorąc pod uwagę specyfikę zarządzania kadrami w banku, próbę takiej typologii zaprezentowano w tabeli 1.

Sens praktyczny typologii uwarunkowań modeli zarządzania kadrami w banku sprowadza się przede wszystkim, do ukazania przekrojów czy kontekstów, w jakich warto je analizować. Uwzględniając doświadczenia praktyczne, przekroje te czy konteksty są stosunkowo rzadko brane pod uwagę w kształtowaniu modeli zarządzania kadrami albo też przyjmuje się z góry pewne stereotypy, bez weryfikacji ich adekwatności w stosunku do zasobów ludzkich i warunków funkcjonowania danej organizacji.

Można założyć, że przedstawione w tabeli 1. uwarunkowania stanowią nie tylko zbiór czynników lub warunków determinujących wybór określonych modeli zarządzania kadrami, ale – co nawet istotniejsze – niezależnie od

---

[4] *T. E. Deal, A. A. Kennedy, Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life. Penquin Books 1988.*

Tabela 1. Typologia uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi w banku

Kryterium wyodrębnienia	Podział uwarunkowań
Usytuowania	wewnętrzne, zewnętrzne
Obowiązywania	obligatoryjne, fakultatywne
Zakresu oddziaływania	ogólne, szczególne
Przestrzenne	lokalne, regionalne, ogólnokrajowe, międzynarodowe
Charakter wpływu	polityczne, ekonomiczne (finansowe), społeczne, kulturowe
Rodzaj wpływu	określony, nieokreślony
Czas	krótkookresowe, średniookresowe, długookresowe
Występowania	realne, potencjalne
Stosunku do decydenta	subiektywne, obiektywne
Systemowe	strukturalne, funkcjonalne

Źródło: Opracowanie własne.

woli decydentów, wpływają na skuteczność lub efektywność tych modeli w praktyce. Wobec powyższego twierdzenia można sformułować dyrektywę praktyczną o potrzebie badań charakteru i siły związków czy wpływów tych uwarunkowań na praktykę zarządzania kadrami w konkretnych organizacjach. Uwzględniając wiedzę o praktyce w tym zakresie, można stwierdzić, że pogłębiona diagnoza związków i wpływu uwarunkowań instytucjonalnych i środowiskowych na cele, zasady i procedury zarządzania kadrami w bankach spółdzielczych jest bardzo rzadko sporządzana. Znacznie częściej odwołuje się do tzw. podejścia zdroworozsądkowego i kontynuacji doświadczenia z przeszłości bez szczególnego analizowania efektów.

Warto też zaznaczyć, że dość poważną trudnością, na jaką natrafiają animatorzy modeli zarządzania kadrami, zwłaszcza w zakresie doboru instrumentów i technik zarządzania, jest zmienny wpływ obserwowalnych, lecz niekontrolowalnych czynników i warunków na zachowania pracownika, zespołów pracowniczych czy całych załóg. Stąd jedną z zasadniczych metadyrektyw praktycznych przy konstruowaniu modeli zarządzania w organizacji jest ich efektywność, elastyczność i indywidualizm rozwiązań. W organizacjach dochodowych i w odniesieniu do ich pracowników dotyczy to przede wszystkim kształtowania trzech rodzajów elastyczności:

– elastyczności zasobowej, która umożliwia dostosowanie rozmiarów i struktury zaangażowania czynnika pracy do zapotrzebowania rynku na ich produkty lub usługi;

– elastyczności funkcjonalnej, która oznacza kształtowanie multiumiejętności pracowników, pozwalających na ich wykorzystywanie na różnych stanowiskach i do wykonywania różnych zadań w organizacji;

– elastyczności motywacyjnej, która uzależnia wiązanie korzyści z pracy w danej organizacji z jej pozycją na rynku.[5]

Syntetyczna charakterystyka modeli zarządzania kadrami w bankach spółdzielczych w Wielkopolsce

