



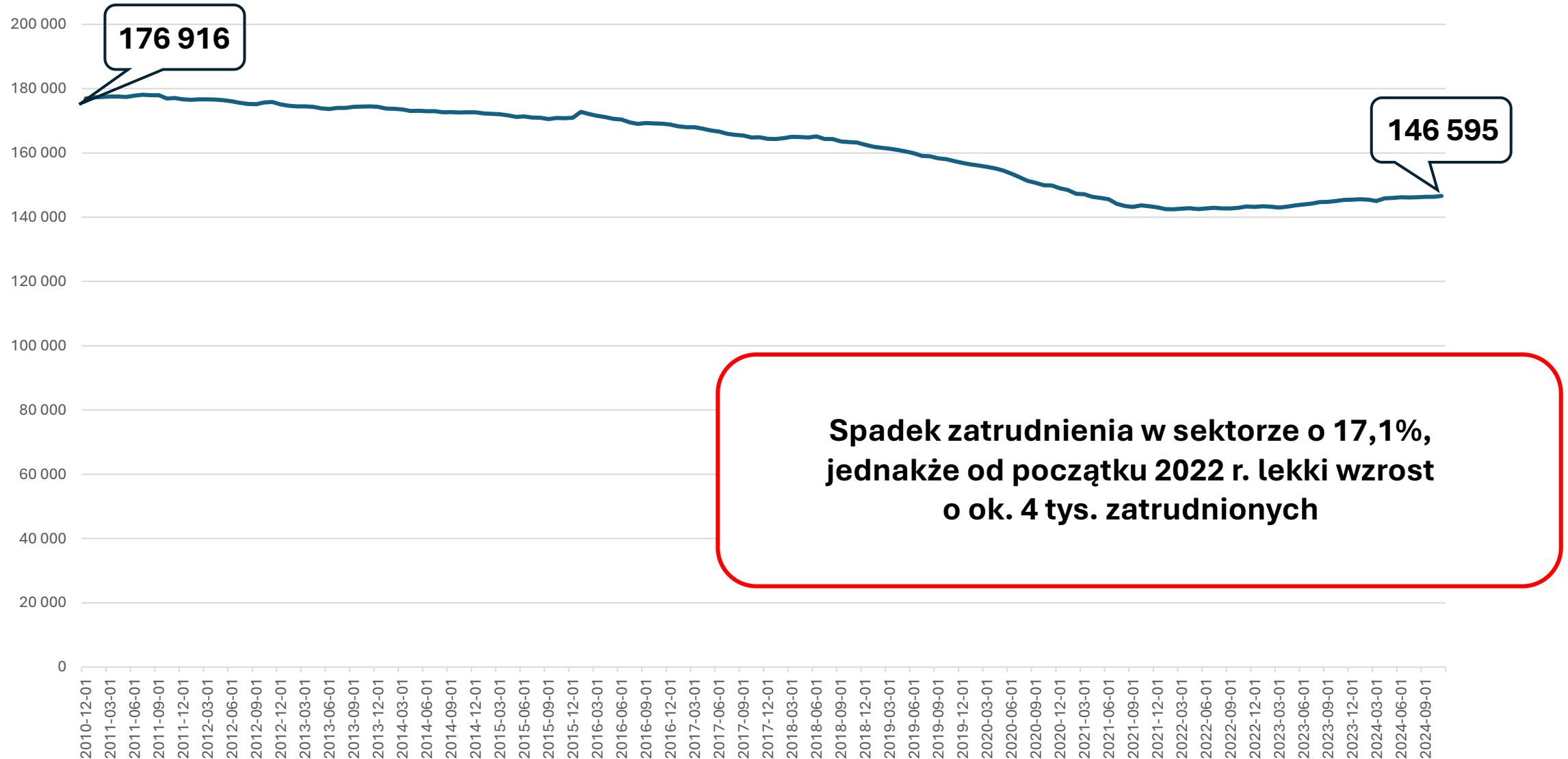
Pierwsze wnioski z badania „Rynek pracy w sektorze bankowości spółdzielczej w obliczu nowych wyzwań. Stan i perspektywa jego rozwoju do 2030 roku”



