

Znaczenie kapitału ludzkiego dla wzrostu konkurencyjności instytucji finansowych, ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego

Meaning of the human capital for the increase in the competitiveness of financial institutions With particular reference to of banking industry

Urszula Wolska, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Katedra Finansów i Ubezpieczeń

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Źródło finansowania badań i artykułu: środki własne Autorki.

Cytowanie: Wolska U., (2018) *Znaczenie kapitału ludzkiego dla wzrostu konkurencyjności instytucji finansowych, ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, nr 1(27), s. 57-63, <https://kwartalnikrsk.pl/Artykuły/RSK1-2018/RSK1-2018-Wolska-Znaczenie-kapitału-ludzkiego.pdf>

STRESZCZENIE

W artykule podjęto próbę przedstawienia istoty kapitału ludzkiego jako strategicznego zasobu przedsiębiorstwa. System bankowy, a w jego ramach sektor banków komercyjnych, był na przestrzeni ostatniego ćwierćwiecza jednym z najszybciej zmieniających się elementów polskiej gospodarki. System bankowy w Polsce jest w o tyle dobrej sytuacji, że przy tworzeniu całej struktury od nowa w okresie przeobrażeń, można było skorzystać z pozytywnych zagranicznych wzorców. Wiele czynników wpływa na pozycję banku na rynku i poziom jego konkurencyjności. Jednym z głównych jest kapitał ludzki. W artykule przedstawiono jego znaczenie oraz możliwości rozwoju.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, sektor bankowy, konkurencyjność.

In the article they took, attempt to describe nature of the human capital as the strategic resource of the enterprise. Banking system, and in his frames sector of commercial banks, was one of most quickly changing elements of the Polish economy in the course of the last quarter of a century. The banking system in Poland is in for so much good situation, that AT creating the whole structure anew in the period of transformations, it was possible to take advantage of positive foreign standards. Many factors affect the position of the bank on the market and level of his competitiveness. One from main there is a human capital. In the article his meaning and development potentialities were presented.

Keywords: human capital, banking industry, competitiveness.

ABSTRACT

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kapitału ludzkiego dla wzrostu konkurencyjności. W instytucjach finansowych podkreśla się występowanie silnych związków pomiędzy nauką, wiedzą, możliwościami i kapitałem ludzkim. Obecnie kapitał ludzki stanowi jeden z podstawowych czynników odpowiedzialnych za rozwój jednostek finansowych. Doskonały przykład w tej materii stanowią banki, które nawet w przypadku posiadania odpowiednich zasobów majątkowych, nie są w stanie rozwijać się bez odpowiedniego kapitału ludzkiego. Dlatego też inwestycje w kapitał ludzki są główną przesłanką do stabilności i rozwoju danej instytucji finansowej. Poziom wykształcenia, umiejętności i motywacji banku, ma niezwykle istotny wpływ na jego działalność. We wszystkich instytucjach finansowych, a głównie w bankach, które zapoczątkowały aktualne podejście do organizacji pracy w danej działalności, podkreśla się znaczenie pracowników. Określamy ich mianem kreatorów kultury organizacyjnej danej instytucji. System bankowy, a w jego ramach sektor banków komercyjnych, był na przestrzeni ostatniego ćwierćwiecza jednym z najszybciej zmieniających się elementów polskiej gospodarki. Jednak w porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej, w kwestii bankowości Polska jest daleko od państw wiodących.

Kapitał ludzki jako czynnik warunkujący współczesne procesy rozwojowe

Kapitał ludzki definiuje się jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawartych w poszczególnych osobach

i społeczeństwie lub narodzie jako całości (Liberska 2001: 142). Ponadto, kapitał ludzki jest źródłem zdolności do pracy, usług, satysfakcji, a także zarobków. Istotnym jest, że kapitału ludzkiego nie można kupić, w przeciwieństwie do innych zasobów rynków. Cechą charakterystyczną kapitału ludzkiego jest fakt, że ludzie sami muszą go sobie wytworzyć. Może to mieć miejsce poprzez edukację, system szkoleń, rozwój osobisty itp. Można zatem stwierdzić, że kapitał ludzki powstaje poprzez inwestycje w samego człowieka, na co składać się będą: czas własny inwestującego w siebie, dobra rzeczowe i usługi dostarczane przez wyspecjalizowane instytucje. Nakłady przeznaczone na rozwój kapitału ludzkiego mogą zatem być ponoszone zarówno przez samą jednostkę, jak i przez społeczeństwo czy pracodawców (Ślusarczyk 2011: 280-281). Należy zwrócić uwagę na wielowymiarowość pojęcia „kapitał ludzki”. Nie można postrzegać go jedynie przez pryzmat miar ilościowych, czyli przez liczbę osób zatrudnionych w danej instytucji. Dokonując definicji pojęcia „kapitał ludzki” musimy zwracać uwagę przede wszystkim na kwalifikację, wiedzę, doświadczenie, umiejętności i kompetencję poszczególnych pracowników, jak i wszystkich jako zbiorowości. W wartości danego kapitału ludzkiego niezwykle istotne znaczenie odgrywa również kadra zarządzająca danej organizacji. Umiejętne wykorzystanie kapitału ludzkiego jest równie ważne jak jego jakość (Walczak 2009: 183-184).