Działalność banków spółdzielczych w Wielkopolsce ma ponad 100-letnią tradycję. Uwzględnienie czynnika historycznego jest o tyle ważne, że genetycznie działalność banków spółdzielczych kształtowana była od ich zarania według potrzeb ekonomicznych członów tych spółdzielni i ku ich pożytkowi. Istotne jest też, aby uwzględnić, że banki spółdzielcze spełniały ważne funkcje ekonomiczno-kulturowe na ziemiach rządzonych przez zaborców. Funkcje te przyczyniały się nie tylko do podnoszenia kultury ekonomicznej spółdzielców, ale stanowiły także naturalną szkołę samorządności, działającą w warunkach poszanowania zasad prawa ustanawianego przez zaborców. Opracowania historyków wskazują na pozytywny wpływ spółdzielczości kredytowej na rozwój społeczności lokalnych w okresie zaborów, a także w okresie międzywojennym. Warte podkreślenia są też efekty w zakresie kształtowania zaangażowanych postaw spółdzielców bankowych. Bardzo istotnym czynnikiem była też samopomoc finansowa i odpowiedzialność członków spółdzielni za kondycję finansową banku[6]. Ważnym efektem tego procesu było kształtowanie pozytywnego stereotypu spółdzielcy i banku spółdzielczego nie tylko w społeczności lokalnej[7].

[5] Ten rodzaj elastyczności czynnika pracy rodzi wiele kontrowersji i bywa przyczyną konfliktów pracowników lub ich przedstawicieli – głównie związków zawodowych, a nawet organów państwa z pracodawcami.

[6] Por. *S. Ochociński, Podstawy finansowe wiarygodności banków kredytu krótkoterminowego. W: Zdolność podatkowa i wiarygodność kredytowa przedsiębiorstwa. Red. E. Czerwińska, Materiały na konferencję. Printer, Poznań 1993.*

[7] W warunkach polskich rola spółdzielczości ma znaczenie unikatowe, jeżeli uwzględnić niezwykle krótki okres funkcjonowania rodzimego ustroju kapitalistycznego po odzyskaniu niepodległości w roku 1918. Por. *W. Rusiński, Zarys historii polskiego ruchu społecznego. Cz. II: 1918-1939. Warszawa 1967 ZW CRS s. 238.*

Stereotyp dobrego spółdzielcy i efektywnego banku spółdzielczego przetrwał w świadomości społeczności lokalnych, zwłaszcza zaś starszego pokolenia, pomimo strat, jakie dla spółdzielczości kredytowej i banków spółdzielczych przysporzył system centralnego planowania i obligatoryjnego podporządkowania sieci i zasad gospodarki finansowej bs-ów państwowej w istocie, a biurokratycznej z charakteru strukturze bankowej.

Rozerwanie naturalnych więzi zaspokajania potrzeb na korzystne usługi finansowe klientów, będących właścicielami banku spółdzielczego, na podstawie kryteriów racjonalności mikroekonomicznej, w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej w PRL, bardzo skutecznie zmniejszyło zainteresowanie znakomitej większości społeczności lokalnych, zwłaszcza w środowiskach wiejskich i małomiasteczkowych, aktywnym udziałem w działalności spółdzielczości kredytowej. Odgórnemu wdrażaniu modelu socjalistycznej spółdzielczości do banków spółdzielczych towarzyszyło upolitycznienie ich działalności, a polityka kadrowa zdominowana została przez interesy partyjne. Konsekwencją tych procesów były m.in. dekwalifikacja spółdzielców i obniżenie standardów rekrutacyjnych kadry banków spółdzielczych[8]. Dotyczy to zarówno kadry etatowej, prowadzącej działalność operacyjną, jak i społecznej, pełniącej funkcje w organach spółdzielni (rada banku, zarząd, komisja rewizyjna). System funkcjonowania banków spółdzielczych, zrzeszonych w końcu lat osiemdziesiątych w Banku Gospodarki Żywnościowej, sprowadzał je do roli okienka kasowego. Jednocześnie nadwyżki środków prywatnych podlegały realokacji do sektora państwowego. Bardzo ograniczona autonomia banków spółdzielczych sprzyjała zanikowi rzeczywistej, a nie formalnej kontroli społecznej nad działalnością banku. W tych warunkach kadra zawodowa banków spółdzielczych, a zwłaszcza dyrektorzy banków, uzyskiwali pozycję niekwestionowanych egzekutorów decyzji alokacyjnych (niekiedy postrzeganie tych decyzji nie odpowiadało rzeczywistemu stanowi rzeczy) oraz rozwojowych.