Konwent na rzecz
Współpracy i Rozwoju
Polskiej Bankowości Spółdzielczej

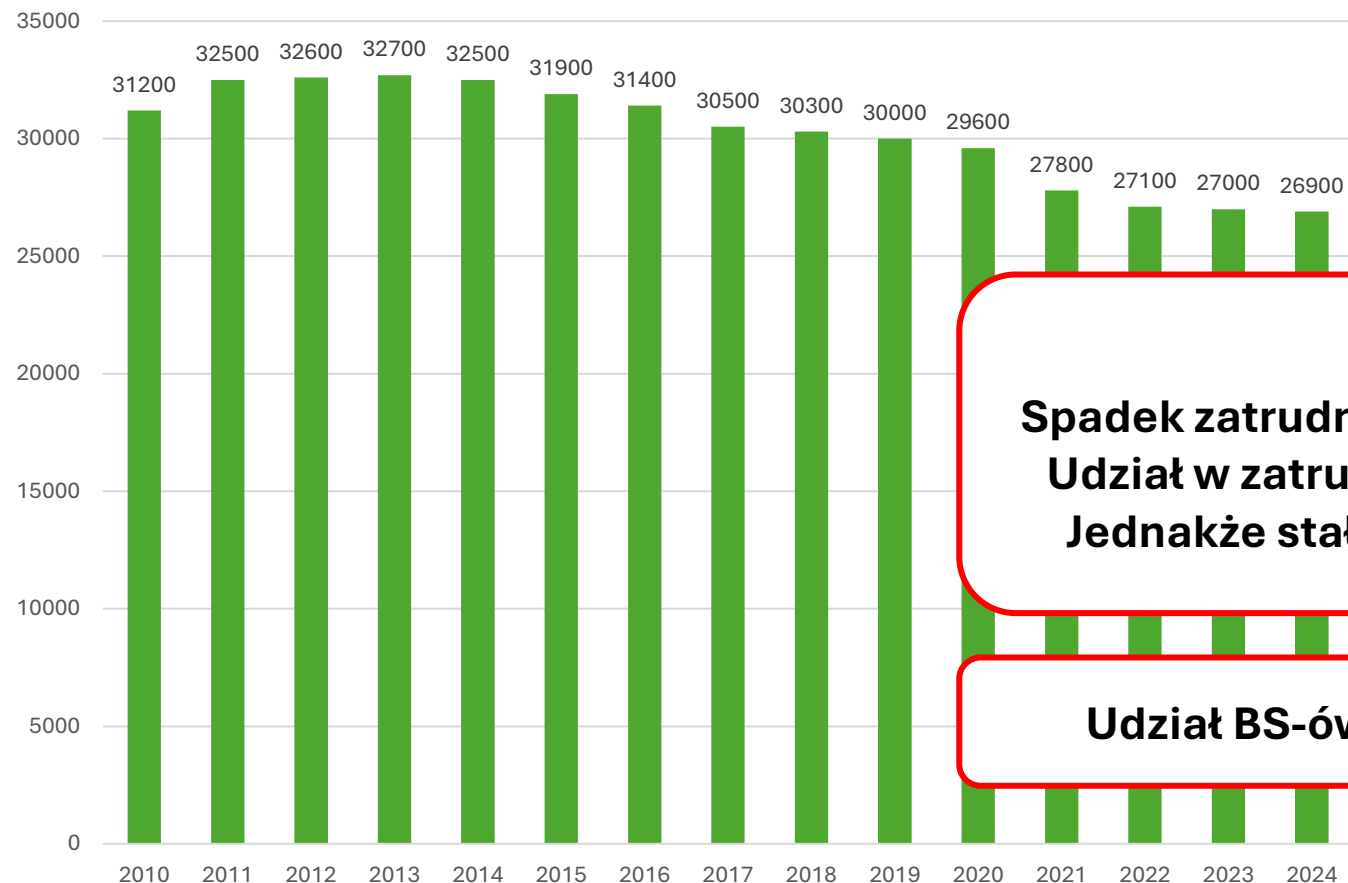
Dr hab. Lech Kurkliński prof. SGH

Zatrudnienie w sektorze bankowym 2010 – 2024 (PL)



Dane: UKNF

Zatrudnienie w BS-ach 2010 – 2024 (PL)