Znaczenie kapitału ludzkiego zostało wyraźnie podkreślone w modelach wzrostu endogenicznego, a mianowicie m.in. w modelach Lucasa (1988), Romera (1986; 1990). Modele te odeszły od złożenia stałych korzyści skali, zarówno w gospodarce krajowej, jak i poszczególnych przedsiębiorstwach.

Przyjęto w nich hipotezę, że tempo akumulacji wiedzy naukowo-technicznej wynika z celowych inwestycji w te sfery oraz że stopa oszczędności/inwestycji implicite kształtuje się na takim poziomie, by maksymalizować sumę zdyskontowanej użyteczności konsumpcji *per capita* typowego podmiotu w gospodarce lub gospodarki jako całości. Należy zaznaczyć również, że inwestycje w kapitał ludzki odzwierciedlają się we wzroście produktywności (Ślusarczyk 2011: 281-282). W tabeli 1 wskazano podstawowe elementy kapitału ludzkiego

Tabela 1. Elementy składowe kapitału ludzkiego

Kompetentność	Zręczność intelektualna	Motywacja
<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności praktyczne (biegłość, fachowość) • wiedza teoretyczna • talenty 	<ul style="list-style-type: none"> • innowacyjność ludzi • zdolność do naśladowania • przedsiębiorczość • zdolność do zmian 	<ul style="list-style-type: none"> • chęć działania • predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań • zaangażowanie w procesy organizacyjne • skłonność do zachowań etycznych • władza organizacyjna • przywództwo menedżerskie

Źródło: Przygodzki 2011: 45.

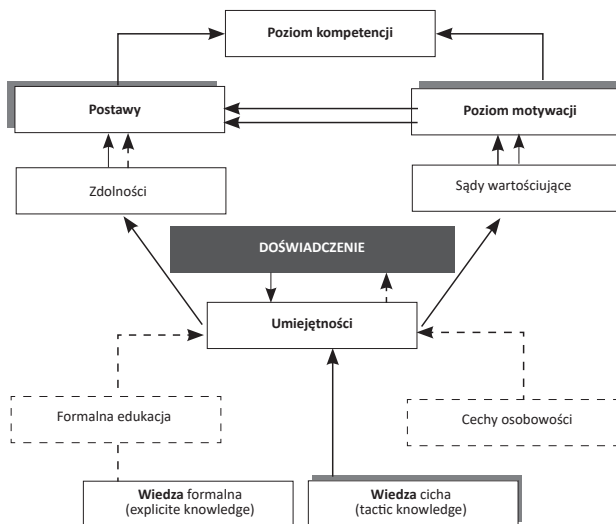
Pracownicy swoimi postawami, kwalifikacjami oraz sposobem zachowania budują i wpływają na relację z klientami, kreują wizerunek jednostki, w której pracują. Jednak, to już od pracodawcy zależy, czy umiejętnie wykorzysta predyspozycje zawodowe i osobowościowe swoich pracowników. Należy pamiętać, że wiedza, którą potrafimy skutecznie wykorzystać staje się podstawą do nabywania kompetencji. Możemy powiedzieć, że kompetencje pracownika to zbiór zachowań wyodrębnionych w oparciu o kluczowe obszary sukcesu instytucji, która go zatrudnia. Oznaczają one zatem cechy demonstrowane przez pracowników, które zawierają równocześnie wiedzę, umiejętności i zachowania, które umożliwiają skuteczne wykonywanie zadań. Obecnie największe znaczenie mają kompetencje merytoryczne i behawioralne (Walczak 2009: 184). Najważniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa są jego pracownicy, którzy są z nim związani, realizują jego misję, współpracują między sobą, charakteryzują się wymaganymi postawami, a także posiadają odpowiednie kwalifikacje. Tacy pracownicy mogą stanowić siłę rozwojową danego przedsiębiorstwa. Wszystkie przedsiębiorstwa nastawione na rozwój – szczególnie wyraźnie można to zauważyć w sektorze bankowym – realizują swoją indywidualną misję i cele. Za ich realizacją bezsprzecznie stoją pracownicy, którzy każdego dnia reprezentują przedsiębiorstwo zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dlatego takie znaczenie w rozwoju banku odgrywa kapitał ludzki. Zespół wykwalifikowanych, zmotywowanych pracowników staje się wizytówką banku i oddziałuje na to, jak postrzegają go konsumenci. W odniesieniu do banków wskazać możemy cztery grupy wyzwań, jakie oddziałują na ich działalność (Kowalewski 2005: 378-380):

- wyzwania globalne, wynikające z wchodzenia na rynek banków zagranicznych, tworzenia banków międzynarodowych;
- wyzwania technologiczne i strukturalne, odnoszące się do zmian struktur organizacyjnych, technik i technologii pracy oraz usług;

- wyzwania jakościowe, wzrost rodzajów i zakresu usług oraz produktów bankowych, zaspokojenie potrzeb klientów;
- wyzwania społeczne, wzrost aspiracji pracowniczych, uwarunkowania kulturowe.

Na rysunku 1 wskazano czynniki oddziałujące na rozwój kompetencji.

Rysunek 1. Czynniki rzutujące na rozwój kompetencji



Źródło: Walczak 2009: 187.