Gdy po roku 1989 pojawiły się sprzyjające okoliczności, część świadomych działaczy bankowości spółdzielczej domagała się uwolnienia ich banków z biurokratycznej struktury BGŻ. Poprawka do prawa spółdzielczego z roku 1991 umożliwiła bankom spółdzielczym wypowiedzenie umów zrzeszeniowych z BGŻ-tem i rozpoczęcie działalności na własne ryzyko i własny rachunek. Optymizm pierwszego okresu transformacji systemowej towarzyszył restrukturyzacji banków spółdzielczych. Stosunkowo łatwo wyłoniono liderów restrukturyzacji i przystąpiono do tworzenia niezależnej struktury banków spółdzielczych. Tak zwanej pomocy technicznej, a także wsparcia finansowego, dostarczały głównie instytucje międzynarodowe (np. Bank Światowy, Komisja EWG, Europejskie Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych EWG, Agriculture Cooperation Development International z USA, zagraniczne spółdzielcze grupy

[8] Tamże.

bankowe, jak np. Credit Mutuel z Francji czy CooBank z USA). Nie bez znaczenia były też nastroje polityczne. Umożliwiło to m.in. utworzenie trzech banków zrzeszających: Banku Unii Gospodarczej S.A. w Warszawie, Gospodarczego Banku Wielkopolski S.A. w Poznaniu oraz Gospodarczego Banku Południowo-Zachodniego we Wrocławiu. Pomimo wspólnego deklarowanego celu, jakim było budowanie niezależnej struktury banków spółdzielczch stosunkowo szybko zarysowały się konflikty interesów, z jednej strony, a z drugiej – konieczne było wsparcie kapitałowe powstających banków zrzeszeniowych. Zwiększaniu kapitałów banków zrzeszających służył m.in. Fundusz Kapitałowy. Podjęto także próbę stworzenia ogólnokrajowej organizacji banków spółdzielczych w formie Krajowego Związku Banków Spółdzielczych.

Z perspektywy pięcioletniego okresu doświadczeń restrukturyzacji banków spółdzielczych można wyciągnąć interesujące wnioski dla podejmowanego w tym artykule problemu. Po pierwsze, banki spółdzielcze podjęły działalność zbliżoną z istoty do banków komercyjnych, nie będąc do takiej działalności przygotowanymi ani pod względem kapitałowym, ani proceduralnym, ani wreszcie kadrowym. Po drugie, brak kontroli działalności banków spółdzielczych przez wyspecjalizowane instytucje (nadzór bankowy, lustracja spółdzielcza) doprowadził do niedopuszczalnego zaangażowania tych banków w działalność kredytową, bez żadnych nieomal procedur ograniczania ryzyka bankowego. Po trzecie, konsekwencje terapii szokowej rządu M. Rakowskiego i reformy L. Balcerowicza doprowadziły wielu klientów banków spółdzielczych do niewypłacalności. Po czwarte, patologia w obsadzie kadrowej banków i brak kontroli doprowadził do zachowań patologicznych w bankach spółdzielczych. Jednym z pierwszych przykładów tego procesu był kryzys finansowy spowodowany zobowiązaniami pozabilansowymi, poczynionymi bez należnych opłat przez członków Zarządu Banku Spółdzielczego im. Ks. Piotra Wawrzyniaka w Śremie, w czerwcu 1992 roku. Zobowiązania te były przyczyną zawieszenia działalności Banku, a następnie ogłoszenia jego upadłości[9]. Po piąte, cechą charakterystyczną procesu tworzenia struktur banków regionalnych po roku 1991 był marginalny w tym udział czynnika społecznego, reprezentantów udziałowców banków spółdzielczych. Proces ten został zmonopolizowany przez kadrę zawodową banków spółdzielczych, a zwłaszcza przez ich dyrektorów lub etatowych prezesów zarządów. Osobnego studium wymagałby problem liderów restrukturyzacji sektora banków spółdzielczych. W szczególności chodzi o pogłębioną analizę przyczyn „katastrof" finansowych banków zarządzanych przez osoby, które bardzo aktywnie włączyły się w tworzenie banków zrzeszających banki spółdzielcze poza strukturą BGŻ.

[9] Bank Spółdzielczy w Śremie był pierwszym bankiem po 1945 roku, który został postawiony w stan upadłości, a jednocześnie pierwszym, który dzięki układowi z wierzycielami powrócił na rynek finansowy.

Konsekwencje ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ dla modeli zarządzania kadrami

Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 roku o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz zmianie niektórych ustaw stanowiła wyraz politycznego zwycięstwa zwolenników jednolitej struktury bankowości spółdzielczej kontrolowanej przez bank krajowy, którą to funkcję ma spełniać zrestrukturyzowany BGŻ.