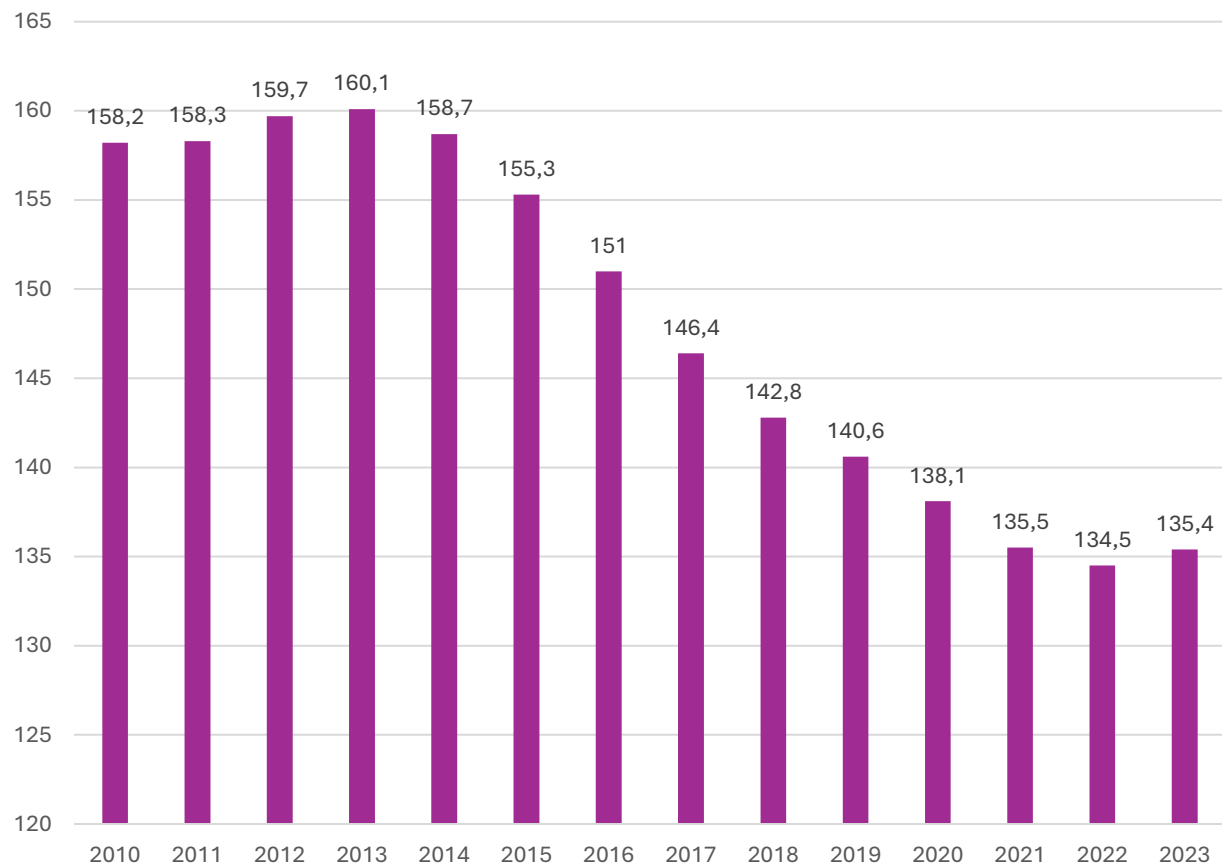


Dane: UKNF

2010 - 2024
Spadek zatrudnienia o 13,7% (w sektorze o 17,1%)
Udział w zatrudnieniu sektora z 17,6% do 18,4%
Jednakże stały spadek zatrudnienia od 2013 r.