Pamiętajmy jednak, że głównymi czynnikami, które mają wpływ na działalność banków są zasoby majątkowe – jest to oczywiste, biorąc pod uwagę ich specyfikę. Jednak dzięki samym zasobom majątkowym banki nie będą w stanie rozwijać się, a nawet sprawnie funkcjonować. Niezbędne do tego jest również wyposażenie techniczne, zasoby kapitałowe, a także kapitał ludzki. Należy zatem zauważyć, że o rozmiarach działalności banku i o jego pozycji rynkowej będą decydować zasoby majątkowe i kapitałowe ale nie przesądzą o jego wynikach finansowych ani o stopniu jego rozwoju. Dzieje się tak dlatego, ponieważ w kwestii rozwoju kapitał ludzki ma kluczowe znaczenie. Pracownicy dysponujący wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem w bankowości są silnym atrybutem banku, a co za tym idzie umożliwiają mu rozwój. Można to zauważyć przy porównaniu działalności banków o podobnych rozmiarach i funkcjonujących w zbliżonych warunkach, a o zróżnicowanej jakości kapitału ludzkiego. Wskazuje nam to, jak istotnym czynnikiem w rozwoju bankowości jest kapitał ludzki. Znacznie lepsze rezultaty można osiągnąć dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zasobów ludzkich i to przy mniejszych nakładach czasu. Jednak należy pamiętać, że kapitał ludzki należy rozwijać i odpowiednio nim zarządzać dla osiągnięcia założonych efektów (Grzybowska 2013: 13).

Wpływ zasobów ludzkich na konkurencyjność

Aktualnie kapitał ludzki jest podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak dlatego, bo pozostałe składniki majątku przedsiębiorstwa, jako mierzalne, łatwiej poddają się standaryzacji i stają się w pełni porównywalne. Pracownicy natomiast stanowią obecnie najistotniejszy zasób strategiczny organizacji i decydują o jej

przewadze nad konkurencją. Należy zaznaczyć jednak, że o przewadze konkurencyjnej możemy mówić, gdy mamy do czynienia z tzw. kompetencjami kluczowymi, czyli z kombinacją unikalnych umiejętności, które pozwalają uzyskać długookresowe efekty synergiczne. Kluczowe kompetencje rozumiemy jako umiejętności, które są ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu. Zatem zarówno czynnościowy, jak i poznawczy aspekt kluczowych kompetencji jest rozwijany w wyniku nieustannego uczenia się wszystkich zaangażowanych podmiotów, z myślą o osiągnięciu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej (Rosińska 2007: 11-12).

Wyróżniamy dwa odmienne podejścia do oceny kapitału ludzkiego. Pierwsze skupia się przede wszystkim na cechach tych zasobów oraz na ich umiejętnościach. Drugie z kolei bada szerszy społeczno-ekonomiczny zakres budowania przewagi konkurencyjnej (Obłój 1998: 87). Zaznaczmy jednak, że za zasoby strategiczne banków, które stanowią o jego zdolnościach konkurencyjnych aktualnie uznaje się zasoby mierzalne, którymi podmiot w danej chwili dysponuje, a także umiejętności i kompetencje pozwalające na uczynienie z nich narzędzi skutecznego rozwoju konkurencyjności. W celu stworzenia trwałej konkurencyjności należy stworzyć stabilną współpracę wewnątrz danej instytucji finansowej. Stabilne struktury umożliwiają umocnienie relacji z obecnymi klientami i kontrahentami oraz pozwalają na pozyskanie nowych (Rosińska 2007: 12-14). W tabeli 2 wskazano wyniki badań określające materialne i niematerialne czynniki motywujące.

Tabela 2. Preferowane materialne i pozamaterialne czynniki motywujące (procent wskazań)

Preferowane materialne czynniki motywujące	%	Preferowane pozamaterialne czynniki motywujące	%
przyznanie wyższej stawki zasadniczej	78	zapewnienie poczucia pewności i stałości zatrudnienia	60
przyznanie wyższej premii uznaniowej	70	umożliwienie awansu	50
finansowanie systemu ubezpieczeń i programu emerytalnego	25	kulturalne i z szacunkiem traktowanie pracowników	42
udzielanie pożyczek na preferencyjnych warunkach	23	częste chwalenie i docenienie wiedzy	31
organizowanie szkoleń, konferencji	17	systematyczne ocenianie efektów pracy	19
finansowanie wczasów	13	umożliwienie pracownikom komunikowania się z kierownictwem	16
udostępnianie nieodpłatnie części akcji	13	przyzwolenie na własną organizację pracy	15
dopuszczenie do udziału w zyskach	12	budowanie wśród pracowników przeświadczenia o pracy w renomowanej jednostce	10
finansowanie opieki medycznej	12	przydzielanie trudniejszych spraw do wykonania	10
umożliwienie korzystania z samochodu służbowego	8	udzielanie upomnień i nagan źle pracującym pracownikom	7
fundowanie dzieciom pracowników stypendiów	3	zwiększenie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących firmy	6

Źródło: Grzybowska 2012: 91.