Cytowana na wstępie ustawa zawiera kilka zapisów mających istotne znaczenie dla modeli zarządzania kadrami w bankach spółdzielczych. Należą do nich w szczególności.:

a) art. 4 stwierdzający, że *Bank spółdzielczy prowadzi działalność na obszarze gminy, w której znajduje się jego siedziba, a za zgodą banku regionalnego – na obszarze regionu lub jego części*;

b) art. 8 określający sposób powoływania i odwoływania prezesa zarządu przez radę nadzorczą banku spółdzielczego, po zasięgnięciu opinii zarządu banku regionalnego, sposób powoływania i odwoływania pozostałych członków zarządu oraz wymóg posiadania przez dwóch członków zarządu bs-u, w tym prezesa – kwalifikacji i doświadczenia zawodowego dającego rękojmię prowadzenia działalności banku z zachowaniem bezpieczeństwa wkładów i lokat w nim zgromadzonych oraz pozostawania z bankiem w stosunku pracy;

c) art. 9 określający, że rada bs-u składa się z co najmniej pięciu osób będących członkami banku, a jednocześnie ograniczający udział pracowników banku w jego radzie nadzorczej do maksimum 1/5 składu;

d) art. od 12 do 17 określające stosunki banków spółdzielczych z bankami i zrzeszeniami regionalnymi;

e) art. 22 ust. 1 pkt. 9 przyznający bankowi krajowemu prawo organizacji systemu szkoleń zawodowych kadry pracowniczej banków zrzeszających i banków spółdzielczych.

Biorąc pod uwagę także inne regulacje, które ograniczają swobodę gospodarowania środkami finansowymi i wprowadzają obligatoryjność pionowego transferu środków do banków regionalnych, a stamtąd do banku krajowego, w połączeniu z systemem uprawnień banku regionalnego w stosunku do banku spółdzielczego i banku krajowego w stosunku do banku regionalnego, mamy do czynienia ze strukturą hierarchiczną. Jej znaczenie jest tym większe im stan finansów banków spółdzielczych jest gorszy, zależność powiększa jeszcze stosunkowo niska

jakość kwalifikacji kadr bankowych oraz uznaniowy charakter przywilejów dla banków spółdzielczych będący w gestii banku regionalnego.

Ustawa przywiązuje formalnie stosunkowo duże znaczenie do reprezentacji udziałowców banków spółdzielczych w ich organach stanowiących oraz w radzie nadzorczej banku regionalnego. Jednakże ze względu na stan edukacji ekonomicznej i bankowej spółdzielców bankowych, kompetentne wypełnianie przez nich funkcji kontrolno-nadzorczych, w stosunku do kadry zawodowej banku spółdzielczego, a zwłaszcza regionalnego, jest sprawą przyszłości.

Zarys metodyki opracowania diagnozy kwalifikacji kadr banku regionalego

Powstanie banku regionalnego w modelu strukturalnym bankowości spółdzielczej określonej ustawą o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ z 1994 roku, a jednocześnie funkcjonowanie tzw. niezależnych struktur zrzeszeniowych, stwarza potrzebę racjonalizacji zatrudnienia i doskonalenia kwalifikacji kadr pracowników tych instytucji finansowych. Racjonalizacja wymaga przede wszystkim ruchliwości kadr pomiędzy jednostkami organizacyjnymi banku regionalnego (bs, oddział rozliczeniowy, oddział operacyjny banku regionalnego, centrala banku regionalnego, bank krajowy – w przyszłości). Elementem procesu racjonalizacji zarzadzania kadrami w strukturze banku regionalnego jest także doskonalenie kwalifikacji zatrudnionych pracowników i osób spełniających funkcje w organach banków spółdzielczych i banku regionalnego. Po trzecie wreszcie, uwzględniając stan bankowości spółdzielczej oraz – w określonej mierze – personalne przyczyny strat finansowych banków, konieczne jest uruchomienie procesów selekci pozytywnej. Chodzi zarówno o pozyskiwanie dobrych kandydatów do pracy, jak i konieczność zwolnienia kadr nie spełniających standardów kwalifikacyjnych lub nie będących zdolnymi do szybkiego ich zdobycia w systemie doksztalcania i doskonalenia.