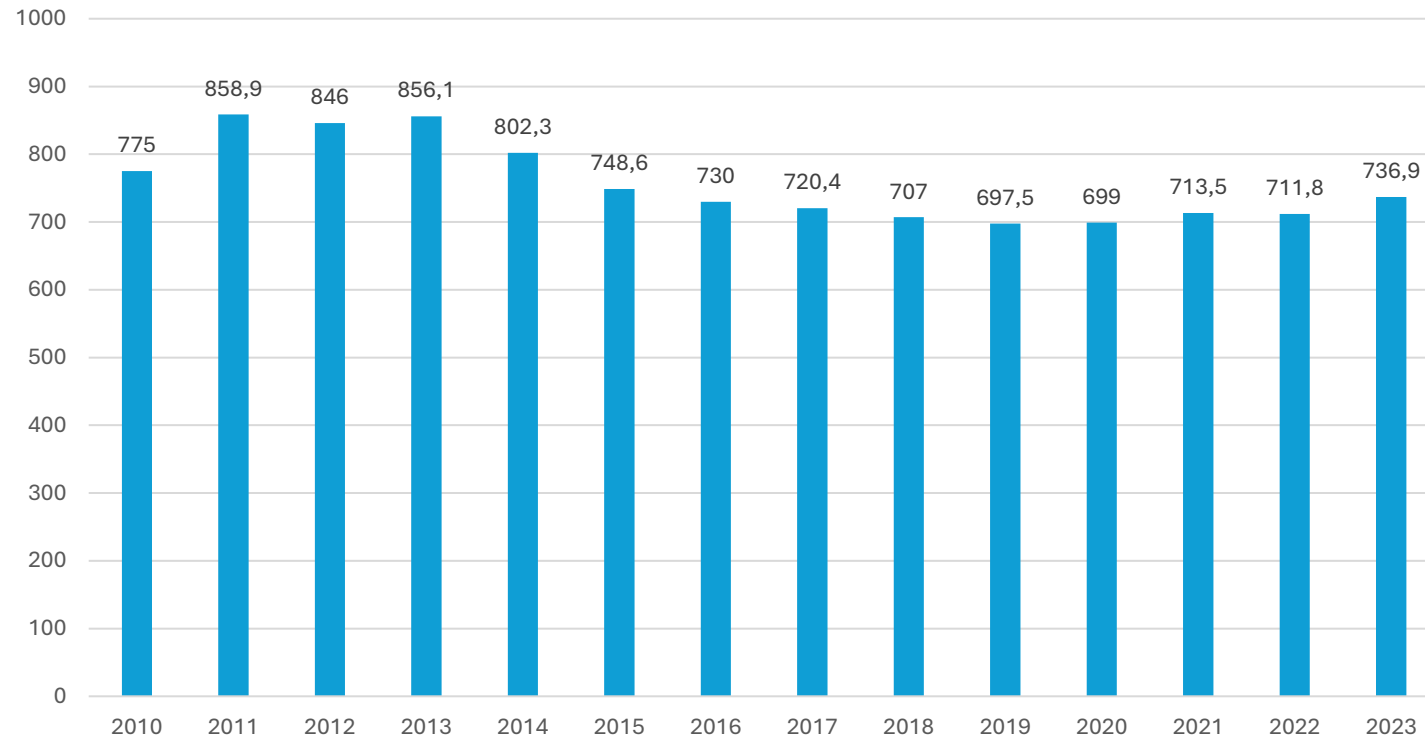
Udział BS-ów w aktywach sektora 9,2% (2024)

Zatrudnienie w niemieckich bankach spółdzielczych 2010 – 2023 (w tys.)