Banki, tak jak inne instytucje finansowe, określane są mianem systemu społecznego. Takowy system jest tworzony głównie przez ludzi wykorzystujących inne zasoby banku dla osiągnięcia określo-

nego celu. Specyfiką celów i strategii instytucji finansowych jest to, że mogą one być realizowane tylko przy pomocy kapitału ludzkiego. Natomiast pozostałe zasoby umożliwiają zasobom ludzkim osiągnięcie założonych celów, zarówno tych krótkookresowych, jak i długookresowych. Z tego powodu zasoby ludzkie banków odgrywają tak istotną rolę w tematyce rozwoju danej jednostki, jak i jej przewagi konkurencyjnej. W tej kwestii ważna jest motywacja kapitału ludzkiego. Odpowiednio ukierunkowany i umotywowany zespół pracowników banku może sprostać wielu zadaniom (Kowalewski 2005: 380-384). Zwiększenie znaczenia kapitału ludzkiego w instytucjach finansowych oznacza również, że stosunkowo nieduże jednostki, przy odpowiednio dobranej i zmotywowanej kadrze, mogą odnieść sukces rynkowy. Zatem banki powinny swoje zasoby ludzkie traktować jak najcenniejsze aktywa. Powinno to następować również poprzez wspomaganie rozwoju pracowników, czego przykładem może być system szkoleń. Zwróćmy uwagę, że z biegiem czasu inne aktywa mają skłonność do deprecjacji, natomiast ludzie, dzięki zdolności uczenia się mogą podnosić swoją wartość i znaczenie dla pracodawcy. Ponadto w wyższym stopniu mogą przyczyniać się do powstawania wartości dodanej. Dlatego to właśnie zasoby ludzkie są fundamentem wzrostu konkurencyjności i innowacyjności instytucji finansowych. Wydatki ponoszone na rozwój kadry, o ile są efektywne, przynoszą niewspółmiernie wyższe korzyści w porównaniu do kosztów (Rosińska 2007: 14-16).

Rozwój sektora bankowego w Polsce

Banki, jako instytucje sektora finansowego, odgrywają niezwykle istotną rolę w procesie alokacji kapitału, a co za tym idzie przyczyniają się do rozwoju gospodarki całego kraju. Banki, poprzez swoją działalność, umożliwiają powstanie nowych przedsiębiorstw oraz rozwój już istniejących. Wspomagają innowacyjność, przedsiębiorczość i kreatywność. Prowadzą oczywiście działalność dochodową, jednak należy zauważyć, jak dużą rolę odgrywają w rozwoju gospodarki krajowej i społeczeństwa. Dzięki temu również możliwe staje się przenoszenie ekonomicznych zasobów z obszarów o niedużej wydajności do obszarów, w których ta wydajność jest wyższa, a co za tym idzie zwiększa się zysk. Możemy zatem zaważyć, że banki stanowią ważną część infrastruktury społeczno-ekonomicznej państwa.

Potwierdzić to można poprzez ich następującą działalność (Patterson 2002: 26):

- pobudzają i użytkują oszczędności, które w innej sytuacji byłyby bezproduktywne – w wyniku czego podejmowane są inwestycje, co z kolei zwiększa rentowność ekonomiczną;
- ich zobowiązania, które stanowią część podaży pieniądza, ułatwiają działalność handlową i wymianę;
- w związku z naciskami, by zobowiązania depozytowe spłacane były zgodnie z ustalonymi warunkami, banki komercyjne ostrożnie obracają swoimi aktywami, a co za tym idzie zwiększają dyscyplinę rynku.

Lata dziewięćdziesiąte w Polsce były okresem wielu przeobrażeń, w tym także w sektorze bankowym. Został on bowiem w tym okresie gruntownie przebudowany. Do roku 1989 w Polsce system bankowy był częścią gospodarki centralnie planowanej. Wynikiem tego było ustalanie stóp procentowych, kierunków rozwoju, skali działalności

był częścią gospodarki centralnie planowanej. Wynikiem tego było ustalanie stóp procentowych, kierunków rozwoju, skali działalności kredytowej itp. przez władze centralne. Wówczas główną rolę odgrywał Narodowy Bank Polski, który był równocześnie bankiem komercyjnym i pełnił pewne funkcje banku centralnego. Można zatem stwierdzić, że był to monobank. Na rynku funkcjonowało jednak kilka innych banków, które były w określonym aspekcie wyspecjalizowane i nie stanowiły dla siebie wzajemnie konkurencji. Były to (NBP 2001: 57):

- Bank Handlowy w Warszawie SA (spółka akcyjna ze 100% udziałem Skarbu Państwa), najstarszy, działający od 1870 roku bank, obsługujący całość obrotów handlowych Polski z zagranicą;
- Bank Polska Kasa Opieki SA (spółka akcyjna ze 100% udziałem Skarbu Państwa), realizujący głównie operacje dewizowe ludności;
- Bank Gospodarki Żywnościowej – bank państwowo-spółdzielczy, obsługujący rolnictwo i przemysł spożywczy, utworzony w 1975 roku, a w 1994 roku przekształcony w spółkę akcyjną;
- Powszechna Kasa Oszczędności – bank państwowy, na mocy decyzji administracyjnej wydzielony w 1987 roku z Narodowego Banku Polskiego, do obsługi klientów detalicznych;
- Bank Gospodarstwa Krajowego, założony w 1924 roku, od 1945 roku do 1989 roku prowadził działalność w ograniczonym zakresie.

Banki te, w latach dziewięćdziesiątych utrzymywały wysoką pozycję w porównaniu do nowo powstającej konkurencji, a zawdzięczały to swojemu zróżnicowaniu i przekształcaniu się w banki uniwersalne. Do najważniejszych zmian okresu przekształceń sektora bankowego zaliczamy (NBP 2001: 57-59):

- utworzenie z 400 oddziałów NBP dziewięciu państwowych uniwersalnych banków (tzw. Dziewiątki), które przejęły działalność depozytowo-kredytową NBP;
- rozwój sieci banków komercyjnych z udziałem kapitału mieszanego, zainicjowany nowymi regulacjami w tym zakresie;
- prywatyzacje banków;
- wzrost udziału zagranicznych inwestorów w rozwoju i transformacji własnościowej sektora bankowego;
- likwidacje i upadłości banków oraz procesy konsolidacyjne w sektorze.

Początkowo liczba banków zaczęła gwałtownie rosnąć i w roku 1993 wynosiła 87, jednak w późniejszych latach ta liczba się systematycznie zmniejszała i w roku 2016 wyniosła 65 banków komercyjnych. Możemy również zauważyć stały spadek liczby banków spółdzielczych. W roku 1996 ich liczba wynosiła 1 394, a w roku 2015 zmniejszyła się do 560 (tabela 2). Powodem zmniejszania się liczby banków są procesy koncentracji w sektorze bankowym. W wyniku fuzji i przejęć banków powstały tzw. giganty finansowe. Zatem możemy zauważyć, że w przeciągu ostatnich 25. lat liczba banków się zmniejszała, ale za to poszczególne banki w wyniku działań rynkowych stawały się większe. Jednak polski rynek sektora bankowego rozwija się w wolniejszym tempie niż podmioty międzynarodowe, co jest w pełni uzasadnione skalą zjawiska (tabela 3). Aktywa największego polskiego banku (PKO BP) były w 1996 roku 30 razy mniejsze niż największego wówczas banku na świecie (HSBC). Na koniec 2013 roku aktywa PKO były już 42 razy mniejsze od zajmującego drugą pozycję w rankingu najwięk-

szych HSBC, a 50 razy mniejsze od światowego lidera, czyli chińskiego ICBC (Węclawski 2015: 195). W obecnej sytuacji, kiedy możemy zauważyć już znaczny zakres stabilności sektora bankowego, to jednak w dalszym ciągu zachodzą w nim zmiany. Wpływa na to wiele czynników, ale zaznaczyć należy, że banki potrzebują jasnej wizji ich miejsca i znaczenia, jakie odgrywają w systemie finansowym kraju, aby mogły swobodnie prosperować (Szymkiewicz 2001: 72-77).

Tabela 3. Liczba banków w Polsce w latach 1993-2015

Rok	Liczba banków komercyjnych	Liczba banków spółdzielczych	Razem
2016	65	560	625
2015	66	562	628
2014	68	569	637
2013	71	572	643
2012	70	572	642
2011	68	574	642
2010	70	576	646
2009	67	576	643
2008	70	579	649
2007	68	581	649
2006	63	584	647
2005	61	588	649
2004	54	596	653
2003	58	600	658
2002	59	605	664
2001	69	642	711
2000	73	680	753
1999	77	781	858
1998	83	1 189	1 272
1997	81	1 295	1 376
1996	81	1 394	1 475
1995	81	-	81
1994	82	-	82
1993	87	-	87

Źródło: opracowanie własne na podstawie Monitor banków 2013- 2017 2018; Węclawski 2015: 195; https://www.knf.gov.pl/Images/Raport_ban-ki_2008_tcm75-10241.pdf [18.05.2017]

Duże znaczenie odgrywa również marketing, który funkcjonuje dzięki odpowiedniemu kapitałowi ludzkiemu. Zatrudnienie w sektorze bankowym wynosi ponad 120 tysięcy etatów. W roku 2016 w dużym stopniu się zmniejszyło. Z badań ankietowych przeprowadzonych przez PRNews.pl wynika, że w roku 2017 mają nastąpić kolejne zwolnienia. Zatem praca w sektorze bankowym stała się niestabilna. Ponadto zakres obowiązków i progi sprzedażowe są pracownikom w ostatnich latach systematycznie zwiększane, a płace pozostają bez zmian. Wskazuje to na małą dbałość w sektorze bankowym o kapitał ludzki, który jak już zostało wskazane, jest jednym z głównych czynników odpowiedzialnych za konkurencyjność i rozwój banków. Pracownicy sektora bankowego w anonimowych ankietach przyznali, że stali się ofiarami pędu do redukcji kosztów działania instytucji, padają nie tylko pracownicy, ale także klienci (PRNews.pl PR 2018). Zachowania rynkowe podejmowane przez banki, przede wszystkim te duże, były jedną z przyczyn wybuchu kryzysu finansowego w 2008 roku. Duża krytyka spłynęła na sektor bankowy za nieetyczne postępowanie i sprzedaż instrumentów często niezrozumiałych dla klientów. Kierując się tylko chęcią zysku, straciły zaufanie klientów i inwestorów. W Polsce również można zauważyć proces odchodzenia od bankowości re-

lacyjnej, która jest oparta na długoterminowych umowach pomiędzy bankiem a konsumentem. Większym zainteresowaniem za to zaczęła cieszyć się bankowość transakcyjna, która wiąże się z każdorazowym negocjowaniem warunków umowy (Marcinkowska 2014: 33).

Tabela 4. Liczba placówek największych banków w Polsce w roku 2016

Bank	Placówki własne	Placówki partnerskie i agencje	Zatrudnienie w roku 2016	Wskaźnik zatrudnienia 2015/2016
PKO Bank Polski	1 241	887	25 909	- 18
Bank Pekao	1 013	-	16 387	-527
BZ WBK	740	131	11 200	-488
Bank BGŻ BNP Paribas	596	-	7 588	-769
Credit Agricole Bank Polska	422	39	5 276	-160
Bank Milenium	409	-	5 575	-443
ING Bank Śląski	398	-	7 686	+49
Alior Bank	363	408	6 297	-340
Raiffeisen Polbank	301	25	4 658	-329
Eurobank	287	197	2 999	+99

Źródło: PRNews.pl [18.05.2017].

Czynniki konkurencyjności banków

Wśród czynników determinujących konkurencyjność znajduje się strategia przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku czynników produkcji, sytuacja na rynku popytu, dobrze rozwinięte przemysły pokrewne czy współpracujące. Dla każdego rodzaju działalności występują inne czynniki, które wpływają na ich konkurencyjność.

W przypadku sektora bankowego możemy wyróżnić czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników zewnętrznych zaliczamy tradycje gospodarowania oraz osiągnięty poziom rozwoju i nowoczesności całej gospodarki narodowej, w tym zwłaszcza stopień jej monetyzacji i ubankowienia, realizowaną politykę gospodarczą, a w szczególności politykę pieniężną.

Natomiast wśród czynników wewnętrznych znajdują się m.in., zysk, rentowność, wielkość, zasoby kapitałowe, doświadczenie personelu, etyka postępowania organizacji, zdobywanie i utrzymywanie klientów, jasno określona strategia rynkowa. Jednym z tradycyjnych elementów wpływających na konkurencyjność jest cena. Jej znaczenie w sektorze bankowym objawia się podwyższeniem stóp procentowych depozytów, przy równoczesnym obniżaniu oprocentowania kredytów itp. W wyniku działań konkurencyjnych na rynku sektora bankowego, które objawiały się głównie poprzez manipulację ceną, doszło do pewnego ujednoczenia stawek procentowych i prowizyjnych w skali całego rynku. Nie oznacza to jednak pełnego ujednoczenia cen, tylko określenie ich na takich poziomach w bankach konkurencyjnych, że cena przestaje być głównym determinantem, którym kierują się konsumenci (Piocha, Radlińska 2013: 122:125). W tabeli 5 wskazano strukturę zasobów banków z podziałem na zasoby materialne i niematerialne.

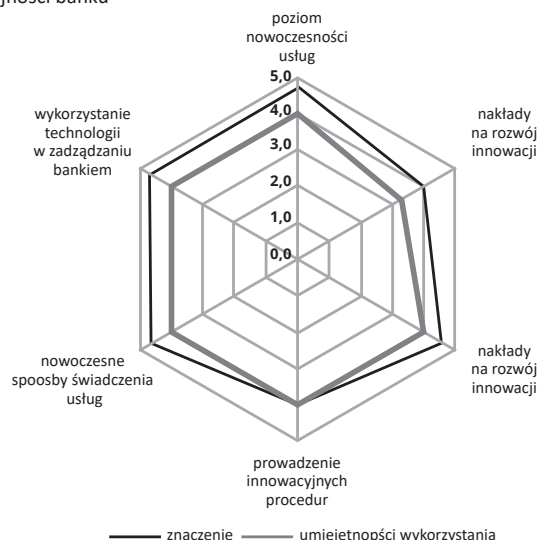
Tabela 5. Struktura zasobów banków

Zasoby materialne	Zasoby niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> • rzeczowy majątek trwały • finanse (środki pieniężne, posiadane lub wyemitowane instrumenty finansowe) • zapasy 	<ul style="list-style-type: none"> • kompetencje (wiedza i doświadczenie) • relacje (z klientami, organami kontroli, między pracownikami) • systemy funkcjonalne (zarządzania, kontroli jakości) • postawy • możliwości

Źródło: Dzieliński 2008: 8.

Janina Harasim w swoich badaniach z roku 2009 doszła do wniosku, że hierarchia czynników wpływających na wybór banku jest wyraźnie odmienna od hierarchii czynników jego oceny. Przy wyborze banku, konsumenci kierują się w równym stopniu ceną, poziomem zaufania jaki żywią do danego banku, swoją sytuacją finansową, dostępem do placówek banku, warunkami umowy i obsługą, a dokładniej poziomem wiedzy i zaangażowaniem personelu. Należy zauważyć jednak, że różne kryteria będą brane pod uwagę przez konsumentów przy różnych rodzajach produktów i usług oferowanych przez banki. Duże znaczenie w tej materii odgrywa również to, do jakiej grupy społecznej zalicza się dany konsument. Przykładowo młodzież, zwłaszcza z dużych miast, przywiązuje większą wagę niż inne grupy klientów do wizerunku banku, a niewielką do odległości placówki. Z kolei osoby w średnim wieku i starsze zwracają uwagę na kraj pochodzenia i formę własności banku. Za cechy poszczególnych banków, które są najbardziej cenione przez konsumentów wskazuje się przede wszystkim szybkość i sprawność obsługi, fachowość i kompetencję personelu, życzliwość i uprzejmość, uproszczoną dokumentację, dobrą obsługę informacyjną i elastyczność pracowników w kontaktach z klientami (Siudek, Snarski, Chodera 2013: 29:30). Na rysunku 2 wskazano znaczenie i umiejętności wykorzystania poszczególnych elementów innowacyjności banków.

Rysunek 2. Znaczenie i umiejętność wykorzystania elementów innowacyjności banku



Źródło: Klimontowicz 2013: 184.

Należy zaznaczyć również, że czynniki, które kształtują konkurencyjność banków możemy podzielić również na czynniki tradycyjne

i nietradycyjne. Wśród tradycyjnych czynników wymieniamy aktywa rzeczowe i finansowe banku. Natomiast wśród nietradycyjnych czynników wskazuje się na wybór strategii rynkowej i marki, innowacyjne sposoby dystrybucji produktów i usług bankowych, a także relacje z konsumentami. Z badań wynika, że czynniki nietradycyjne podlegają znacznemu rozwojowi. Współczesne sposoby dbałości o wizerunek banku, a także rozwój i promocja marki w znacznej mierze przekładają się na wzrost liczby klientów. Banki w ostatnich latach wprowadziły indywidualne podejście do klienta, co wymaga dużych umiejętności i wiedzy od ich personelu. W celu zaproponowania potencjalnemu klientowi zindywidualizowanej oferty, dany pracownik musi posiadać pełną wiedzę w zakresie objętym umową oraz musi cechować się zdolnością negocjacji.

W sytuacji, gdy pracownik podejmując współpracę z nowym klientem czyni to w sposób fachowy, a równocześnie zindywidualizowany, to zapewnia danemu klientowi poczucie bezpieczeństwa (Miklaszewska 2010: 20-21).

Zarządzanie i edukacja zasobów ludzkich w sektorze bankowym

W celu optymalnego wykorzystania kapitału ludzkiego w sektorze bankowym, konieczne są inwestycje w celu podnoszenia kwalifikacji i rozwoju pracowników. Zdobyta wiedza i umiejętności muszą być systematycznie uzupełniane. Warunki funkcjonowania banków na rynku są zmienne, czego zarówno przyczyną, jak i efektem są zmiany technologiczne, wprowadzanie do oferty nowych produktów lub usług. Z tego powodu banki muszą się cały czas dopasowywać do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów, a to z kolei prowadzi do ciągłego podnoszenia kwalifikacji przez personel. Inwestycje sektora bankowego w rozwój kapitału ludzkiego są równie ważne, jak inwestycje ponoszone na kapitał rzeczowy. Inwestycje w kapitał ludzki umożliwiają pracownikom (Grzybowska 2013: 88-90): – zwiększenie szans na realizację działań rozwojowych, zgodnych z rzeczywistymi potrzebami; – podejmowanie bardziej świadomych działań dotyczących kształtowania własnej kariery; – uwzględnienie indywidualnych opinii w kształtowaniu polityki personalnej banku. Rozwój kapitału ludzkiego składa się z (Dajczak, Kijewska 2013: 13):

1. Nauki – czyli z ciągłej zmiany zachowania na skutek praktyki lub doświadczenia;
2. Edukacji – czyli poszerzania wiedzy, rozwoju wartości i zdolności pojmowania wymagań we wszystkich sferach życia, a nie tylko wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiąże się praca danej osoby;
3. Rozwoju – czyli realizowania możliwości i potencjału pracowników poprzez doświadczenia związane z nauką i edukacją;
4. Szkolenia – czyli planowaniu i systematycznej zmianie zachowania, na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań.

Największy wpływ na rozwój i konkurencyjność banków mają szkolenia, dzięki którym można wpływać na postawy pracowników, ich stan wiedzy i umiejętności. Jest to niezwykle ważne ze względu na efekty, które bank chce osiągnąć. System szkoleń pracowników jest równoznaczny z poniesieniem pewnych kosztów na ten cel. Jed-

nak są one konieczne jeśli chcemy w pełni wykorzystać kapitał ludzki, którym dysponujemy. Jeżeli szkolenia są skuteczne i pracownicy się w nie zaangażują, to szkolenie może (Armstrong 2000: 425-427):

- zmniejszyć koszty uczenia się (błędów);
- poprawić efekty osiągane przez pracownika, zespół i firmę, czyli rezultaty, jakość, tempo i całościową produktywność;
- zwiększyć elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników;
- przyciągnąć wysokiej jakości pracowników, dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększyć ich zakres kompetencji i umiejętności, dając im zadowolenie z pracy, lepsze wynagrodzenie i możliwość rozwoju w ramach organizacji;
- zwiększyć zaangażowanie pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami organizacji;
- pomóc w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności, jakich potrzebują, aby przystosować się do nowych sytuacji;
- pomóc w stworzeniu w firmie pozytywnej atmosfery, np.: zorientowanej na osiąganie lepszych efektów;
- poprawić poziom usług dla klientów.

Podsumowanie

Banki są jednostkami finansowymi, z którymi konsumenci mają do czynienia praktycznie codziennie. Dlatego ważne dla banku jest zarówno pozyskiwanie nowych klientów, jak i utrzymanie przy sobie obecnych. W związku z tym, że bank to przede wszystkim zespół ludzi, którzy go reprezentują, to kapitał ludzki danej jednostki musi być na możliwie najwyższym poziomie. Bank, który nie inwestuje w rozwój kapitału ludzkiego, pozbawia się możliwości rozwoju i zmniejsza swoje szanse pośród konkurencji. W kapitale ludzkim tkwią zdolności twórcze, które w nowej sytuacji są niezwykle cenne. W Polsce jednak możemy zauważyć niski poziom rozwoju kapitału ludzkiego w sektorze bankowym. Objawia się to zwolnieniami, nawet grupowymi, które można zaobserwować w ostatnich latach. Pracownicy mają coraz więcej obowiązków, większe plany sprzedażowe, a pensje pozostają bez zmian. System premiowy jest trudny do osiągnięcia. W warunkach braku bezpieczeństwa zatrudnienia i braku perspektyw zawodowych, trudno pobudzić w pracownikach motywację, a co za tym idzie kreatywność.

Tak długo, jak system bankowy w Polsce nie zacznie doceniać i rozwijać kapitału ludzkiego, tak długo nie będzie konkurencją dla bankowych rynków międzynarodowych. Natomiast na płaszczyźnie krajowej nie zyska przewagi nad konkurentami bank, który nie inwestuje w swój kapitał ludzki.

Bibliografia

1. Armstrong M., (2000) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
2. Dajczak K., Kijewska K., (2013) *Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Koszalin: Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania.
3. Dzieliński M., (2008) *Wpływ nowych regulacji kapitałowych na konkurencyjność polskich banków*, Warszawa: „Materiały i Studia” Zeszyt nr 229.
4. Grzybowska A., (2012) *Kapitał ludzki w kontekście funkcjonowania banku*, „Optimum Studia Ekonomiczne” nr 1(55).
5. Grzybowska A., (2013) *Kapitał ludzki a rozwój sektora bankowego w Polsce* [w:] Zadworna M., Kapitał ludzki w banku a asymetria informacji na rynku bankowym, Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Zarządzanie finansami – aktualne problemy i wyzwania nr 5.
6. https://www.knf.gov.pl/Images/Raport_banki_2008_tcm75-10241.pdf [18.05.2017].
7. Klimontowicz M., (2013) *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności banku – wyniki badań* [w:] Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Innowacje w bankowości i finansach tom 1, nr 173
8. Kowalewski T., (2005) *Zagadnienie kapitału ludzkiego w kontekście funkcjonowaniu banku* [w:] Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, Uniwersytet Rzeszowski nr 7.
9. Liberska B., (2001) *Polska w procesie globalizacji gospodarki światowej* [w:] Lipiński J., Orłowski W.M., (red.), Wzrost gospodarczy w Polsce, perspektywa średniookresowa, Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
10. Lucas E., (1988) *On the Mechanisms of Development Planning* [w:] „Journal of Monetary Economics”, vol. 22;
11. Marcinkowska M., (2014) *Corporate Governance w bankach. Teoria i praktyka*, tóń.
12. Miklaszewska E., (red.), (2010) *Bank na rynku finansowym: Problemy skali, efektywności i nadzoru*, Warszawa.
13. Monitor Banków (2013-2016) Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
14. Narodowy Bank Polski, (2001) *System bankowy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, Warszawa.
15. Obłój K., (1998) *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa.
16. Patterson R., (2002) *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, Warszawa.
17. Piocha S., Radlińska K., (2013) *Konkurencja i Konkurencyjność Sektora Banków Komercyjnych* [w:] Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania, Koszalin.
18. PRNews.plPR [27.04.2017].
19. Przygodzki Z., (2011) *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu* [w:] Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.E., Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki-Innowacje-Korporacje transnarodowe, Warszawa
20. Romer P. M., (1986) *Increasing Returns and Long-Run Growth* [w:] „Journal of Political Economy”.
21. Rosińska M., (2007) *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] Bogdanienko J., Kuzel M., Sobczak I., (red.), Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
22. Siudek T., Snarski P., Chodera B., (2013) *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce* [w:] Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich tom 100, z. 2.
23. Szymkiewicz K., (2001) *The secondo stage of banking transformation in Poland* [w:] Kalyuzhnova Y., Taylor M., Transitional economies. Bankond, finanse, Institutions.
24. Ślusarczyk B., (2011) *Kapitał ludzki jako czynnik determinujący zdolność konkurencyjną gospodarki narodowej* [w:] Carnicky S., Krupa K.W., Skotny P., „Business Intelligence. Theory and practice”, Rzeszów-Koszyce.
25. Walczak W., (2009) *Rola kapitału ludzkiego w procesie rozwijania gospodarki opartej na wiedzy* [w:] Kopcińska D., (red.), Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej, Warszawa.
26. Węclawski J., (2015) *Przekształcenia polskiego systemu bankowego w latach 1989-2014* [w:] Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, tom XLIX, 1 sectio h, Lublin.