Opracowanie diagnozy kwalifikacji kadr banku regionalnego, z uwzględnieniem sytuacji w tym zakresie w zrzeszonych bankach spółdzielczych, stanowić powinno jedno z pierwszych przedsięwzięć w dziedzinie zarządzania kadrami. Uwzględniając strukturę organizacyjną banku regionalnego, diagnoza kwalifikacji kadr winna być przeprowadzona na trzech poziomach:

- centrali banku regionalnego,
- oddziałach rozliczeniowych banku regionalnego,
- bankach zrzeszonych lub skonsolidowanych w banku regionalnym.

Tabela 2. Macierz przepływu kadr

Segment rynku	Centrala banku regionalnego	Oddział rozliczeniowy banku regionalnego	BS w X BS w Y BS w ... BS w Z	Inne banki globalnie	Pozabankowy rynek pracy
Kadra centrali banku regionalnego	0 0 0 0				
Kadra oddziałów banku regionalnego		0 0 0 0			
Kadra bs-ów w X w Y w Z			0 0 0 0		
Kadra w innych bankach				0 0 0 0	
Kadra w podmiotach niebankowych					0 0 0 0
Absolwenci szkół					0 0 0 0
Bilans kadr: – przyjęcia – przemieszcz. – zwolnienia					

Źródło: opracowanie własne.

Diagnoza kwalifikacji kadr w strukturach banku regionalnego stanowić powinna jeden z najistotniejszych wyznaczników polityki zatrudnienia i polityki kadrowej. Diagnoza ta powinna dostarczyć informacji o rozmiarach i strukturze zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych banku regionalnego z uwzględnieniem oceny nasycenia kadrą i jej jakości. Z punktu widzenia obsady kadrowej ważne jest określenie jednostek nadwyżkowych, zbilansowanych i deficytowych. Techniką umożliwiającą sporządzenie opisywanego bilansu kadrowego może być macierz potencjalnego przepływu kadr.

Standardy kwalifikacyjne banku regionalnego

Cele, funkcje i zadania banku regionalnego w zakresie racjonalizacji rozmiarów i struktury zatrudnienia oraz dokształcania i doskonalenia kwalifikacji kadr na tle procesów sterowanej ruchliwości pracowników i koncepcji ścieżek kariery wymagają opracowania i stosowania standardów kwalifikacyjnych. Mając na względzie przygotowywane standardy kwalifikacyjne w bankowości opracowywane przez Związek Banków Polskich, celowe jest zapewnienie kompatybilności tych standardów, z zachowaniem specyfiki struktury bankowości spółdzielczej. Możliwa do zastosowania w tym zakresie procedura to:

1. Analiza pracy.
   1.1. Opisy stanowisk pracy.
   1.2. Charakterystyka wymagań kwalifikacyjnych.
   1.3. Standaryzacja stanowisk (z punktu widzenia kwalifikacji).
2. Egzaminy kwalifikacyjne.
   2.1. Opracowanie modułów kwalifikacyjnych obejmujących:
      – zakres wymaganej wiedzy,
      – konieczne umiejętności,
      – literaturę i materiały pomocnicze.
   2.2. Opracowanie testów i zadań egzaminacyjnych.
   2.3. Powołanie stałej komisji egzaminacyjnej.
   2.4. Opracowanie cyklicznego harmonogramu egzaminów kwalifikacyjnych.

Tabela 2. Przykład struktury karty charakterystyki stanowiska pracy

CZĘŚĆ I. OPIS STANOWISKA

Elementy opisu	Cele i treści pracy
Nazwa jednostki organizacyjnej	np. I Oddział w Poznaniu
Nazwa komórki organizacyjnej	np. Wydział Kasowo-Skarbowy – Sortownia
Nazwa stanowiska pracy	np. starszy liczarz
Kod identyfikacyjny	
Charakterystyka stanowiska	Opisowe rozwinięcie nazwy np. dealer rynku walutowego – pracownik kupujący i sprzedający na międzybankowym rynku krajowym i zagranicznym pieniądze krajowe i waluty obce w ramach przyznanych limitów kwotowych
Obowiązki i uprawnienia a) kierownicze	 np. planowanie, organizowanie i kontrola pracy bezpośrednio podległych pracowników w liczbie sześciu np. nadzorowanie analizy wniosków kredytowych prowadzonych przez podległych pracowników np. ocenianie pracowników wydziału
aa) orientacyjny % czasu pracy	np. przeciętnie 40% w skali miesiąca
b) funkcjonalne	np. opracowywanie projektu budżetu wydziału np. opracowywanie treści broszur informacyjnych o kredytach z linii kredytowych np. telefoniczne zawieranie transakcji arbitrażowych z dealerami zagranicznymi
bb) orientacyjny % czasu pracy	np. przeciętnie 55% w skali miesiąca
c) specjalne (sezonowe lub okresowe	np. doraźne wykonywanie innych zadań na pisemne polecenie dyrektora I/Oddziału lub osoby do tego upoważnionej
cc) orientacyjny % czasu pracy	np. przeciętnie 5% w skali miesiąca
Bezpośredni przełożony a) nazwa stanowiska b) nazwisko i imię	np. naczelnik Wydziału Rachunkowości ....