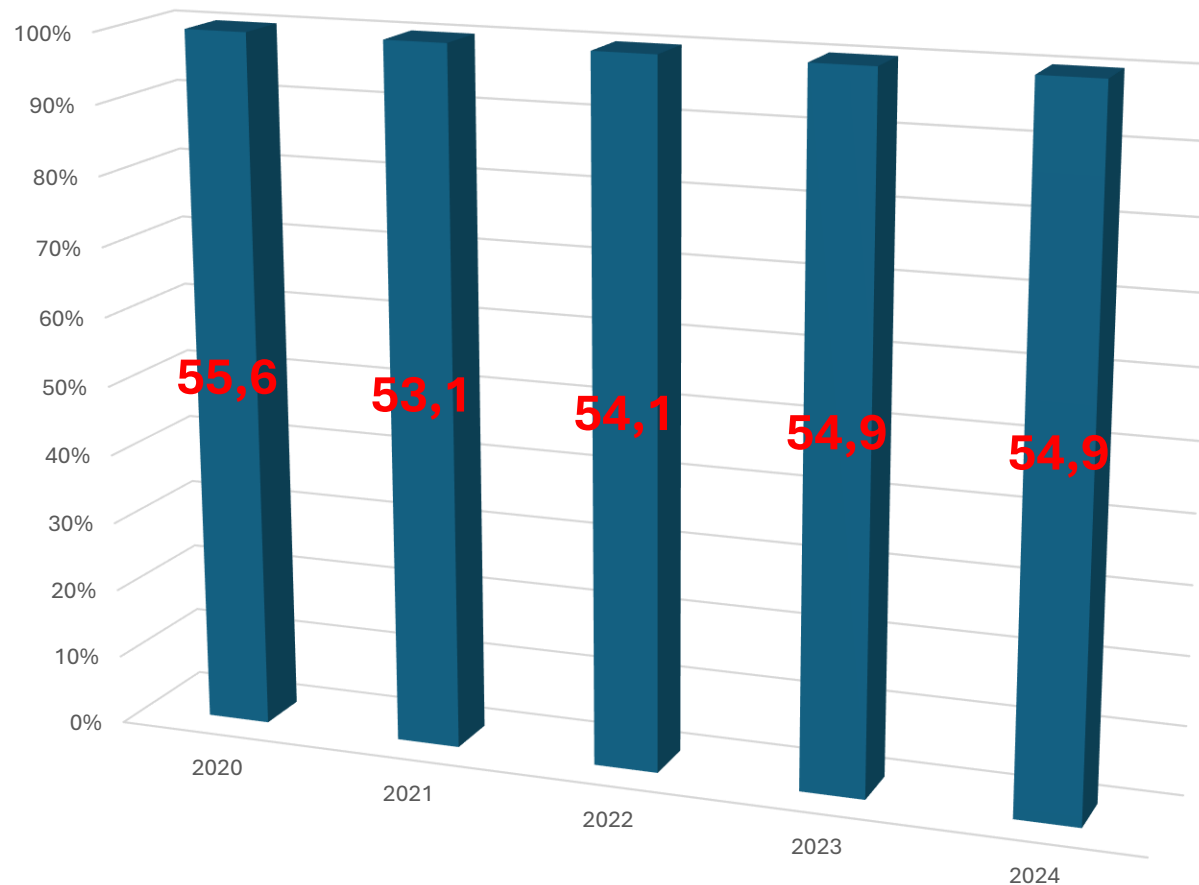
2010 - 2023
Spadek zatrudnienia o 14,4%
Minimalny wzrost w 2023

Pracownicy spółdzielczych grup bankowych w Europie (EACB) w latach 2010 – 2023 (w tys.)



2010 - 2023
Spadek zatrudnienia o 4,9%
Minimalny wzrost w 2023

Średnie zatrudnienie w BS-ach w Polsce



Dane: UKNF

Średnie zatrudnienie w dotychczas badanych bankach (ankiety):
55,4 etatu

Rozpiętość zatrudnienia w dotychczas badanych bankach od 11 do 156 etatów



„Rynek pracy w sektorze bankowości spółdzielczej w obliczu nowych wyzwań. Stan i perspektywa jego rozwoju do 2030 roku”

- Zespół: dr Błażej Lepczyński (kierujący), prof. Eugeniusz Gostomski, prof. Stanisław Kasiewicz, prof. Lech Kurkliński
- Okres badania: grudzień 2024 – marzec 2025
- Metody badawcze: analiza literatury i dokumentów, komparatystyka międzynarodowa, ankieta wśród banków spółdzielczych, swobodny wywiad z zarządami banków spółdzielczych

Badanie ilościowe (ankiety)

- Struktura zatrudnienia pracowników w banku spółdzielczym (bez zarządu) – dane na koniec czerwca 2024 r.
- Zarząd i jego struktura oraz rada nadzorcza
- Koszty osobowe, wynagrodzenia, wydajność pracy
- Fluktuacja pracowników w bankach spółdzielczych
- Rekrutacja i podnoszenie kwalifikacji (dane na koniec 2023 r.)
- Dotychczas wpłynęło 40 ankiet



Wybrane, wstępne wyniki ankiety

Średnie wynagrodzenie

- 2018 – 4.918 zł
- 2021 – 5.311 zł
- 2024 (VI) – 7.576 zł

2021 – 2024 VI
Wzrost wynagrodzeń 42,6%
Wzrost inflacji 27,6%

Porównywalność wynagrodzeń z bankami komercyjnymi (sprzedaż)

2,5% - wyższe

67,5% - porównywalne

22,5% - niższe

7,5% - zdecydowanie niższe

Kobiety

- Ogólne zatrudnienie – 82,7%
- Osoby kierujące podwładnymi (bez zarządu) – 74,6%
- Kadra kierownicza (bez zarządu) – 78,8%
- Specjaliści – 81,5%
- Pozostałe stanowiska – 86%
- Zarząd 2018 – 59,7%
- Zarząd 2024 – 58,1%

Zarząd, rada nadzorcza, kadra kierownicza wiek

- Zarząd 2018 – 52,6
- Zarząd 2024 – 52,9

- Rada nadzorcza 2018 – 60,6
- Rada nadzorcza 2024 – 63,9

- Kadra kierownicza 2024 – 47,3

Badanie jakościowe (wywiady)

- Wywiady z prezesami, członkami zarządu lub wskazanymi przez prezesa pracownikami
- Wywiady w siedzibie banku lub on-line
- 10 banków wybranych wg. wielkości aktywów, charakteru miejskiego, miejsko-wiejskiego, wiejskiego, oba zrzeszenia, banki niezrzeszone
- Wywiad swobodny, trwający od 1 do 2 godzin, pytania są przesyłane co najmniej na tydzień lub dwa przed wywiadem



Wybrane, wstępne wyniki wywiadów

Słabości polskiego rynku pracy w odniesieniu do potrzeb rozwojowych sektora bankowości spółdzielczej

- Luka kompetencyjna – większe nastawienie na kształcenie własnych pracowników niż rekrutację z zewnątrz, jednakże to długi proces (np. w dziedzinie ryzyka 2-3 lata)
- Niekorzystanie lub negatywne doświadczenia z zatrudniania firm rekrutacyjnych
- Oczekiwania niektórych kandydatów poza możliwościami płacowymi banków (problem zwłaszcza blisko dużych aglomeracji)
- Docenienie znaczenia kompetencji miękkich (np. budowanie relacji z klientami – koniec ery klientów, którzy sami przychodzili do banku)

Słabości polskiego rynku pracy w odniesieniu do potrzeb rozwojowych sektora bankowości spółdzielczej – c.d.

- Silną stroną banków spółdzielczych jest stabilność zatrudnienia (model „od zakończenia studiów do emerytury” ma ciągle duże znaczenie)
- Część z mniejszych banków nie poradzi sobie z wyzwaniami cyfryzacji, wzrastają oczekiwania wobec banków zrzeszających, choć problem ten ocenia się jako wyzwanie odleglejszej przeszłości
- Braki sformalizowanych planów zatrudnienia, zatrudnia się relatywnie rzadko, często potrzeby kadrowe rozwiązuje się na bieżąco
- Występują duże różnice w potencjale lokalnych rynków pracy (mimo wszystko większe problemy mają banki z mniejszych, peryferyjnych, miejscowości)

Mapa kompetencji pożądanых przez sektor banków spółdzielczych oraz problemów związanych z pozyskiwaniem pracowników

- Wyzwania stojące przed sektorem bankowości spółdzielczej (ochrona konsumenta, cyberbezpieczeństwo, nowe technologie – ale jest dość silne przekonanie, że klienci BS-ów nie oczekują nowinek technicznych).
- Poszukiwane zawody zarówno „stare”: analitycy kredytowi, specjaliści w zakresie ryzyka, jak i „nowe”: ESG, compliance; konieczność kształcenia we własnym zakresie z uwagi na ograniczenia podaźowe w tych grupach pracowników
- Poszukiwany dobry pracownik frontowy (trudno takiego znaleźć na rynku); obszar sprzedaży jest zaniedbany (często obserwuje się postawę, że na klienta się czeka a nie aktywnie poszukuje; tymczasem potrzebne są dobre kompetencje sprzedażowe)
- Wyzwanie stanowią nowe wymogi nadzorcze (DORA, itp.); bardzo trudno bankom spółdzielczym pozyskiwać specjalistów w tym zakresie; narasta oddolne oczekiwanie na rozwiązania zrzeszeniowe

Ocena systemu rekrutacji talentów, metod pozyskiwania pracowników i ich utrzymania (retencji)

- W mniejszych miejscowościach średnie wykształcenie pracownika na początku wystarcza; oczekiwania, że większy nacisk powinien być położony na postawy niż formalne wykształcenie
- Strategiczna Szkoła Polskiego Sektora Bankowości Spółdzielczej – niedocenywanie – „temat do przepracowania” (vide rozwiązania niemieckie)
- Częsta ścieżka kariery (z reguły rozpoczyna od obsługi klienta detalicznego i potem (jeśli się sprawdzi) obsługa klientów korporacyjnych lub działalność operacyjna)
- W pozyskiwaniu pracowników podstawową rolę odgrywa rekrutacja wewnętrzna (łowienie talentów poprzez obserwację obecnych pracowników), banki nie korzystają z firm rekrutacyjnych (nie sprawdzają się); unikają również ogłoszeń w prasie; w mniejszych miejscowościach znaczenie mogą mieć rekomendacje własnych pracowników, ale też nauczycieli ze szkół średnich,

Ocena systemu rekrutacji talentów, metod pozyskiwania pracowników i ich utrzymania (retencji) – c.d.

- Oczekiwania płacowe często utrudniają rekrutację pracowników
- Pracownicy frontowi chętnie przechodzą do back-office'u nawet kosztem utraty wyższej premii kwartalnej, którą mieli pracując we front-office (mniej stresu, spokojniejsza praca, brak planów sprzedażowych)
- W procesie rekrutacji zwraca się dużą uwagę na osobowość pracownika, jego otwartość, umiejętność pracy w zespole, chęć uczenia się. Jest problem z pozyskaniem takich pracowników. Duże zapotrzebowanie na szkolenia umiejętności miękkich
- Media społecznościowe w pozyskiwaniu pracowników nie odgrywają znaczącej roli

Wpływ konsolidacji na pracowników i strukturę zatrudnienia i synergie w tym obszarze – spojrzenie od strony banku przejmującego

- Szansa awansu dla pracowników banku przejmowanego, ale muszą ją wykorzystać; szansa na uzdrowienie wewnętrznych relacji – odejście z pracy zwłaszcza niekompetentnych kierowników; praca w silniejszym, połączonym banku nierzadko zwiększa komfort; problemem są obawy przed zmianą; w bankach słabych występuje zmęczenie niepewną sytuacją, wówczas w konsolidacji widzi się szansę na rozwój zawodowy, utrzymanie miejsca pracy.
- Przejęcie banku słabszego wiąże się z naturalnymi odejściami (emerytury), ale też odejścia – obawy przed nowymi wyzwaniami (nie chcą uczyć się nowych procedur, nie widzą się w większej organizacji)
- Przejęcie innego banku spółdzielczego to okazja do przejęcia talentów.

Kultura pracy

- Awans wewnętrzny to ważne (podstawowe) narzędzie utrzymywania pracowników i budowania relacji międzyludzkich (również na linii zarząd – pracownicy).
- Rotacja jest niska; najczęściej praca kończy się wraz z przejściem na emeryturę; fluktuacja wynika ze zmiany miejsca zamieszkania lub szukania nowego zawodu (niezwiązanego z bankowością)
- Dominuje tradycyjny, stacjonarny model pracy; zdalny występuje tylko w szczególnych przypadkach i ma relatywnie niewielkie znaczenie
- W bankach spółdzielczych preferuje się model pracownika uniwersalnego, potrafiącego odnaleźć się w kilku obszarach
- W bankach spółdzielczych nie ma nacisku, aby pracownicy byli członkami, ich udział w całym zatrudnieniu jest względnie niewielki.

Kultura pracy – c.d.

- Dość często stosuje się dofinansowanie lub finansowanie nauki – przeświadczenie o potrzebie inwestowania w ludzi
- Płaskie struktury organizacyjne w bankach spółdzielczych utrudniają politykę awansową i utrzymanie ambitnych pracowników;
- Dominują tradycyjne systemy wynagrodzeń (płaca zasadnicza, premia, dodatki stażowe)
- Docenia się pracę grupową
- Współpraca: pracownicy dzielą się wzajemnie doświadczeniami (starsze osoby wiedzą bankową, młodsze pomagają starszym w rozwiązywaniu problemów informatycznych)

Główne, wstępne wnioski

- Zarządy – coraz silniejsza strona banków spółdzielczych
- Generalna feminizacja – jednak dysproporcja: pracownicy, kadra kierownicza a zarządy
- Rekrutacja wewnętrzna (łowienie talentów, planowanie, przygotowanie, szkolenie - edukacja)
- Umiejętności miękkie – zwłaszcza SPRZEDAŻOWE (słabości)
- Wyzwania związane z cyfryzacją i regulacjami – narastające oczekiwania wobec banków zrzeszających

Dziękuję za uwagę