c.d. tabeli 2.

Elementy opisu	Cele i treści pracy
Podwładni: a) nazwa stanowiska charakter nadzoru: b) nazwa stanowiska: charakter nadzoru: c) nazwa stanowiska: charakter nadzoru:	 np. referent ds. sprawozdawczości np. kontrola poprawności formalnej i terminowej np. ..... np. ..... np. ..... np. .....
Współdziałanie z pracownikami z innych komórek organizacyjnych banku	np. opracowywanie propozycji umów kredytowych dla Komitetu Kredytowego Centrali BP np. opracowywanie dziennego raportu o stanie gotówki w kasach w związku z rezerwą obowiązkową np. opracowywanie kampanii reklamowej nowej formy systematycznego oszczędzania w bankowym zespole zadaniowym np. opracowanie strategii rozwoju banku/oddziału
Czas pracy a) organizacja czasu pracy b) dyspozycyjność	 np. praca na dwie zmiany z rzadkimi nadgodzinami np. praca jednozmianowa z częstymi wyjazdami w teren (bez nadgodzin) np. pełna gotowość wyjazdu lub świadczenia pracy w dni ustawowo wolne np. sporadyczne przypadki świadczenia pracy w dni ustawowo wolne
Urządzenia techniczne wykorzystywane w pracy	np. komputer z programami użytkowymi: Dukat, Word 6.0, Excel, Fax - Panasonic RQ - 100; samochód osobowy, klimatyzacja w pomieszczeniu, sejf biurowy np. broń osobista, kamizelka kuloodporna, walizka z kajdankami
Warunki pracy	Określenie fizykochemicznych warunków pracy, zwłaszcza odbiegających od warunków środowiska naturalnego (np. praca w zamkniętym pomieszczeniu skarbca, całozmianowa praca przy sztucznym oświetleniu, 50% czasu pracy przy ekranie monitora komputera i wykorzystywanie klawiatury, pracy w zgiełku sali operacyjnej itp.)

c.d. tabeli 2.

Elementy opisu	Cele i treści pracy
Definicje specjalistycznych terminów użytych w opisie	np. rachunek nostro – oznacza „nasz rachunek u was", tzn. rachunek naszego banku w banku korespondencie np. Dukat – komputerowy system informacyjny opracowany przez .....

CZĘŚĆ II. CHARAKTERYSTYKA WYMAGAŃ KWALIFIKACYJNYCH

Konieczne wykształcenie	np. ukończona szkoła średnia np. ukończona szkoła pomaturalna np. ukończona szkoła wyższa (mgr) np. ukończona szkoła wyższa (licencjat)	
Zawód wyuczony: np. ekonomista lub prawnik np. informatyk np. inżynier rolnik np. dowolny	specjalność: np. bankowość lub pokrewne np. rachunkowość	specjalizacja: np. dowolna np. rachunkowość bankowa np. prawo gospodarcze
Doświadczenie zawodowe: np. absolwent np. przynajmniej 3 lata pracy np. przynajmniej dwa lata pracy kierowniczej	staż pracy w bankowości: np. absolwent np. przynajmniej 5 lat pracy	doświadczenie na podobnym stanowisku: np. niekonieczne
Uprawnienia specjalne	np. niekonieczne np. kurs maklerski np. radca prawny np. kurs kasjera walutowego	
Znajomość języków obcych: Referencje językowe:	np. język angielski	stopień opanowania: np. zawieranie kontraktów dealerskich przez telefon np. umiejętność symultanicznego tłumaczenia np. minimum 2-letni staż pracy w banku zagranicznym

c.d. tabeli 2.

Wymagane umiejętności:	np. znajomość użytkowych programów komputerowych np. umiejętność księgowania w BPK - 94 np. umiejętność analizy wskaźnikowej wniosków kredytowych np. umiejętność negocjacji z klientem banku
Predyspozycje:	np. odporność na stres negocjacyjny („kredytowiec") np. odporność na zakłócenia koncentracji uwagi (kasjer) np. obiektywność w ocenie podwładnych np. stan zdrowia

CZĘŚĆ III. TRYB ZASTĘPOWANIA

Pracownik na stanowisku:	W razie potrzeby zastępuje: 1) ..... 2) ..... 3) ..... W razie potrzeby jest zastępowany przez: 1) ..... 2) ..... 3) .....

CZĘŚĆ IV. TRYB OPRACOWANIA KARTY

Karta stanowiska została wypełniona w dniu: .....
Kartę wypełnił:
np. specjalista w Departamencie Kadr i Szkolenia Centarali BR –
mgr Jan Kowalski (.....)
Opis był konsultowany z:
.....
.....
.....
Kartę zatwierdził:
np. dyrektor Departamentu Kredytów A. Nowak (.....)

Lp.	Zmiany i uzupełnienia karty	Data	Nazwisko i imię	Podpis

Źródło: opracowanie własne.

Zasady szkolenia

Zrealizowanie koncepcji merytorycznej selekcji kadr banku regionalnego na podstawie szans awansu, z jednej strony, oraz potencjału kwalifikacyjnego kadr, z drugiej, wymaga opracowania zestawu modułów szkoleniowych umożliwiających kadrze banku regionalnego lub potencjalnym pracownikom jednostek tego banku zdobycie kwalifikacji, odpowiadających obowiązującym standardom kwalifikacyjnym dla danych stanowisk. Sposób zdobycia wymaganych standardów kwalifikacyjnych może być dowolny. Elementem stymulującym do ich zdobywania powinny być plany zatrudnienia i ścieżki karier pracowniczych określające końcowe terminy bądź obowiązkowe ogniwo selekcyjne w procedurze awansów, opiniowania na stanowiska kierownicze czy przyjmowaniu do pracy, w jednostkach organizacyjnych banku regionalnego.

System zdobywania kwalifikacji w systemie szkolenia banku regionalnego powinien być powiązany z finansowaniem udziału w szkoleniach. Ogólne zasady tego systemu to promowanie podnoszenia lub zdobywania kwalifikacji.

Przykłady:

1. Bank regionalny udziela kredytów szkoleniowych dla osób nie zatrudnionych w strukturach banku regionalnego z możliwością umarzania kapitału i/lub odsetek dla tych, którzy zdobędą dyplomy(tytuły) kwalifikacyjne preferowane przez ten bank, a wynikające z jego bilansu kadr. Dodatkowym warunkiem koniecznym byłoby podjęcie pracy w jednostkach organizacyjnych banku regionalnego (centrali, oddziale, banku spółdzielczym).
2. Powiązanie premii zadaniowej/uznaniowej pracownika jednostki organizacyjnej ze zdobyciem dyplomu/tytułu kwalifikacyjnego potrzebnego (obecnie lub w planie zatrudnienia) tej jednostki. Ewentualne wsparcie finansowe pracownika pożyczką szkoleniową uwarunkowaną okresem „odpracowania".
3. Opracowanie planu przemieszczeń kadry w ramach jednostek banku regionalnego oraz sponsorowanie zdobywania deficytowych dyplomów/tytułów kwalifikacyjnych (ewentualnie system kredytów).

Mając na celu stworzenie warunków do zdobywania dyplomów/tytułów kwalifikacyjnych, bank regionalny może zorganizować konkurs ofert na autoryzowane przez niego instytucje edukacyjne organizujące szkolenia według modułów programowych, stanowiących podstawę do zdania egzaminów kwalifikacyjnych.

System modułów programowych ma na celu zrealizowanie koncepcji szkolenia uwzględniającej zasady:

– efektywności nakładów,

– elastyczności realizacji,
– dostosowania zakresu i trybu szkolenia do indywidualnych potrzeb oraz możliwości.

Zrealizowanie koncepcji szkolenia według powyższch zasad umożliwia optymalizację nakładów zarówno po stronie szkolonych, jak i szkolących. Chodzi głównie o stworzenie takich warunków do szkolenia, które maksymalizują użyteczność tej działalności. Przykładowo, osoba, która ma zdobyć wiedzę z zakresu rachunkowości zarządczej czy prawnych form zabezpieczń, nie musi uczestniczyć w całym programie studium podyplomowego, które jednak może obejmować wszystkie moduły niezbędne do egzaminu kwalifikacyjnego dla dyrektorów banków spółdzielczych.

Uwagi końcowe

Przedstawione w artykule rozważania mają do pewnego stopnia dualny charakter. Z jednej strony prezentują modelowe podejście do instytucjonalnych i środowiskowych uwarunkowań modeli zarządzania kadrami, z drugiej zaś ukazują uproszczoną diagnozę sytuacji na przykładzie sektora bankowości spółdzielczej, ze szczególnym uwzględnieniem banku regionalnego oraz jego funkcji i zadań w zakresie zarządzania kadrami, określonych w ustawie o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ.

Pierwsze doświadczenia z realizacji zapisów ustawy restrukturyzacyjnej wskazują, że w zakresie modeli zarządzania kadrami obowiązki banków regionalnych będą realizowane głównie w wymiarze formalnym. Dotyczy to zwłaszcza organizacji i finansowania szkoleń.

Innym poważnym zagrożeniem dla realizacji zapisów ustawowych jest brak skłonności do stosowania wyraźnych standardów selekcyjnych opartych na standardach kwaifikacyjnych.

Wydaje się także, że w niewielkim stopniu wykorzystywana jest technika analizy pracy, umożliwiająca racjonalizację procesów rekrutacji, doboru, adaptacji do pracy, oceny i szkolenia.

Wreszcie, co najbardziej niebezpieczne dla efektywnego rozwoju bankowości spółdzielczej, to dominacja krótkookresowego kryterium spokoju i układów personalnych nad realną oceną dokonań i porażek oraz potencjału kwalifikacyjnego.

Aneks

Przykład kwestionariusza ankiety dla diagnozy sytuacji kadr banku spółdzielczego

1. Skład funkcyjny kierownictwa Banku Spółdzielczego w .....

Lp.	Nazwisko i imię	Funkcja i doświadczenie bankowe
1*		
2*		
3*		
4*		
5*		

2. Charaktery::tyka kwalifikacji kierownictwa

Cechy kwalifikacji	1*	2*	3*	4*	5*
Poziom wykształcenia					
Zawód wyuczony					
Staż pracy ogółem					
Staż pracy w bankowości					
Staż pracy w bs-ie					
Staż na obecnym stanowisku					

3. Historia zatrudnienia w bankowości (rozpocząć od obecnego stanowiska)

Okres	Dyrektor bs-u	Osoba zatrudniona w bs-ie, której kwalifikacje i potencjał rozwojowy umożliwiałby objęcie funkcji dyrektora
Od roku:		Stanowisko:
Od..... do	Stanowisko: ..... Bank	Stanowisko: ..... Bank .....
Od..... do	Stanowisko: ..... Bank	Stanowisko: ..... Bank .....
Od..... do	Stanowisko: ..... Bank	Stanowisko: ..... Bank .....
Od..... do	Stanowisko: ..... Bank	Stanowisko: ..... Bank .....

S97
6.97
516

4. Charakterystyka wybranych szkoleń ukończonych przez pracowników w latach 1993-95

Tematyka	Rodzaj szkolenia	Organizator szkolenia	Forma sprawdzenia wiedzy uczestników szkolenia

5. Systematyczna ocena sytuacji w Banku

Kryterium oceny:	Syntetyczna ocena wystawiona przez dyrektora (prezesa)
Wyniki ekonomiczne	
Szanse działalności na rynku lokalnym	
Jakość zarządzania bankiem	
Poziom kwalifikacji pracowników banku	
Kwalifikacje członków Rady Banku	

6. Czy z punktu widzenia efektywności nakładów lepiej:

a) szkolić obecnych pracowników banku. Jeżeli tak, to dlaczego?

.....

b) przygotować absolwentów na „zamówienie" banku spółdzielczego. Dlaczego?

.....

c) inne rozwiązanie. Jakie?

.....

7. Jakie inne informacje, propozycje lub uwagi odnośnie do kwalifikacji pracowników chciał/a/by Pan/i/ przekazać:

.....

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu