

RYNEK PRACY W SEKTORZE BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ W OBLICZU NOWYCH WYZWAŃ. STAN I PERSPEKTYWA JEGO ROZWOJU DO 2030 R.

SYGN. PAB/WIB 4/2025



ISBN 978-83-973493-8-4

Raport opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego
Fundacji Warszawski Instytut Bankowości
Warszawa, kwiecień 2025

 PROGRAM
ANALITYCZNO
BADAWCZY

zrealizowany pod Patronatem

 Grupa BPS
Banki Spółdzielcze i Bank BPS

 System Ochrony Zrzeszenia BPS

 SGB Banki Spółdzielcze

 iPS SGB SPÓŁDZIELCZY
System Ochrony SGB

O Raporcie

Raport **Rynek pracy w sektorze bankowości spółdzielczej w obliczu nowych wyzwań. Stan i perspektywa jego rozwoju do 2030 r.** został opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości.

Autorzy

Raport przygotowany przez zespół w składzie:

dr Błażej Lepczyński

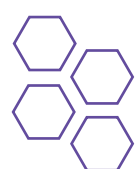
– pracownik Katedry Bankowości i Finansów Uniwersytetu Gdańskiego. Doktor nauk ekonomicznych, specjalizujący się w zagadnieniach związanych z bankowością, funkcjonowaniem agencji ratingowych oraz rynkiem venture capital. Doświadczenie zawodowe zdobywał kierując przez wiele lat projektami badawczymi w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. W latach 2014–2016 był wiceprezesem Instytutu Analiz i Ratingu (Polska Agencja Ratingowa SA). W przeszłości członek rad nadzorczych banków. Pracę naukową łączy z konsultingiem gospodarczym. Współzałożyciel spółki konsultingowej Saski Business Advisory. Autor i współautor monografii naukowych, podręczników i artykułów naukowych.

dr hab. Eugeniusz Gostomski, em. profesor UG – kierownik projektu

– emerytowany profesor Uniwersytetu Gdańskiego, wieloletni pracownik Katedry Biznesu Międzynarodowego Wydziału Ekonomicznego UG, doktor habilitowany nauk ekonomicznych, członek rady nadzorczej spółki giełdowej. Specjalizuje się w obszarze bankowości (zwłaszcza bankowości spółdzielczej), analiz gospodarczych i międzynarodowego handlu morskiego – ze szczególnym uwzględnieniem gospodarki niemieckiej.

Prof. zw. dr hab. Stanisław Kasiewicz

– absolwent Wydziału Finansów i Statystyki SGPiS (obecnie SGH), kierunku ekonometria, emerytowany profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Od ukończenia studiów w 1971 roku do 2019 roku był pracownikiem naukowo-dydaktycznym tej uczelni. Przez 20 lat kierował Katedrą Analizy Działalności Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie. Pełnił funkcje członka rad nadzorczych: OFE PTE Orzeł, PKO BP SA, Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, OFE Warta. Współpracował z zespołem prof. L. Balcerowicza w przygotowaniu fundamentów polskiej reformy gospodarczej. Działał w ramach Doradczego Komitetu Naukowego przy Rzeczniku Finansowym RP. Pełnił funkcję sekretarza naukowego w ALTERUM – Ośrodku Badań i Analiz Systemu Finansowego.



Był członkiem grupy eksperckiej „Team Europe” przy Komisji Europejskiej. W ostatnich latach w badaniach naukowych koncentruje się na ocenie skutków regulacji sektora bankowego, w szczególności zajmuje się zagadnieniami wdrożenia zasady proporcjonalności i ryzyka regulacyjnego do praktyki legislacyjnej instytucji finansowych. Wypromował 17 doktorów nauk ekonomicznych. Jest autorem ponad 300 publikacji naukowych.

dr hab. Lech Kurkliński, profesor SGH

– absolwent i wieloletni pracownik naukowy SGPiS/SGH (obecnie kierownik Zakładu Finansów cyfrowych FINTECH i wicedyrektor Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, Kierownik Studiów Podyplomowych „FinTech – nowe zjawiska i technologie na rynku finansowym”. członek Senatu SGH). Od 1991 roku związany z finansami i bankowością, zajmował m.in. stanowiska: dyrektora Banku Spółdzielczego Rzemiosła w Warszawie, prezesa Polskiego Banku Inwestycyjnego SA, członka zarządu BIG Banku Gdańskiego SA, organizatora i szefa pionu bankowości detalicznej Millennium, wiceprezesa HSBC Bank Polska SA, członka rad nadzorczych m.in. Giełdy Papierów Wartościowych, Domu Maklerskiego BIG-BG SA, PolCard SA, dyrektora ALTERUM Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego. Obecnie sprawuje funkcję przewodniczącego Komitetu Standardów Kwalifikacyjnych w Polskiej Bankowości; członka rady nadzorczej Toyota Bank Polska SA, prezesa zarządu Fundacji Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH. Specjalizuje się w dziedzinie bankowości, zarządzania ryzykiem i cyfrowych usług finansowych.

O Programie

Program Analityczno-Badawczy przy Fundacji Warszawski Instytut Bankowości powstał w 2019 r. jako odpowiedź na potrzeby sektora bankowego w zakresie wysokiej jakości analiz i badań z obszaru cyberbezpieczeństwa i nowych technologii, a także szeroko rozumianego otoczenia sektora bankowego, kształtującego warunki działania banków w Polsce. Prace analityczno-badawcze w ramach programu realizowane są pod kątem możliwości praktycznego wykorzystania wyników w celu rozwoju sektora bankowego, podnoszenia poziomu bezpieczeństwa usług oraz – w ostateczności – kreowania wartości dla klientów końcowych – użytkowników bankowości.

W ramach programu realizowane są analizy i badania w następujących obszarach:

-  Nowe technologie w sektorze bankowym, cyberbezpieczeństwo banków i systemy płatnicze
-  Ekonomiczna analiza rozwoju sektora bankowego, stabilności banków, otoczenia makroekonomicznego
-  Prawno-regulacyjne i legislacyjne uwarunkowania działalności sektora bankowego oraz wyzwania wynikające z orzecznictwa sądów krajowych i europejskich
-  ESG i sustainable finance
-  Prace analityczno-badawcze w zakresie poszczególnych obszarów funkcjonowania banków oraz w zakresie funkcjonowania wskaźników referencyjnych

Więcej na temat działalności programu na stronie www.pabwib.pl

Kontakt:

dr Tomasz Pawlonka
Dyrektor Programu
m: 505 917 778
e: tpawlonka@wib.org.pl

Warszawski Instytut Bankowości
00-380 Warszawa, ul. Kruczkowskiego 8
t: (22) 182 31 70
e: pab@wib.org.pl

Agnieszka Nierodka
m: 607 484 391
e: anierodka@wib.org.pl

dr Agnieszka Wicha
m: 661 646 474
e: agnieszka.wicha@zbp.pl

Bartosz Przyborowski
m: 795 933 104
e: bartosz.przyborowski@zbp.pl

Spis treści

	Streszczenie kierownicze	7
	Wstęp	9
	I Rozdział I. Metody badawcze i źródła danych	11
	II Rozdział II. Identyfikacja trendów na rynku pracy w europejskiej bankowości spółdzielczej ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń niemieckich banków spółdzielczych	13
	2.1. Wskaźniki rozwoju banków spółdzielczych w krajach europejskich	14
	2.2. Wielkość zatrudnienia w bankach spółdzielczych	17
	2.3. Zmiany w środowisku pracy banków spółdzielczych w okresie pandemii Covid-19	19
	2.4. Wielkość i struktura zatrudnienia w niemieckich bankach spółdzielczych	20
	2.5. Wynagrodzenie pracowników banków spółdzielczych w Niemczech	23
	III Rozdział III. Wyniki ilościowego badania ankietowego na temat zmian w strukturze zatrudnienia w polskiej bankowości spółdzielczej	25
	3.1. Metryczka badania ankietowego	26
	3.2. Zmiany w strukturze zatrudnienia w polskiej bankowości spółdzielczej w świetle badań ankietowych	28
	3.3. Kompetencje rad nadzorczych i zarządów banków spółdzielczych	33
	IV Rozdział IV. Popyt na pracowników ze strony banków spółdzielczych i prognoza liczby pracowników w perspektywie pięcioletniej	35
	4.1. Popyt w oparciu o oferty pracy na portalu pracuj.pl	36
	4.1. Czynniki kształtujące przyszły popyt – ocena ekspercka	42
	4.2. Prognoza liczby pracowników w polskim sektorze banków spółdzielczych w perspektywie pięcioletniej	46
	V Rozdział V. Ocena problemów na rynku pracy w sektorze bankowości spółdzielczej uzyskana na podstawie wywiadów pogłębionych i propozycje rekomendacji dla sektora	48
	5.1. Szczegółowy opis podejścia badawczego	49
	5.2. Wyniki badań	49
	VI Rozdział VI. Konsolidacja sektora bankowości spółdzielczej a rynek pracy – doświadczenia polskie i niemieckie	55
	6.1. Fuzje w spółdzielczym sektorze bankowym w Niemczech i ich wpływ na wielkość i strukturę zatrudnienia w bankach spółdzielczych.	56
	6.2. Wpływ konsolidacji w bankach spółdzielczych w Polsce na wysokość i strukturę zatrudnienia	57
	VII Rozdział VII. Kobiety w bankowości spółdzielczej – rola i wpływ na zarządzanie	60
	7.1. Rola kobiet w bankach spółdzielczych	61
	7.2. Rola kobiet na stanowiskach prezesek w polskich bankach spółdzielczych i bankach zrzeszających	62



VIII	Rozdział VIII. Podstawowe słabości polskiego rynku pracy z perspektywy banków spółdzielczych	67
	8.1. Przyczyny słabości polskiego rynku pracy dla banków spółdzielczych	68
	8.2. Słabości polskiego rynku pracy dla banków spółdzielczych	70
	8.3. Skutki słabości krajowego (lokalnego) rynku pracy	72
IX	Rozdział IX. Mapa kompetencji poświadczanych przez sektor banków spółdzielczych oraz problemów związanych z pozyskiwaniem pracowników	73
	9.1. Kompetencje poświadczane przez sektor banków spółdzielczych	74
	9.2. Problemy z pozyskiwaniem pracowników przez banki spółdzielcze	75
	9.3. Rynek pracy a szkolenia	76
	9.4. Ograniczanie luki kompetencyjnej i wykorzystanie technologii w obliczu postępującej cyfryzacji	77
X	Rozdział X. Wpływ zmian w wielkości i strukturze zatrudnienia (front office vs back office) na koszty pracy i rentowność banków spółdzielczych	79
	10.1. Rentowność banków spółdzielczych i efektywność	80
	10.2. Koszty pracownicze i zatrudnienie	81
	10.3. Wynagrodzenia	82
	10.4. Struktura zatrudnienia (front office vs back office)	84
XI	Podsumowanie i rekomendacja	86
	Postępująca cyfryzacja i rozwój AI w obsłudze klientów oraz procesach operacyjnych	87
	Automatyzacja pracy	87
	Pogłębiająca się specjalizacja pracy	87
	Znaczenie pracy zdalnej i hybrydowej	87
	Spadająca liczba placówek	88
	Niedobór pracowników w newralgicznych obszarach (np. IT)	88
	Problemy ze znalezieniem dobrych pracowników „lądowych”	88
	Presja płacowa	88
	Rola outsourcingu	88
	Kryteria ESG	88
	Konsolidacja sektora bankowości spółdzielczej	88
	Niedobory demograficzne	89
XII	Aneks: Kształcenie kadr dla niemieckiej bankowości spółdzielczej	90
	1. Dualny system kształcenia zawodowego	91
	2. Pogłębianie kwalifikacji i specjalistyczne szkolenia dla pracowników banków spółdzielczych i kadry kierowniczej	93
	3. Pogłębiający się brak specjalistów w bankach spółdzielczych	94
	4. Kobiety w niemieckich bankach spółdzielczych	94
	5. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym pracowników banków spółdzielczych	96



Streszczenie kierownicze

Cel raportu

Celem przeprowadzonego badania było dokonanie wszechstronnej analizy sytuacji na rynku pracy w sektorze bankowości spółdzielczej oraz wskazanie perspektyw jego ewolucji do 2030 roku. Projekt zrealizowano pod patronatem banków zrzeszających (SGB i BPS) oraz systemów ochrony zrzeczeń, co zapewniło wsparcie instytucjonalne i dostęp do danych.

Przedmiot analizy

Analiza koncentrowała się na zatrudnieniu w bankach spółdzielczych, jego strukturze oraz na wyzwaniach dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Badanie objęło następujące obszary:

- kompleksową ocenę struktury zatrudnienia w bankach spółdzielczych, w tym składu zarządów, polityki rozwoju zawodowego pracowników oraz systemów wynagrodzeń (uwzględniając świadczenia pozapłacowe),
- prognozy dotyczące dynamiki zatrudnienia w sektorze bankowości spółdzielczej w perspektywie kilkuletniej,
- mapowanie kompetencji kluczowych dla sektora, pożądanych w kontekście przyszłych potrzeb kadrowych,
- identyfikację barier i problemów związanych z pozyskiwaniem pracowników, na których banki spółdzielcze będą wykazywać wzmożone zapotrzebowanie w horyzoncie 5–7 lat,
- rolę kobiet w bankowości spółdzielczej, rozpatrywaną w kontekście wymogów ESG,
- wpływ procesów konsolidacji sektora na poziom i strukturę zatrudnienia,
- wpływ zmian w wielkości i strukturze zatrudnienia (front office vs back office) na koszty pracy i rentowność banków spółdzielczych.

Główne metody badawcze

W badaniu zastosowano (wykorzystano różny zbiór podejść w celu odpowiedzi na pytania badawcze), integrując podejście ilościowe i jakościowe, aby zapewnić wielowymiarową analizę rynku pracy w sektorze bankowości spółdzielczej. Badanie oparto na kompleksowej ankiecie skierowanej do wszystkich banków spółdzielczych w Polsce (uzyskano 70 odpowiedzi), uzupełnionej o pogłębione wywiady z kadrą kierowniczą wybranych instytucji (12 wywiadów). Dobór metod badawczych pozwolił na uzyskanie holistycznego obrazu badanego zjawiska. Wykorzystano następujące techniki:

- badanie ilościowe w formie ankiety skierowanej do banków spółdzielczych,
- badanie jakościowe oparte na pogłębionych wywiadach,
- wywiad z przedstawicielem niemieckiego banku spółdzielczego jako studium porównawcze,
- analizy statystyczne danych zebranych w toku badania,
- prognozowanie analogowe oparte na trendach historycznych i benchmarkingowych.

Badanie ankietowe, przeprowadzone w okresie w okresie między grudniem 2024 r. a lutym 2025 r., stanowiło fundament analizy ilościowej, umożliwiając precyzyjny pomiar zjawisk w ujęciu liczbowym oraz zaawansowaną analizę statystyczną, co miało decydujące znaczenie dla wyników przedstawionych w raporcie. Zgromadzono 70 wypełnionych kwestionariuszy, obejmujących kluczowe aspekty struktury zatrudnienia, polityki wynagrodzeń oraz procesów rekrutacyjnych. Zebrane dane poddano procesom anonimizacji, weryfikacji i ustrukturyzowania, co zapewniło ich wysoką jakość oraz rzetelność, stanowiąc podstawę dla wiarygodności wniosków.



Wnioski i rekomendacje

1. Postępująca cyfryzacja i rozwój sztucznej inteligencji w obsłudze klientów oraz procesach operacyjnych banków spółdzielczych, choć wolniejszy niż w bankowości komercyjnej, wywiera strukturalny wpływ na zatrudnienie i rynek pracy, determinując konkurencyjność sektora. Niedobór kompetencji cyfrowych wśród pracowników oraz niska fluktuacja kadr, postrzegane dotychczas jako atuty, mogą paradoksalnie stać się barierami rozwojowymi, hamując adaptację do zmian technologicznych i zagrażając przyszłej rentowności. Na podstawie badań rekomendujemy zwiększenie inwestycji w szkolenia kadry kierowniczej, aby dostosować jej kompetencje do wymogów cyfryzacji i zapewnić długoterminowy rozwój sektora.
2. Procesy automatyzacji w bankach spółdzielczych przebiegają nieco wolniej w porównaniu do konkurentów, co wynika z relatywnie niskich kosztów pracy w obszarach podatnych na automatyzację (np. przetwarzanie transakcji, weryfikacja wniosków kredytowych) oraz wysokich nakładów inwestycyjnych wymaganych do wdrożenia nowych technologii, nieprzystających do ograniczeń finansowych małych i średnich podmiotów. Globalna tendencja do automatyzacji wymusza jednak konieczność przyspieszenia tych procesów, w czym kluczową rolę powinny odegrać banki zrzeszające, dysponujące większymi zasobami inwestycyjnymi, know-how oraz zdolnościami do wypracowania grupowych rozwiązań technologicznych. Wdrożenie takich zmian zwiększy konkurencyjność sektora spółdzielczego. Brak presji kosztowej i zasobów finansowych pozostaje obecnie główną barierą dla szybszej transformacji.
3. Niedobór specjalistów w kluczowych obszarach, takich jak IT, stanowi istotną barierę dla banków spółdzielczych, szczególnie poza dużymi aglomeracjami, ograniczając ich zdolność do wdrażania innowacji technologicznych i adaptacji modeli biznesowych do wymogów współczesnego rynku. Równolegle, trudności w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników sprzedaży uwypuklają potrzebę rozwoju aktywnych strategii akwizycji klientów oraz doskonalenia miękkich kompetencji, takich jak perswazja czy budowanie długoterminowych relacji, zwłaszcza w konkurencyjnych segmentach, np. rolniczym. Brak odpowiednich kadr w obu tych dziedzinach może znacząco osłabić pozycję rynkową banków spółdzielczych i zahamować ich potencjał rozwojowy.
4. Z badań wynika, że płace w bankowości spółdzielczej są stosunkowo niskie, jeśli porównamy je z płacami w dużych bankach komercyjnych. Również warunki pozapłacowe wydają się mniej korzystne. Co więcej, zmiany strukturalne w zatrudnieniu (wzrost znaczenia specjalistów) wymuszać będą silniejszą presję na wysokość wynagrodzeń, tak aby były porównywalne z bankami komercyjnymi. Dla banków spółdzielczych oznacza to zwiększanie się kosztów płacowych i ich już relatywnie wysokiego udziału w kosztach działania. To z kolei w warunkach niższych nominalnych stóp procentowych może ograniczać rentowność.
5. Zwiększeniu ulegnie w perspektywie kilku lat zewnętrzna presja na procesy integracyjne banków spółdzielczych, jak to ma miejsce w innych krajach. Wiele wskazuje na to, że istotną rolę w tej materii odegrają problemy kadrowe banków. Zrzeszeniom lub operatorom zewnętrznym łatwiej będzie zdobyć odpowiednich specjalistów, chociażby ze względu na ich lokalizację i możliwości zaoferowania atrakcyjniejszych warunków ze względu na posiadany efekt skali. Możliwości małych banków są bardzo ograniczone.



Wstęp

W Europie obserwujemy spadek zatrudnienia w bankach. Uwzględniając okres od 2008 do 2022 r. liczba zatrudnionych w europejskich instytucjach kredytowych w każdym roku spadała. W 2008 r. w europejskim sektorze bankowym pracowało (wg danych zebranych przez Statista) 3,7 mln osób. W 2022 r. liczba pracowników banków zmniejszyła się do 2,15 mln. Ten trend nie dotknął aż tak znacząco europejskiej bankowości spółdzielczej, jak dużych banków komercyjnych. O ile w latach 2011-2022 średni spadek zatrudnienia w całym europejskim sektorze bankowym wyniósł prawie 2% rocznie, to w bankach spółdzielczych był znacznie mniejszy (0,5%)¹. W 2022 r. liczba zatrudnionych w sektorze bankowości spółdzielczej w Europie wzrosła o prawie 1 proc. i to pomimo procesów konsolidacyjnych².

W Polsce również nastąpił spadek zatrudnienia w sektorze bankowym. I podobnie jak w Europie Zachodniej dotyczył on przede wszystkim dużych banków komercyjnych. W efekcie nastąpił wzrost roli pracowników banków spółdzielczych w ogólnej liczbie zatrudnionych w sektorze bankowym. Na koniec 2023 r. w bankach spółdzielczych pracowało ok. 19% ogółu zatrudnionych. Wg danych KNF na koniec grudnia 2023 r. zatrudnienie w bankach spółdzielczych w przeliczeniu na etaty wyniosło 26,95 tys.

Nowe technologie, narastająca cyfryzacja w obszarze front i back office oraz zmieniające się oczekiwania klientów prowadzą i będą prowadziły do istotnych zmian na rynku pracy w sektorze bankowości spółdzielczej. Ze strony banków spółdzielczych będzie rósł popyt na pracowników o nowych kompetencjach (data analytics&science, machine learning, cyberbezpieczeństwo). Z drugiej strony pozyskiwanie pracowników będą utrudniały niekorzystne procesy demograficzne. Szczególnie groźny dla banków spółdzielczych może być drenaż geograficzny wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Nowe wyzwania związane z rynkiem pracy w sektorze bankowości spółdzielczej będą miały wpływ na przyszłe wyniki finansowe banków spółdzielczych. Rentowność polskiego sektora bankowości spółdzielczej była w 2023 r., podobnie w 2024 r., bardzo wysoka i wzrosła znacząco w porównaniu z 2022 r. Przyczyniły się do tego przede wszystkim wyższe stopy procentowe, co ułatwiło bankom spółdzielczym osiągnięcie dobrych wyników finansowych i pozwoliło obniżyć wskaźnik C/I. Banki w swoich strategiach muszą jednak uwzględnić, że konieczność pozyskiwania pracowników o wyższych kwalifikacjach niż rutynowe wykonywanie czynności bankowych może negatywnie wpłynąć na efektywność kosztową i osłabić rentowność banków spółdzielczych.

Podstawowym celem przeprowadzonego badania było przedstawienie sytuacji na rynku pracy w sektorze banków spółdzielczych i perspektyw jej zmian do 2030 r. Badania zostały wykonane w oparciu o kompleksową ankietę skierowaną do wszystkich banków spółdzielczych oraz pogłębione wywiady z kierownictwem kilkunastu banków spółdzielczych. Nasze badania zostały objęte patronatem banków zrzeszających (SGB i BPS) oraz obydwu systemów ochrony zrzeszeń.

Uzyskane efekty dotyczą:

1. kompleksowej oceny struktury zatrudnienia w bankach spółdzielczych (w tym struktury zarządów), rozwoju pracowników, wynagrodzeń (w tym świadczeń),
2. prognozy rozwoju zatrudnienia w sektorze bankowości spółdzielczej,
3. mapy kompetencji pożądanych przez sektor banków spółdzielczych,
4. identyfikacji problemów związanych z pozyskiwaniem pracowników, na których banki spółdzielcze będą zgłaszały silny popyt w perspektywie 5–7-letniej.

W kontekście tak zarysowanej głównej osi badań ważnym obszarem badawczym było zbadanie

¹ H. Groeneveld, The performance of European cooperative banks in 2022 – a snapshot, European Association of Co-operative Banks, 2023, s. 8.

² Tamże.

ograniczeń w pozyskiwaniu przez banki spółdzielcze nowych specjalistów (m.in. uchwycenie ograniczeń, związanych np. z możliwościami banków spółdzielczych w zakresie wynagrodzeń). Zidentyfikowaliśmy również obszary pożądanych przez banki spółdzielcze kompetencji z utrudnionym dostępem do pracowników. Problemy z dostępem mogą wynikać z braku tego typu pracowników w miejscowościach, w których działają banki spółdzielcze lub z żądań płacowych oraz innych opisanych czynników.

Drugim ważnym obszarem badawczym w kontekście rynku pracy i poszukiwania przez banki spółdzielcze pracowników o nowych kompetencjach były w naszym projekcie koszty pracy. Banki spółdzielcze tradycyjnie koncentrują się na obsłudze klientów detalicznych i z sektora MSP.

W strukturze zatrudnienia w polskim sektorze bankowym zarysowała się zmiana polegająca na wzroście znaczenia pracowników w centralach banków. O ile na koniec 2018 r. w centralach banków pracowało ok. 50% osób zatrudnionych w sektorze bankowym, to na koniec czerwca 2024 r. ten poziom był o 10 pkt. proc. wyższy³. Przypuszczamy, że ten trend będzie się w przyszłości nasilał. Nastąpiła bowiem zmiana oczekiwań konsumentów (zwłaszcza tych młodszych), którzy chcą korzystać z usług bankowych tylko przez telefon lub on-line. W związku z tym liczba placówek i punktów kasowych będzie spadała wpływając na dalsze zmiany w relacji między pracownikami front i back office.

W tym kontekście pojawia się ważne pytanie, jaka w sytuacji postępującej centralizacji powinna być rola banku zrzeszeniowego. Czy polski model bankowości spółdzielczej z silną autonomią małych banków spółdzielczych (przeciętnie zatrudniają one kilkudziesięciu pracowników – w sektorze średnia wynosi 54,1 etatu, a w naszym badaniu 67,1) jest do utrzymania? Czy model „banku w aplikacji w telefonie komórkowym” nie wymusi silniejszej centralizacji polskiej bankowości spółdzielczej? Czy na lokalnych rynkach pracy banki spółdzielcze znajdują specjalistów z obszarów IT, cybersecurity etc.? Poszukując odpowiedzi na powyższe pytania, trzeba również uwzględnić stosunkowo słabą rentowność i efektywność kosztową banków zrzeszających. Problem centralizacji zatrudnienia stał się trzecim obszarem badawczym.

Czwartym ważnym obszarem badawczym w ramach projektu była ocena udziału kobiet w zarządach banków spółdzielczych i na wysokich stanowiskach dyrektorskich. Współczesny świat finansów kładzie coraz

większy nacisk na zasady zrównoważonego rozwoju, środowiskowej odpowiedzialności oraz etycznego zarządzania (ESG – Environmental Social, and Governance). To zainteresowanie jest napędzane olbrzymią liczbą regulacji wymuszających nadążanie za trendami ESG. W tym kontekście rola kobiet w zarządach banków staje się szczególnie istotna. Zwiększenie różnorodności płciowej na stanowiskach zarządczych jest nie tylko kwestią sprawiedliwości społecznej, ale także ważnym czynnikiem poprawy wyników finansowych i reputacji instytucji finansowych.

W kontekście zatrudnienia i rynku pracy ważny był również wątek związany z konsolidacją bankowości spółdzielczej, który stanowił piąty obszar badawczy. Dalsza konsolidacja polskiej bankowości spółdzielczej jest nieunikniona. Banki spółdzielcze są zbyt małe, żeby w długim okresie sprostać konkurencji. Z drugiej jednak strony w polskiej bankowości spółdzielczej obserwuje się wyraźną niechęć do konsolidacji. Nowym czynnikiem stymulującym konsolidację może być ograniczony dostęp do wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Zatem struktura raportu reprezentuje zasygnalizowane obszary badawcze. W pierwszym rozdziale szczegółowo opisano zastosowane podejście, metody i techniki badawcze. W drugim rozdziale raportu skoncentrowano się na identyfikacji trendów na rynku pracy w europejskiej bankowości spółdzielczej ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń niemieckich. W trzeciej części raportu przedstawiono wyniki ilościowego badania ankietowego. W czwartym rozdziale przedstawiono ocenę popytu na pracowników ze strony banków spółdzielczych i prognozę liczby zatrudnienia w bankach spółdzielczych do 2029 r. W piątym rozdziale opracowania przedstawiono wyniki badań dotyczące najważniejszych problemów na rynku pracy w sektorze banków spółdzielczych oparte na pogłębionych wywiadach z kadrą kierowniczą. W szóstej części raportu został poruszony problem konsolidacji w polskim i niemieckim sektorze bankowym w kontekście rynku pracy. W siódmej części opracowania przedstawiono rolę kobiet w bankach spółdzielczych. W ósmym rozdziale scharakteryzowano podstawowe słabości rynku pracy z perspektywy banków spółdzielczych. W dziewiątym rozdziale przedstawiono mapę kompetencji pożądanych przez sektor banków spółdzielczych. W dziesiątym rozdziale skoncentrowano się na wpływie zmian w wielkości i strukturze zatrudnienia (front office vs back office) na koszty pracy i rentowność banków spółdzielczych. Ostatni fragment (aneks) poświęcono wybranym problemom na rynku pracy w niemieckiej bankowości spółdzielczej.

³ Obliczenia na podstawie danych o sektorze bankowym udostępnianych w cyklu miesięcznym przez UKNF.



Metody badawcze i źródła danych





W ramach niniejszego badania zastosowano triangulację metod badawczych, integrując podejście ilościowe i jakościowe w celu zapewnienia kompleksowej analizy rynku pracy w sektorze bankowości spółdzielczej. Dobór metod badawczych miał na celu uzyskanie wielowymiarowego obrazu badanego problemu. Wykorzystano następujące metody i techniki badawcze:

1. Badanie ilościowe (ankietowe),
2. Badanie jakościowe – pogłębione wywiady,
3. Wywiad z przedstawicielem niemieckiego banku spółdzielczego,
4. Metody statystyczne,
5. Prognozowanie analogowe.

Badanie ankietowe miało charakter badania ilościowego, ponieważ jego celem był pomiar zjawisk w sposób liczbowy oraz analiza danych statystycznych. Badanie rynku pracy w sektorze bankowości spółdzielczej przeprowadzono w okresie od grudnia 2024 r. do stycznia 2025 r. Zgromadzono 70 wypełnionych kwestionariuszy, obejmujących kluczowe aspekty związane ze strukturą zatrudnienia, polityką wynagrodzeń oraz procesami rekrutacyjnymi. Dane pozyskane w toku badania zostały poddane procedurom anonimizacji, oczyszczenia oraz ustrukturyzowania, co miało na celu zapewnienie ich wysokiej jakości oraz rzetelności analizy. Konstrukcja kwestionariusza uniemożliwiała identyfikację poszczególnych banków, co pozwoliło na zachowanie pełnej poufności odpowiedzi. Zakres merytoryczny badania obejmował sześć obszarów tematycznych:

1. Metryczka ankiety – dane na dzień 30 czerwca 2024 r.,
2. Struktura zatrudnienia w banku spółdzielczym (z wyłączeniem członków zarządu) – dane na dzień 30 czerwca 2024 r.,
3. Struktura zarządu i rady nadzorczej,
4. Koszty osobowe, poziom wynagrodzeń oraz wydajność pracy,

5. Fluktuacja pracowników w bankach spółdzielczych,
6. Procesy rekrutacyjne oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych (stan na koniec 2023 r.).

W celu uzyskania głębszego wglądu w zagadnienia związane z rynkiem pracy w bankowości spółdzielczej przeprowadzono dwanaście pogłębionych wywiadów (część z nich odbyła się zdalnie z przedstawicielami sektora). Celem wywiadów była identyfikacja kluczowych wyzwań związanych z zatrudnieniem, procesami rekrutacyjnymi oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi w sektorze bankowości spółdzielczej. Umożliwiło to lepsze zrozumienie mechanizmów wpływających na kształtowanie polityki personalnej w badanym sektorze. Na potrzeby wywiadów przygotowano kwestionariusz z pytaniami, które były omawiane podczas spotkań.

W celu wsparcia oceny doświadczeń niemieckich przeprowadzono wywiad z przedstawicielem niemieckiego banku spółdzielczego, co umożliwiło identyfikację różnic oraz podobieństw w zakresie polityki kadrowej, strategii rekrutacyjnych i systemów motywacyjnych stosowanych w Polsce i Niemczech.

Do analizy zgromadzonych danych zastosowano metody statystyki opisowej oraz techniki prognostyczne, co umożliwiło identyfikację kluczowych trendów oraz przewidywanie potencjalnych zmian w strukturze zatrudnienia i polityce kadrowej sektora bankowości spółdzielczej. Na potrzeby określenia przyszłych tendencji w obszarze zatrudnienia, wynagrodzeń oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi zastosowano metody prognozowania analogowego.

Reasumując, dane statystyczne wykorzystane w badaniu pochodziły z badań własnych. Dodatkowo wykorzystano informacje z raportów i baz danych udostępnianych przez takie instytucje jak: Narodowy Bank Polski, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Główny Urząd Statystyczny, Europejski Bank Centralny, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Statista, dane statystyczne pozyskane od banków spółdzielczych i banków zrzeszeniowych.



Identyfikacja trendów na rynku pracy w europejskiej bankowości spółdzielczej ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń niemieckich banków spółdzielczych





2.1. Wskaźniki rozwoju banków spółdzielczych w krajach europejskich

W większości krajów europejskich od ponad 100 lat istnieją banki spółdzielcze. Narodziły się one w drugiej połowie XIX wieku w środowisku wiejskim i małych miastach jako instytucje samopomocowe, do których ich członkowie wnosili nieduże udziały pieniężne i w których osobiście ponosili ryzyko z tytułu prowadzonej działalności. Głównym celem tworzenia spółdzielni kredytowych było umożliwienie słabszym ekonomicznie grupom społecznym oszczędzania i korzystania z pożyczek, a także dążenie do podniesienia ich poziomu kulturalnego i moralnego. Banki komercyjne ze względu na małą skalę możliwych transakcji bankowych nie były zainteresowane obsługą tych mieszkańców, którzy niejednokrotnie musieli zapożyczać się u lichwiarzy. Banki spółdzielcze opierały się na koncepcji wiejskiej kasy F. W. Raiffeisena lub idei stworzonego przez H. Schulze-Delitzscha miejskiego banku ludowego. Zarówno jedno, jak i drugie instytucje kredytowe okazały się bardzo żywotne, utrzymując się na rynku do dzisiaj pomimo występujących w międzyczasie wojen i kryzysów gospodarczych.

Najpełniejsze dane statystyczne dotyczące europejskiej bankowości spółdzielczej znajdują się na stronie internetowej Europejskiego Zrzeszenia Banków Spółdzielczych (EACB), publikowane każdego roku od niemal 20 lat na podstawie informacji pozyskanych od związków banków spółdzielczych i/lub banków krajowych z państw europejskich, w których spółdzielczy sektor bankowy odgrywa znaczącą rolę. Dane statystyczne za rok 2023

z Europy dostarczyło 20 spółdzielczych grup bankowych: 17 grup będących pełnymi członkami EACB z 13 krajów (Austria – 2 grupy, Francja – 3 grupy, Hiszpania – 2 grupy i po jednej grupie/związku Bułgaria, Finlandia, Niemcy, Węgry, Włochy, Luksemburg, Niderlandy, Polska, Portugalia i Rumunia) oraz 3 grupy stowarzyszone: z Danii, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii.

Spółdzielcze grupy bankowe należące do EACB w 2023 r. skupiały 2444 banki, tj. o 37,8% mniej niż w 2010 r. (zob. tab. 1). Przyczyną systematycznego zmniejszania się liczby lokalnych banków spółdzielczych w Europie są procesy konsolidacyjne spowodowane głównie zwiększaniem przez nadzór bankowy wymogów kapitałowych i zaostrzaniem się konkurencji na rynku usług bankowych w związku z wejściem na ten rynek fin-techów. Zmniejsza się też liczba spółdzielczych placówek bankowych, głównie w wyniku rozwoju bankowości internetowej – na koniec 2023 r. było ich 36231, czyli o 44,7% mniej niż w 2010 r. Pozytywnym zjawiskiem w badanym okresie był istotny, bo aż 77% wzrost liczby członków banków spółdzielczych, którzy są nie tylko dostarczycielami kapitału własnego dla swoich banków, ale także ich najbardziej lojalnymi klientami. Zasluguje to na szczególne podkreślenie w dobie postępującego starzenia się społeczeństwa w Europie (umierają starzy członkowie) i zmniejszania się liczby rolników, którzy tradycyjnie stanowili znaczny odsetek wszystkich członków banków spółdzielczych. Za duży sukces tych banków należy uznać wzrost w latach 2010 – 2023 liczby ich klientów – z poziomu niemal 168 mln do niemal 227 mln, czyli o 35,1%.

**Tablica 2.1.** Liczba banków, oddziałów, członków i klientów banków spółdzielczych w Europie w 2010 i 2023 r.

Kraj/grupa spółdzielcza	Liczba banków		Liczba oddziałów		Liczba członków (tys.)		Liczba klientów (tys.)	
	2010	2023	2010	2023	2010	2023	2010	2023
Austria								
Raiffeisenbanken	551	291	1738	1337	1720	1700	3600	2800
Volksbanken	80	9	1042	232	702	484	1500	966
Bułgaria	30	b.d.	266	290	7	6	1221	1942
Dania/Nykredit	b.d.	41	b.d.	41	b.d.	1002	b.d.	1222
Finlandia/OP Financial Group	213	102	554	289	1300	2093	4133	3800
Francja								
Credit Agricole	39	39	11500	6750	6500	11800	54000	54000
Credit Mutuel	18	18	5875	4659	7200	8883	29200	37784
BPCE	20	29	2938	b.d.	3300	9000	7800	35000
Niemcy/ FinanzGruppe	1138	697	13474	7207	16689	17828	30000	30000
Węgry	112	3	1520	14	121	4,3	1100	122
Włochy/Federacasse	415	222	9514	4089	1213	1440	5700	6500
Banki Popularne	100	–	4375	–	1011	–	9593	–
Luksemburg	13	1	49	30	7,3	49	125	130
Niderlandy/ Rabobank	141	78	911	149	1801	2300	10000	9600
Polska/banki spółdz.	576	492	4395	3627	2500	857	7500	b.d.
Portugalia/Credit Agricola	86	68	691	618	392	409	1181	1593
Rumunia/Credit Agricola	48	33	784	695	680	659	86	575
Hiszpania								
UNCC	80	42	5079	3324	2224	1743	10820	7241
BCC	–	18	–	832	–	1706	–	3757
Szwajcaria/ Raiffeisen	339	219	444	784	1679	2058	b.d.	3693
Wielka Brytania Building Soc. Asoc.	–	42	–	1264	–	26200	–	26200
Razem	3929	2444	65491	36231	51107	90222	168891	226929

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EACB key statistics (różne lata).

Wzrost liczby klientów i zwiększenie się ich zamożności wpłynęły na wzrost wartości aktywów i pasywów banków spółdzielczych, które w największym stopniu składają się z należności z tytułu kredytów udzielonych klientom i pozyskanych od nich środków pieniężnych na rachunkach bieżących i w formie lokat terminowych. W latach 2010–2023 aktywa europejskich banków spółdzielczych zwiększyły się z 5572 mld euro do 9614 mld euro, tj. o 72,5%.

Należności z tytułu udzielonych kredytów na koniec 2010 r. wynosiły 3248 mld euro, a na koniec 2023 r. już 5636 mld euro (wzrost o 73,5%), natomiast depozyty klientów w tym czasie zwiększyły się z poziomu 3049 mld euro do sumy 5289 mld euro, co oznacza wzrost o 71,8%⁴ (zob. tab. 2.1.). Procentowy udział

⁴ Wielkości te wyrażone są w cenach bieżących nie uwzględniając więc stopy inflacji w gospodarkach narodowych krajów europejskich.



banków spółdzielczych w rynku bankowym w poszczególnych krajach jest bardzo zróżnicowany. Największy jest we Francji, gdzie trzy silne spółdzielcze grupy bankowe łącznie mają 64% udziału w rynku kredytów dla klientów niefinansowych i 63,3% udziału w rynku depozytów klientów niefinansowych. Wysoki udział w rynku kredytowym mają też austriackie

banki Raiffeisena i Volksbanken (łącznie 40%), fińskie banki tworzące OP Financial Group (34,3% oraz niemieckie banki spółdzielcze (23,4%). Banki spółdzielcze z tych krajów mają też duży udział w rynku depozytowym: udział banków fińskich wynosi 39,2%, austriackich 41,2%, holenderskiego Rabobanku 34,7%, a banków niemieckich 22,1% (zob. tab. 2.2.)

Tablica 2.2. Aktywa, depozyty i kredyty spółdzielczego sektora bankowego w Europie w 2010 i 2023 r.

Kraj/grupa spółdzielcza	Aktywa (mld €)		Depozyty (mld €)		Kredyty (mld €)		Depozyty udział w rynku (%)		Kredyty udział w rynku (%)	
	2010	2023	2010	2023	2010	2023	2010	2023	2010	2023
Austria										
Raiffeisenbanken	255,2	399,9	149,7	262,9	162,7	260,3	29,3	37,1	25,5	36,0
Volksbanken	65,2	30,5	29,6	22,2	45,0	22,7	7,2	4,1	7,3	4,0
Bułgaria	1,2	4,2	1,0	3,7	0,6	1,9	4,1	5,0	2,3	3,3
Dania/Nykredit	b.d.	225,7	b.d.	15,3	b.d.	194,5	0,6	5,8	0,5	35,0
Finlandia/OP Financial Group	84,0	160,4	39,2	76,7	56,8	97,8	19,3	39,2	20,5	34,3
Francja										
Credit Agricole	1731	2467	812	1122	882		b.d.	26,0	b.d.	23,6
Credit Mutuel	591	1143	228	594	323	1156	14,2	16,3	17,0	18,4
BPCE	349	1544	168	712	123	639	6,7	21,0	7,6	22,0
Niemcy/FinanzGruppe	1020	1597	620	1033	583	1024	19,4	22,1	16,9	23,4
Węgry	5,1	4,2	4,2	3,3	2,1	3,4	8,6	0,4	2,8	0,3
Włochy/Federacasse	180	258	151	189	135,3	139,0	7,3	10,0	7,2	8,0
Banki Popularne	481	-	425	-	378,4	-	26,9	-	24,7	-
Luksemburg	5,9	10,8	4,7	9,6	3,7	7,7	11,0	19,0	11,0	13,0
Niderlandy/Rabobank	652	614	299	391	436,0	434	28,8	34,7	b.d.	b.d.
Polska/Banki spółdz.*	17,6	62,6	13,4	43,2	9,9	21,4	8,9	10,3	5,7	6,9
Portugalia/Credit Agricola	13,2	25,3	10,0	20,0	8,6	12,1	4,5	8,0	3,1	5,8
Rumunia/Credit Agricola	0,19	0,3	0,12	0,3	0,12	0,2	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Hiszpania										
UNCC	119,4	1323	98,2	110,3	95,6	73,8	5,6	7,5	5,5	6,5
BCC	-	60,2	-	43,5	-	37,8	-	2,7	-	3,0
Szwajcaria/Raiffeisen	b.d.	276,2	b.d.	193,2	b.d.	206,9	b.d.	15,6	b.d.	b.d.
W. Brytania										
Building Soc. Asoc.	b.d.	598	b.d.	444,5	b.d.	465	b.d.	19,0	b.d.	b.d.
Razem	5572	9614	3049	5289	3248	5636	-	-	-	-

bez banków zrzeszających: BPS i SGB.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EACB key statistics (różne lata).



2.2. Wielkość zatrudnienia w bankach spółdzielczych

Od 10 lat zmniejsza się zatrudnienie w europejskim sektorze bankowości w grupach banków przekazujących dane do EACB. Najwyższe było ono w 2011 r., gdy wynosiło 859 tys., a najniższe w 2019 r., gdy było na poziomie 697,5 tys. osób. W latach 2011–2019 spadło więc o 18,3%. W 2020 r. odnotowano wzrost zatrudnienia r/r o 0,2%, w 2021 r. wzrost r/r o 2,1%, w 2022 r. spadek r/r o 0,2%, a w 2023 r. ponowny wzrost o 3,5%. Gdy porównamy wielkość zatrudnienia w 2010 r. z zatrudnieniem w 2023 r., to widać jego spadek o 4,9%. Największy spadek zatrudnienia w latach 2010–2023 wystąpił w następujących bankach spółdzielczych: austriackich Volksbanken o 76,2%, niderlandzkim Rabobank o 31%, w bankach bułgarskich i rumuńskich o 27% i w polskich bankach spółdzielczych o 16,2%. Zmniejszyła się też liczba pracowników w spółdzielczym sektorze bankowym we Włoszech (spadek o 10%), w bankach hiszpańskich (spadek o 9%), w niemieckiej Finanz-Gruppe (o 8,3%) i w grupie Credit Agricole (o 4,5%). Jednocześnie w kilku grupach zatrudnienie się zwiększyło. Największy wzrost liczby pracowników nastąpił: we francuskiej grupie BPCE – o 144,5%, w szwajcarskich bankach Raiffeisena – o 27,2%. Wzrost zatrudnienia odnotowano też w Credit Mutuel – o 9% (zob. tab. 2.3).

Spadek zatrudnienia w bankach spółdzielczych spowodowany jest kilkoma czynnikami, z których najważniejsze to: zmniejszanie się w wyniku konsolidacji liczby lokalnych banków spółdzielczych i ich placówek, rozwój bankowości internetowej umożliwiający daleko idącą samoobsługę klientów, przejęcie części rynku detalicznego przez fintechy i postępująca centralizacja wielu czynności z obszaru back office, np. w niemieckich bankach spółdzielczych wiele zadań z zakresu sprawozdawczości wykonuje na ich rzecz Atruvia AG z siedzibą w Karlsruhe i Münster oraz biurami w Monachium, Frankfurtu i Berlinie, która jest dostawcą usług IT dla całego spółdzielczego sektora bankowego. Atruvia zatrudnia obecnie ponad 4600 osób.

Rekordowy wzrost zatrudnienia miał miejsce w 2011 r. w bankach tworzących grupę BPCE (wzrost r/r o 186%), co spowodowane zostało znacznym powiększeniem się tej grupy w wyniku fuzji dwóch dużych grup bankowych: Grupy Banków Ludowych (Banques Populaires) i Grupy Kas Oszczędności Caisses d'Epargne. Obecnie BPCE składa się z 14 banków ludowych i 15 kas oszczędności. Według danych na koniec 2023 r. była to pod względem wartości aktywów (1544 mld euro) trzecia największa spółdzielcza grupa bankowa w Europie.

Liczy ona 9 mln członków, zatrudnia 100 tys. osób i obsługuje 35 mln klientów.

Na drugim miejscu pod względem wzrostu zatrudnienia w okresie od 2010 roku do 2023 r. plasuje się grupa Raiffeisen Schweiz (+ 27%). Według raportu rocznego z 2023 r. liczyła ona 219 lokalnych banków z 565 oddziałami, dysponowała sumą bilansową o wartości 297 mld CHF (r/r +5,9%) i obsługiwała 3,7 mln klientów. Zatrudnienie wynosiło 10,3 tys. osób (wzrost r/r 4%), z czego 49,3% stanowiły kobiety, a 50,7% mężczyźni. Udział kobiet w kadrze kierowniczej wyższego i średniego szczebla wynosił 30,4%, średni staż pracowników to 11 lat, średni wiek 41,4% lat, a wskaźnik fluktuacji był na poziomie 8,5%. Szwajcarskie banki Raiffeisena umożliwiają swoim pracownikom, jeżeli tylko pozwala na to charakter ich pracy, przez 80% czasu pracy pracować zdalnie. Wpływa to korzystnie na ich życie rodzinne, pozwalając zachować równowagę między pracą i życiem (work live balance). Banki Raiffeisena przywiązują dużą wagę do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. W 2023 r. naukę zawodu bankowca poprzez pracę zdobywały w bankach Raiffeisena (system dualny) 773 osoby, z czego 41,8% stanowiły kobiety. Raiffeisen Schweiz zainwestował w szkolenie swoich pracowników 20,4 mln CHF. Szkolenia obejmowały łącznie 12587 osobodni. Pracownik może wybierać między stacjonarnym i hybrydowym trybem szkolenia. 229 pracowników uzyskało certyfikat doradcy bankowego nadany przez współpracującą z bankami Raiffeisena Wyższą Szkołą w Lucernie.

Natomiast największy spadek zatrudnienia nastąpił w austriackiej grupie Volksbanken – z 13 tys. w 2010 r. do 3,1 tys. w 2023 r. Związane to było z głęboką restrukturyzacją banków należących do tej grupy, przeprowadzoną w odpowiedzi na trudności finansowe ich banku centralnego – sterreichische Volksbanken AG (VBAG). Ostatecznie został on w 2014 r. zlikwidowany, a jego funkcje przejął jeden z 8 banków regionalnych – Volksbank Wien-Baden. Zrestrukturyzowane zostały też lokalne Volksbanken (w 2010 r. było ich 80). Utraciły one samodzielność i zostały włączone do odpowiednich banków regionalnych. Na koniec 2023 r. do grupy Volksbanken należało 8 banków regionalnych i Austriacki Bank Lekarzy i Aptekarzy. Posiadała ona 232 oddziały (w 2010 r. miała 1024 oddziały), liczyła 484 tys. członków i obsługiwała 968 tys. klientów. W grupie pracowało 3,1 tys. osób. Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wykazywał tendencję wzrostową i wynosił 26,7 %. Z badań ankietowych wynika, że pracownicy silnie identyfikują się z Volksbank. W procesie rekrutacji przywiązuje się dużą wagę do polecenia danej osoby przez dotychczasowego członka banku.

**Tablica 2.3.** Pracownicy spółdzielczych grup bankowych w Europie w latach 2010 – 2023 (w tys.)

Kraj/grupa spółdzielcza	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Austria														
Raiffeisen- banken	25,8	26,1	29,9	26,0	29,0	29,0	29,0	29,0	26,8	21,8	21,8	26,0	24,7	33,0
Volksbanken	13,0	13,0	5,6	6,8	4,7	5,5	4,1	4,1	3,8	3,5	3,3	3,1	3,0	3,1
Bułgaria	2,2	2,1	2,2	2,0	2,0	2,1	2,1	2,0	2,0	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6
Dania/ Nykredit	b.d.	4,1	4,1	4,1	4,1	3,7	3,7	3,5	3,4	3,5	3,8	3,9	4,1	4,0
Finlandia/ OP Financial Group	12,5	12,4	12,0	10,8	11,0	12,1	12,1	12,2	12,2	12,2	12,6	13,1	13,0	12,6
Francja														
Credit Agricole	161,3	160	150	150	140	140	138	139	141	142	142	147	145	154
Credit Mutuel	75,8	78	79	78,5	78,2	78,8	82	82,0	81,9	82,8	83,2	83,1	84	85
BPCE	40,9	117	117	115	108	108,0	108	106,5	105	105	100	100	100	100
Niemcy/ FinanzGruppe	187,3	188,3	190,1	190,2	190,5	187,6	181,7	177,3	174,3	174,0	172,3	170,6	170,5	171,7
Włochy/ Federcasse														
Banki	32,3	32,0	32,0	31,6	36,8									
Popularne	84,5	84,5	84,5	82,2	81,8	36,5	30,5	30,1	29,4	29,1	29,0	28,8	28,8	29,1
Luksemburg	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Niderlandy/ Rabobank	58,7	59,7	59,6	56,9	48,3	45,7	40,0	37,2	35,8	34,5	35,2	35,8	37,8	40,5
Polska/Banki spółdz. ⁵	32,1	32,0	33,0	33,1	32,9	33,0	31,5	31,1	31,0	30,1	28,5	28,5	28,3	26,9
Portugalia/ Credit Agricola	4,3	4,3	4,2	3,8	3,8	4,1	4,0	4,1	4,1	4,2	4,1	4,1	4,1	4,1
Rumunia/ Credit Agricola	2,2	2,3	2,2	2,2	2,3	2,2	2,0	2,0	1,8	1,8	1,6	1,7	1,6	1,6
Hiszpania														
UNCC					13,3	12,3	12,9	12,2	12,3	12,1	12,2	12,2	12,3	12,9
BCC	20,7	20,0	19,7	18,9	6,9	6,7	6,0	5,7	5,5	5,8	5,5	5,3	5,2	5,2
Szwajcaria/ Raiffeisen	8,1	9,8	10,5	8,9	9,0	9,2	9,2	9,4	9,2	9,3	9,5	9,7	9,9	10,3
W. Brytania														
Coop. Bank														
Building				6,7	6,7									
Soc. Asoc.	10,8	9,6	9,0	25,8	30,3	30,4	32,6	32,4	32,6	31,9	31,9	38,4	37,5	40,4
Razem	775,0	858,9	846,0	856,1	802,3	748,6	730,0	720,4	707,0	697,5	699,0	713,5	711,8	736,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EACB key statistics (różne lata)

⁵ Bez dwóch banków zrzeszających



Rekordowy wzrost zatrudnienia (o 186%) nastąpił w 2011 r. we francuskiej grupie BPCE w związku z przejściem przez nią wszystkich kas oszczędności we Francji.

2.3. Zmiany w środowisku pracy banków spółdzielczych w okresie pandemii Covid-19

W celu zahamowania pandemii Covid, która w latach 2020–2022 dotkliwie dotknęła wiele krajów na świecie, ich rządy wprowadziły w marcu 2020 r. ostry lockdown. Po kilku miesiącach był on stopniowo łagodzony, ale całkowicie został odwołany dopiero w połowie 2022 r. W okresie obowiązywania lockdownu niemal wszystkie placówki banków spółdzielczych w terenie, a więc poza centralami, zostały zamknięte. Zmusiło to banki do zmiany zasad funkcjonowania. Zaleciły one klientom, aby wszędzie, gdzie jest to możliwe, zastępowali płatności gotówkowe płatnościami kartą debetową, a swoje zobowiązania wobec państwa i partnerów handlowych regulowali zdalnie za pomocą urządzeń cyfrowych. Były to bardzo trudne decyzje szczególnie dla banków spółdzielczych działających na terenach wiejskich i z dużym odsetkiem starzejącej się populacji, która wcześniej nie miała dostępu do bankowości internetowej lub niechętnie z niej korzystała, preferując bezpośrednie kontakty z pracownikami w placówkach bankowych. W trosce o zdrowie klientów i swoich pracowników wprowadzono ograniczenia w zakresie obsługi klientów w placówkach bankowych, które nie zostały zamknięte. Godziny otwarcia tych placówek zostały skrócone, a pracownikom zapewniono podstawowe środki ochronne przed koronawirusem i zobligowano ich do przestrzegania rygorystycznych zasad higieny. Klienci przychodzący do banku musieli mieć założoną maseczkę zakrywającą nos i usta oraz wymagane było zachowanie odpowiedniego dystansu między poszczególnymi osobami. Zrezygnowano też z uścisku dłoni klientom, witając ich tylko skinieniem głowy i uśmiechem. Wielu pracowników przeszło na zdalny tryb pracy w domu.

Lockdown stał się bodźcem do przyspieszenia digitalizacji w bankowości spółdzielczej. W tym okresie kontakty z klientami i sprzedaż produktów bankowych odbywały się głównie za pomocą mediów elektronicznych: telefonicznie, za pomocą wideokonferencji lub mailowo. Dla klientów, którzy już wcześniej korzystali z bankowości internetowej czy mobilnej, nie stanowiło to większego problemu. Dołączyły do nich osoby, które pod presją nowej sytuacji szybko nauczyły się kontaktować ze swoim bankiem drogą online. W bardzo pilnych sprawach możliwy był kontakt z pracownikiem banku

po uprzednim uzgodnieniu drogą elektroniczną terminu spotkania i z zachowaniem wymaganego dystansu społecznego.

Rządy uruchomiły dla przedsiębiorców znajdujących się w trudnej sytuacji kredyty preferencyjne z dopłatami do oprocentowania bądź kredyty gwarantowane przez państwo, których udzielały też banki spółdzielcze. Przykładowo, w Niemczech banki spółdzielcze w pierwszym półroczu 2020 r. udzieliły 30 tys. kredytów na kwotę 7,7 mld euro, ponadto odroczyły spłatę 98,7 tys. kredytów na łączną kwotę 15,7 mld euro (2,7% wartości portfela kredytowego). Po upływie tego okresu niemieckie banki spółdzielcze dalej prolongowały spłatę kredytów firmom dotkniętym lockdownem. Nie obawiały się przy tym drastycznego pogorszenia jakości portfela kredytowego, ponieważ aż 96% tych kredytów zabezpieczonych było hipoteką na nieruchomościach⁶.

W okresie pandemii Covid-19 na skutek ograniczenia bezpośrednich kontaktów między kierownictwem banków mogących dokonać fuzji zahamowana została dynamika konsolidacji w spółdzielczym sektorze bankowym banków, np. w Niemczech w 2020 r. liczba banków spółdzielczych w wyniku fuzji i przejęć zmniejszyła się o 33, podczas gdy w poprzednim roku o 49 banków. Natomiast przyspieszeniu uległ proces zamykania placówek bankowych – w 2020 zlikwidowano 2,6 tys. (spadek ich liczby o 9,6%), a w 2019 r. ubyło 2,3 tys. placówek (4,4%).

Istnieją symptomy wskazujące, że zmiany w działalności banków spółdzielczych spowodowane pandemią Covid-19 i lockdownem, takie jak zwiększenie roli bankowości internetowej, wzrost udziału elastycznych form zatrudnienia w bankach, zmniejszenie liczby wyjazdów służbowych do klientów i ograniczenie liczby bezpośrednich spotkań klientów ze swoimi doradcami finansowymi na rzecz kontaktów za pomocą wideokonferencji, dzisiaj stają się trwałym zjawiskiem o silnym wpływie na zatrudnienie w bankach spółdzielczych. Należy podkreślić, że zwiększanie udziału bankowości internetowej kosztem tradycyjnej bankowości nie wyczerpuje następstw digitalizacji w bankach spółdzielczych. Digitalizacja poprzez tworzenie przez banki platform cyfrowych umożliwia też poszerzenie działalności o dodatkowe modele biznesowe i oferowanie innowacyjnych produktów finansowych stanowiących dla nich źródło dodatkowych dochodów.

⁶ E. Gostomski, Wpływ pandemii koronawirusa na funkcjonowanie banków spółdzielczych w Europie, w: Bank Spółdzielczy, nr 2 (596), 2020, s. 17–18.



2.4. Wielkość i struktura zatrudnienia w niemieckich bankach spółdzielczych

Ważną rolę w systemie bankowym i całej gospodarce Niemiec tradycyjnie odgrywają banki spółdzielcze. Funkcjonują one pod różnymi markami: jako „Volksbank”, „Raiffeisenbank”, „Sparda-Bank”, „PSD” lub pod inną nazwą, przy czym najwięcej jest banków Raiffeisena i banków ludowych. Wszystkie te banki wraz z największym bankiem spółdzielczym – Deutsche Apotheker und Ärzte Bank (APO – Bank) oraz bankiem krajowym DZ Bank tworzą dużą spółdzielczą FinanzGruppe. Pod koniec 2023 r. w Niemczech było 697 banków spółdzielczych, co stanowiło 47% wszystkich działających tam banków. Ich liczba w wyniku fuzji

i przejść systematycznie się zmniejsza i to szybciej niż pozostałych banków, co sprawia, że udział banków spółdzielczych w ogólnej liczbie banków się zmniejsza, np. w 1990 r., gdy w Niemczech było 3037 banków spółdzielczych, stanowiły one 64% wszystkich instytucji kredytowych. Suma bilansowa niemieckich banków spółdzielczych (bez banku krajowego DZ Bank) na koniec 2023 r. nie zmieniła się w stosunku do wielkości przed rokiem i wynosiła 1175 mld euro, co stanowiło około 11% aktywów krajowego systemu bankowego. Natomiast ich udział w rynku kredytów dla klientów niefinansowych i depozytów od osób prywatnych jest istotnie wyższy i przekracza nieznacznie 22%. Dane dotyczące rozwoju banków spółdzielczych (bez DZ Bank i Münchener Hypothekenbank) zawarte są w tablicy 2.4.

Tablica 2.4. Rozwój banków spółdzielczych w Niemczech w latach 1970-2023

Rok	Liczba banków	Liczba placówek (tys.)	Zatrudnienie (tys.)	Liczba członków (tys.)	Suma bilansowa (mld €)	Zobowiązania wobec klientów niefin. (mld €)	Należności od klientów niefin. (mld €)
1970	7 096	18,5	b. d	6 190	39,9	33,8	24,9
1980	4 226	19,8	b.d.	9 069	145,2	117,8	95,5
1990	3 037	18,8	151,4	11 421	284,1	229,1	166,6
2000	1 724	17,5	171,0	15 040	534,9	375,5	332,7
2010	1 138	13,5	158,2	16 689	706,6	506,9	406,2
2011	1 121	13,3	158,3	17 002	729,3	524,1	424,5
2012	1 101	13,2	159,7	17 349	750,3	542,2	443,2
2013	1 078	13,1	160,1	17 113	762,9	561,2	462,3
2014	1 047	12,8	158,7	18 025	787,9	581,8	482,1
2015	1 021	11,7	155,3	18 283	817,7	609,0	505,1
2016	972	11,2	151,0	18 436	851,2	637,2	527,8
2017	915	10,5	146,4	18 515	891,3	662,5	558,3
2018	875	9,9	142,8	18 560	935,1	696,7	590,0
2019	841	9,3	140,6	18 546	984,7	734,7	625,8
2020	814	8,6	138,1	18 421	1074,6	790,5	664,7
2021	772	8,1	135,5	18178	1144,8	833,2	710,3
2022	737	7,5	134,5	17947	1175,0	861,4	756,7
2023	697	7,2	135,4	17828	1174,6	859,8	776,7

Źródło; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR).

Zatrudnienie w spółdzielczym sektorze bankowym w Niemczech (bez DZ Banku i Münchener Hypothekenbank) było najwyższe w 2000 r., gdy wynosiło 171 tys. osób. W tym roku było też największe

w całym krajowym sektorze bankowym, w którym pracowało 774,5 tys. osób. W następnej dekadzie liczba pracowników w bankach spółdzielczych zmniejszyła się o 7,4%, a we wszystkich bankach



o 15,1%. Dalszy spadek zatrudnienia nastąpił w latach 2010–2020 – w bankach spółdzielczych o 12,7%, a w całym sektorze bankowym o 16%. Spadkowa tendencja w zatrudnieniu utrzymywała się także w kolejnych latach – w 2022 r. w bankach spółdzielczych było ono o 2,0% niższe niż w 2020 r., a we wszystkich bankach niemieckich o 3,1%⁷. Zatem w latach 1990–2022 zatrudnienie w bankach spółdzielczych zmniejszało się wolniej niż w całym sektorze bankowym. Spadek zatrudnienia w dużym stopniu związany był z procesami konsolidacyjnymi w sektorze bankowym: tylko w latach 1990–2022 w Niemczech ubyło 77% banków spółdzielczych

i 69% wszystkich banków. Zmniejszyła się także liczba oddziałów bankowych – w spółdzielczym sektorze bankowym z 19,8 tys. w 1980 r. do 7,2 tys. w 2023 r. (spadek o 64%). Walnie do tego w dużym stopniu przyczynił się rozwój bankowości internetowej, który spowodował, że odwiedzanie placówek bankowych w celu załatwienia wielu spraw finansowych stało się zbędne.

Całkowite zatrudnienie w spółdzielczej FinanzGruppe obejmuje oprócz pracowników banków Raiffeisena i banków ludowych także zatrudnionych w DZ Bank i Münchener Hypothekenbank (zob. tab. 2.5.).

Tablica 2.5. Pracownicy spółdzielczej FinanzGruppe

Rok	Liczba osób (w tys.)	Wskaźnik uczących się zawodu (w %)	Udział osób z wyższym wykształceniem (w %)
2010	187,3	7,6	b.d.
2011	188,3	7,8	6,4
2012	190,1	8,0	7,6
2013	190,5	8,3	7,9
2014	190,5	8,0	8,4
2015	190,0	8,0	8,3
2016	184,2	7,5	8,2
2017	179,6	6,8	8,0
2018	174,3	6,3	8,4
2020	172,3	6,5	8,6
2021	170,6	6,6	8,7
2022	170,5	6,4	9,3

Źródło: BVR. Konsolidierter Jahresabschluss (różne lata)

W latach 2010–2015 zatrudnienie w niemieckiej bankowości spółdzielczej nieznacznie rośnie, a od 2016 r. zmniejsza się. Wśród pracowników ponad połowę stanowią kobiety. W bankach spółdzielczych młodzi ludzie zdobywają zawód bankowca w systemie dualnym. Relacja liczby praktykantów do ogółu zatrudnionych (Ausbildungsquote) w całym spółdzielczym sektorze bankowym w latach 2010–2022 wahała się w przedziale od 6,3 do 8,3%. Pracownicy spółdzielczego sektora bankowego

w większości przypadków mogą pochwalić się długim stażem pracy w danym banku. 68,7% zatrudnionych pracuje 10 lat i dłużej, a co trzeci pracownik 25 lat lub dłużej (zob. tab. 2.6.). Oznacza to, iż są zadowoleni ze swego miejsca pracy, co przekłada się na niską fluktuację kadr w bankach spółdzielczych. Zdecydowana większość pracowników banków spółdzielczych uczestniczących w badaniu jest bardzo usatysfakcjonowana ze swojej pracy i uważa ją za ważną.

⁷ Do porównania danych dla banków spółdzielczych z danymi odnoszącymi się do wszystkich banków w Niemczech wykorzystano dane: Statista, Anzahl der Beschäftigten im deutschen Kreditgewerbe in den Jahren von 1991–2022.

Tablica 2.6. Struktura pracowników spółdzielczego sektora bankowego w Niemczech według stażu pracy (w %)

Staż w latach	2014 r.	2016 r.	2018 r.	2020 r.	2022 r.
poniżej 5 lat	16,0	13,8	14,7	16,3	20,3
od 5 do 10 lat	13,7	15,2	13,9	14,1	11,3
Od 10 do 25 lat	42,8	39,0	34,4	34,6	33,2
Powyżej 25 lat	27,5	32,0	37,0	35,0	35,2

Źródło: BVR. Konsolidierter Jahresabschluss (różne lata)

W strukturze zatrudnienia w niemieckim sektorze bankowym stosunkowo niski jest udział osób z wykształceniem akademickim, ale zauważyć można tendencję rosnącą. W 2022 r. pracownicy z wyższym wykształceniem stanowili już 9,3%, podczas gdy w 2012 r. tylko 7,6%.

Wielkość zatrudnienia w poszczególnych bankach spółdzielczych jest bardzo zróżnicowana. W największym banku – APO Bank – pracuje 2300 osób, w największym banku ludowym – Berliner Volksbank – 1912 osób, w największym banku z grupy Sparda Banken – Sparda Bank Baden-Württemberg – 687 osób, zaś w najmniejszym – Raiffeisenbank Matis w Göppingen tylko 7 osób (dane na koniec 2023 r.).

Członkami Deutsche Apotheker und Ärzte Bank, czyli APO – Bank z siedzibą w Düsseldorfie są lekarze, pielęgniarki, aptekarze (farmaceuci), terapeuci i inne osoby pracujące w niemieckiej służbie zdrowia, które jednocześnie należą do jego najważniejszych klientów. Na koniec 2023 r. APO – Bank liczył 110,4 tys. członków (spadek r/r o 1%) i 501,8 tys. klientów (wzrost r/r o 0,9%). Jego suma bilansowa wynosiła 50,7 mld euro (spadek r/r o 6,4%), a zyski netto za 2023 r. wynosił 94,2 mln euro (wzrost r/r o 43,3%), natomiast zatrudnienie zwiększyło się o 30 osób do poziomu 2299 osób (wzrost r/r o 1,3%). Prowadzi on działalność na obszarze całego kraju.

APO – Bank planuje w dwóch najbliższych latach zmniejszyć zatrudnienie o 300 etatów, które obejmie niemal wszystkie działy w banku. Zamierza przy tym uniknąć zwolnień pracowników, a redukcja zatrudnienia ma nastąpić przez odejścia na emeryturę, dobrowolną rezygnację z pracy z przyczyn osobistych i program wcześniejszych emerytur. Jednocześnie w banku, tak jak dotychczas, będą tworzone nowe miejsca pracy. Bank poszukuje dzisiaj około 100 nowych pracowników, najwięcej specjalistów z obszaru IT. W podejściu do pracowników dba o pogodzenie ich pracy zawodowej z życiem

rodzinnym. Jest to możliwe dzięki elastycznemu czasowi pracy i możliwości pracowania zdalnie. Specjalny serwis rodzinny wspiera pracowników w opiece nad osobami wymagającymi stałej opieki i nad dziećmi, zapewniając dla najmniejszych dzieci miejsca w zakładowym żłobku w Düsseldorfie. Bank organizuje seminaria i programy rozwoju zawodowego dla kobiet, aby mogły lepiej planować swoją karierę zawodową. Bank poszukuje absolwentów wyższych uczelni z potencjałem do objęcia funkcji kierowniczych, także przez kobiety. Zgodnie z zaleceniami europejskich władz nadzorczych (EBA) dąży on do większej dywersyfikacji pracujących w banku osób, nie tylko pod względem płci, ale także z uwzględnieniem wieku, rodzaju wykształcenia i doświadczenia zawodowego oraz pochodzenia geograficznego. W tej dziedzinie już dzisiaj bank może pochwalić się sukcesem.

Zgodnie z prawem zarząd banku spółdzielczego musi składać się z co najmniej dwóch osób, przy czym 50% powinny stanowić kobiety. Osoby te są powoływane i odwoływane przez radę nadzorczą. Zarząd Berliner Volksbank składa się z przewodniczącego i zastępcy, którymi są mężczyźni oraz dwóch członków zarządu, którymi są kobiety (jedna ze stopniem doktora). Osoba należąca do zarządu musi ustąpić ze swego stanowiska najpóźniej do końca roku kalendarzowego, w którym osiągnęła wiek emerytalny (w 2024 r. wynosił on 66 lat, ale docelowo ma wynosić 67 lat).

Rada Nadzorcza (RN) powinna składać się z co najmniej 12 osób, z których żadna nie może zostać powołana po ukończeniu 70 roku życia. Liczba członków RN musi dzielić się przez trzy, przy czym co najmniej 1/3 składu powinni stanowić przedstawiciele pracowników, a resztę reprezentanci członków banku. Co najmniej 25% członków RN powinny stanowić kobiety. W Berliner Volksbank RN liczy 12 członków, w tym 5 kobiet i 4 przedstawicieli pracowników. Członkowie RN nie otrzymują żadnych tantiem, a jedynie ryczałt za zwrot kosztów związanych z udziałem w posiedzeniu RN.



Na koniec 2023 r. w Berliner Volksbank pracowało 1912 osób, z czego 546 (28,6%) w niepełnym wymiarze czasu pracy. W przeliczeniu na pełne etaty było to 1670 osób. W banku kwalifikacje zawodowe pracownika banku w systemie dualnym zdobywało 75 osób (3,9% wszystkich pracujących w banku). Średni wiek pracowników wynosił 46,4 lat, a średni staż 21,4 lat. Na szkolenia i doskonalenie zawodowe w 2023 r. przeznaczono w przeliczeniu na 1 pracownika 5,3 dnia, z czego 35% odbywało się drogą online. W Berliner Volksbanku założono, że wśród personelu kierowniczego zarówno na szczeblu M1 (Bereichleiter), jak i M2 (Vertriebsleiter) 30% osób będą stanowiły kobiety. W 2023 r. wskaźniki kobiet na stanowiskach kierowniczych były wyższe i stanowiły odpowiednio 49% i 32%.

2.5. Wynagrodzenie pracowników banków spółdzielczych w Niemczech

Głównym czynnikiem determinującym potencjał rozwojowy banków spółdzielczych są ich zasoby ludzkie. Bez wysokich kompetencji pracowników, ich zaangażowania i kultury pracy nie mogłyby one odnosić sukcesów na rynku. Wysokość wynagrodzenia za pracę ustala pracownik z pracodawcą w umowie o pracę. Obejmuje ono ogół świadczeń finansowych i pozafinansowych otrzymywanych przez pracownika, a więc jest to płaca zasadnicza oraz wszystkie dodatki finansowe i pozafinansowe (premie, dodatki świąteczne i inne). Wynagrodzenie otrzymywane przez osoby zatrudnione w bankach spółdzielczych bądź w banku krajowym stanowi dla nich podstawowy dochód. Od jego wysokości w dużym stopniu zależy atrakcyjność pracy w danej instytucji. Pracownik zadowolony z wynagrodzenia i warunków pracy w banku spółdzielczym pracuje najlepiej jak potrafi i jest wobec niego lojalny, co przyczynia się do redukcji fluktuacji i kosztów pozyskiwania przez bank nowych pracowników.

Dla banku spółdzielczego wynagrodzenia pracowników nie są jedynym składnikiem kosztów osobowych, które stanowią zasadniczą część kosztów działania każdego banku. Dochodzą tutaj składki na ubezpieczenia społeczne (chorobowe, rentowe, emerytalne, na wypadek utraty pracy) oraz koszty podnoszenia kwalifikacji i szkolenia pracowników. Według danych BVR koszty osobowe w całej spółdzielczej FinanzGruppe wynosiły:

w 2019 r. 10 100 mln euro

w 2020 r. 10 076 mln euro

w 2021 r. 10 402 mln euro

w 2022 r. 10 456 mln euro.

Stanowią one około 22% kosztów osobowych wszystkich banków niemieckich. W jednym z największych banków spółdzielczych – Berliner Bank – koszty osobowe w 2023 r. wynosiły 163 mln euro, czyli 60% kosztów działania banku. W przeliczeniu na jednego pracownika były na poziomie 82 tys. euro. Koszty osobowe mają znaczny wpływ na zysk każdego banku. Wysokie koszty powodują zmniejszenie zysku.

Najważniejsze kwestie dotyczące wynagrodzenia w bankach spółdzielczych w Niemczech uregulowane są w układzie zbiorowym (umowie taryfowej), który zawiera wynegocjowaną między pracodawcami i pracownikami siatkę płac. Od kwietnia 2022 r. sektor bankowości prywatnej i banki publiczne w Niemczech mają odrębne układy zbiorowe. Banki spółdzielcze i bank krajowy DZ Bank zawarły jeden układ zbiorowy, który obowiązuje w całym kraju. Ponadto niektóre banki stosują również indywidualne zakładowe układy zbiorowe. Pracownicy i potencjalni pracownicy tych banków wiedzą z góry, jaki układ zbiorowy ma zastosowanie w danym przedsiębiorstwie, co pozwala im ocenić istniejące tam wynagrodzenia i warunki pracy. Tabele wynagrodzeń zapisane w układzie zbiorowym zawierają różne poziomy wynagrodzeń w zależności od obszaru działalności, kwalifikacji i doświadczenia zawodowego pracowników. Ponadto zawierają dokładne informacje na temat specjalnych wypłat, np. premii świątecznych czy jubileuszowych. Tabele wynagrodzeń są regularnie weryfikowane w celu dostosowania ich do aktualnych warunków rynkowych i potrzeb pracowników.

W niemieckich bankach spółdzielczych struktura wynagrodzeń jest silnie zhierarchizowana, tzn. menedżerowie otrzymują znacznie wyższe wynagrodzenie niż pracownicy na niższych szczeblach. Na wysokość wynagrodzenia wpływają takie czynniki jak: odpowiedzialność, doświadczenie w branży i indywidualne osiągnięcia pracownika, a także uwarunkowania regionalne, wielkość banku i jego sukcesy (zob. tablica 2.7.).

**Tablica 2.7.** Wynagrodzenie miesięczne w niemieckich bankach spółdzielczych od 1.01.2024 (w euro)

Grupa taryfowa Staż w latach	TG 1	TG 2	TG 3	TG 4	TG 5	TG 6	TG 7	TG 8	TG 9
w 1 do 2	2431	2513	2639	2757	2865				
w 3 do 4	2566	2673	2772	2895	3021	3184			
w 5 do 6	2699	2822	2899	3033	3177	3377	3609		
w 7 do 8	2865	3006	3028	3170	3334	3572	3849	4161	
w 9			3190	3311	3292	3774	4083	4429	4767
w 10				3448	3644	3977	4325	4693	5067
w 11					3816	4179	4565	4962	5365
Dodatki (euro)									
Fachowe kierownictwo			120	147	202	202			
Przywództwo			239	295	405	405			
Specjalna wiedza						405			
Specjalna wiedza i przywództwo						505			

Wynagrodzenie dla uczniów praktycznej nauki zawodu

I rok – 1183

II rok – 1244

III rok – 1316

Źródło Vergütung für Beschäftigte in Genossenschaftsbanken, <https://banken.verdi.de/++file++65d62cec60f97e8ead302d29/download/240100%20bgw%20Genobanken%20Gehaltstabellen%20FTV.pdf>

Najwięcej w bankach spółdzielczych zarabiają członkowie zarządu – średnio w miesiącu od 10.600 do 17.900 euro brutto w zależności od wielkości sumy bilansowej banku. Posiadanie tytułu doktora

nie wpływa na wysokość otrzymywanego wynagrodzenia prezesów, ale ułatwia uzyskanie stanowiska w zarządzie banku.



Wyniki ilościowego badania ankietowego na temat zmian w strukturze zatrudnienia w polskiej bankowości spółdzielczej



3.1. Metryczka badania ankietowego

Na koniec czerwca 2024 roku, spośród 70 badanych banków, 18 posiadało aktywa nieprzekraczające 250 mln zł, 24 banki miały sumę bilansową

w przedziale od 250 mln do 500 mln zł, 11 banków mieściło się w zakresie od 500 mln do 750 mln zł, natomiast 8 banków dysponowało aktywami od 750 mln do 1 mld zł. Kolejne 8 banków przekroczyło próg 1 mld zł.

Tablica 3.1. Podsumowanie wielkości aktywów badanych banków na koniec czerwca 2024 roku

Przedział sumy bilansowej	Liczba banków
< 250 mln zł	18
250-500 mln zł	24
500-750 mln zł	11
750 mln zł – 1 mld zł	8
Powyżej 1 mld zł	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

Na koniec czerwca 2024 roku spośród 70 banków, które odpowiedziały na przesłany kwestionariusz ankiety, 18 banków zatrudniało od 1 do 30 pracowników, 37 banków od 31 do 70 pracowników, 10

banków od 71 do 110 pracowników, 3 banki od 110 do 150 pracowników, natomiast 2 banki miały zatrudnienie przekraczające 150 osób.

Tablica 3.2. Liczba banków wg wielkości zatrudnienia na koniec czerwca 2024 r.

Liczba pracowników	Liczba banków
1-30	18
31-70	37
71-110	10
110-150	3
Powyżej 150	2

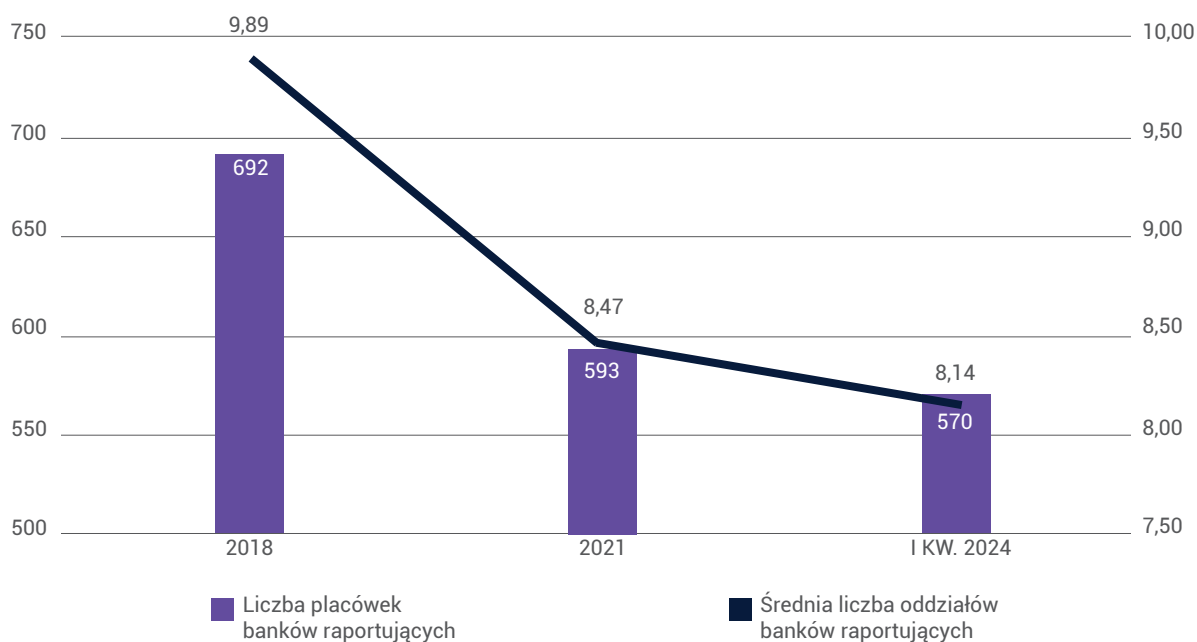
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

Na koniec 2018 roku wszystkie ankietowane banki posiadały łącznie **692 placówki**, wliczając w to punkty kasowe oraz centralę banku. Do końca 2021 roku liczba ta spadła do **593 placówek**, a na koniec pierwszego kwartału 2024 roku wyniosła **570 placówek**. Tym samym zauważalny jest również spadek **średniej liczby placówek** w badanej grupie – z **9,89 placówki w 2018 roku**, przez **8,47 placówki w 2021 roku**, do **8,14 placówki na koniec pierwszego kwartału 2024 roku**.

Spośród 70 ankietowanych banków największą reprezentację stanowiły banki z woj. mazowieckiego oraz woj. podlaskiego, których było po 9. Następnie 8 banków miało centralę w woj. wielkopolskim, po

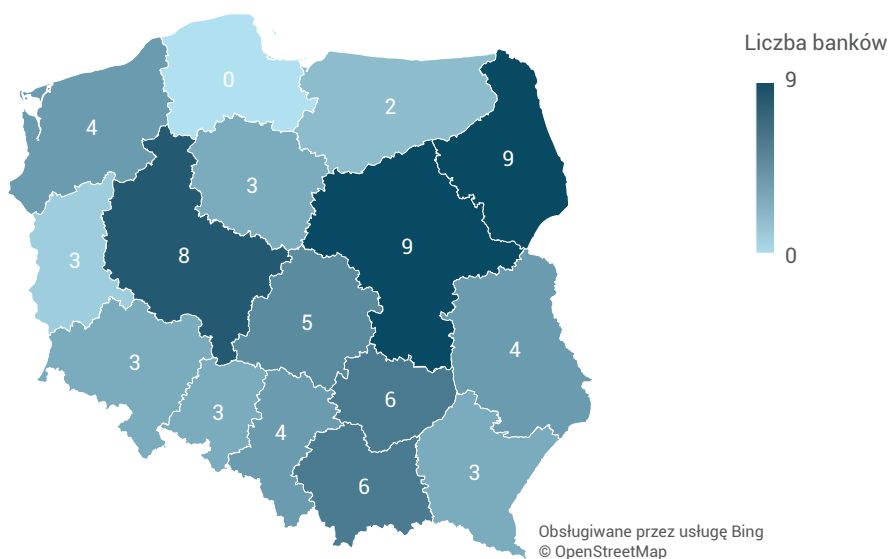
6 banków w woj. świętokrzyskim oraz woj. małopolskim, 5 banków w woj. łódzkim, po 4 banki w woj. lubelskim, woj. śląskim oraz woj. zachodniopomorskim, po 3 banki w woj. dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, opolskim oraz podkarpackim, 2 banki w woj. warmińsko-mazurskim, 1 bank w woj. lubuskim. W badaniu ilościowym udziału nie wziął żaden bank z woj. pomorskiego.

Spośród **70 banków**, które odpowiedziały na ankietę, **40 banków** wskazało **województwo** jako obszar działania, **15 banków** funkcjonowało na poziomie **powiatu**, **9 banków** działało na terenie całej **Polski** (obejmując więcej niż jedno województwo), a **6 banków** ograniczało swoją działalność tylko do **jednej gminy**.



Rysunek 3.1. Liczba banków wg wielkości zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



Rysunek 3.2. Rozmieszczenie badanych banków wg województw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

Tablica 3.3. Obszar terytorialny działania badanych banków

Obszar	Liczba banków
Gmina	6
Powiat	15
Województwo	40
Polska	9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

Ostatnie pytanie z metryczki ankiety dotyczyło struktury kredytów. W tym elemencie chodziło o poznanie struktury prowadzonej przez badane banki spółdzielcze działalności. Według stanu na koniec 30.06.2024 r. struktura kredytów dla sektora niefinansowego ze względu na wartość kredytów w podziale (przedsiębiorcy, rolnicy, osoby fizyczne) w badanych bankach, przedstawiała się następująco: 36% stanowiły kredyty udzielone przedsiębiorstwom, 29% rolnikom i 27% osobom fizycznym. W ujęciu średnim badane banki stosowały i zdywersyfikowany model działania.

3.2. Zmiany w strukturze zatrudnienia w polskiej bankowości spółdzielczej w świetle badań ankietowych

Średnie zatrudnienie w bankach spółdzielczych w Polsce (bez banków zrzeszeniowych) wg danych na koniec III kw. 2024 roku⁸ wynosiło 55 etatów. Łączne zatrudnienie we wszystkich bankach spółdzielczych wyniosło 26,95 tys. etatów. W stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego uległo nieznacznemu wzrostowi. Generalnie wielkość zatrudnienia w bankach spółdzielczych jest stabilna. Z uwagi na nieduży spadek liczby oddziałów (w okresie od września 2023 r. do końca września 2024 r. liczba oddziałów zmniejszyła się o 24 oddziały do 1663) i nieznaczny wzrost zatrudnienia średnie zatrudnienie nie uległo istotnym zmianom i wynosiło 55 etatów.

W grupie banków spółdzielczych uczestniczących w badaniu średnie zatrudnienie było na poziomie 67 osób, a średnia liczba placówek wynosiła 8. Wskaźniki te są niższe niż w niemieckich bankach spółdzielczych, w których średnie zatrudnienie wynosiło 194 osoby, a średnia liczba oddziałów (w obliczeniach nie uwzględnia się central banków spółdzielczych) 10,5 (2023). Polskie banki spółdzielcze uczestniczące w badaniu wykazywały więc istotnie mniejszą skalę operacyjną w porównaniu z ich niemieckimi odpowiednikami, co znalazło odzwierciedlenie we wskaźnikach takich jak średnie zatrudnienie i średnia liczba placówek. Wielkość aktywów pojedynczych polskich banków spółdzielczych jest znacznie mniejsza.

W bankach spółdzielczych jest niska fluktuacja kadr, co przekłada się na stosunkowo długi średni staż pracowników w tych bankach. 20% wszystkich pracowników badanych banków spółdzielczych (bez zarządu) wykazywało się stażem w przedziale 10-25 lat, a 17% pracowało w jednym banku dłużej niż 25 lat. Niska fluktuacja i długi średni staż pracy są korzystne dla banków spółdzielczych.

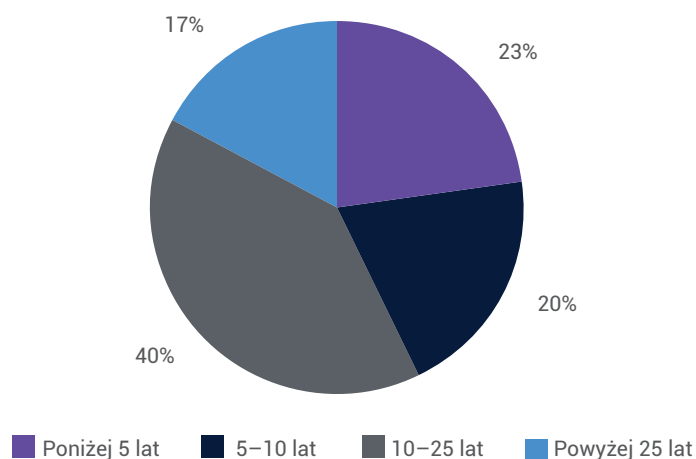
Zatrudnianie mniejszej liczby nowych pracowników zwalnia banki spółdzielcze z wysiłków związanych z wdrażaniem nowych pracowników do pracy i ponoszenia zewnętrznych kosztów szkolenia zawodowego. Niska fluktuacja kadr w polskich bankach spółdzielczych, przekładająca się na długi średni staż pracy, sprzyja także budowaniu stabilności organizacyjnej. Długotrwałe zatrudnienie pozwala na akumulację specyficznej wiedzy instytucjonalnej, co może być szczególnie istotne w sektorze bankowości spółdzielczej, gdzie relacje z lokalnymi społecznościami i znajomość regionalnych uwarunkowań rynkowych odgrywają ważną rolę w budowaniu długoterminowej przewagi konkurencyjnej i wpisują się w model stakeholder value. Pracownicy z wieloletnim doświadczeniem mogą efektywniej odpowiadać na potrzeby klientów, co wzmacnia pozycję konkurencyjną tych instytucji w porównaniu z bankami komercyjnymi o wyższej rotacji kadr. Niska fluktuacja to też wady, o których trzeba pamiętać. Wymienimy tu mniejszą otwartość na zmiany, starzejącą się kadrę pracowniczą i ryzyko tworzenia się hermetycznej struktury pracowniczej.

Pracownicy banków spółdzielczych (bez uwzględnienia członków zarządów) są w zaawansowanym wieku, co oznacza, że w bankach spółdzielczych w niedalekiej przyszłości będzie następowała naturalna wymiana kadr. Z badań wynika, że tylko 3% zatrudnionych stanowią pracownicy poniżej 25 roku życia. 7% stanowili pracownicy w wieku 25-30 lat, zaś 26% pracownicy w wieku 31-40 lat. Najliczniejszą grupą (41%) byli pracownicy w przedziale wiekowym 41-50 lat, a 14% pracowników stanowili pracownicy powyżej 56 roku życia, którzy w nieodległej przyszłości odejdą na emeryturę. Warto bowiem zwrócić uwagę, że w strukturze zatrudnienia w bankach spółdzielczych dużą rolę odgrywają kobiety, które zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami przechodzą na emeryturę już w wieku 60 lat. Podobna sytuacja występuje w bankach spółdzielczych w Niemczech. Pracownicy posiadają długi staż pracy i wielu z nich jest w zaawansowanym wieku, krótko przed emeryturą.

W kontekście starzejącej się kadry pracowniczej warto również zwrócić uwagę na problemy z pozyskiwaniem młodych osób do pracy w bankach spółdzielczych. Większą wagę należałoby więc przywiązywać w strategiach HR do zatrzymania osób po 60 roku życia.

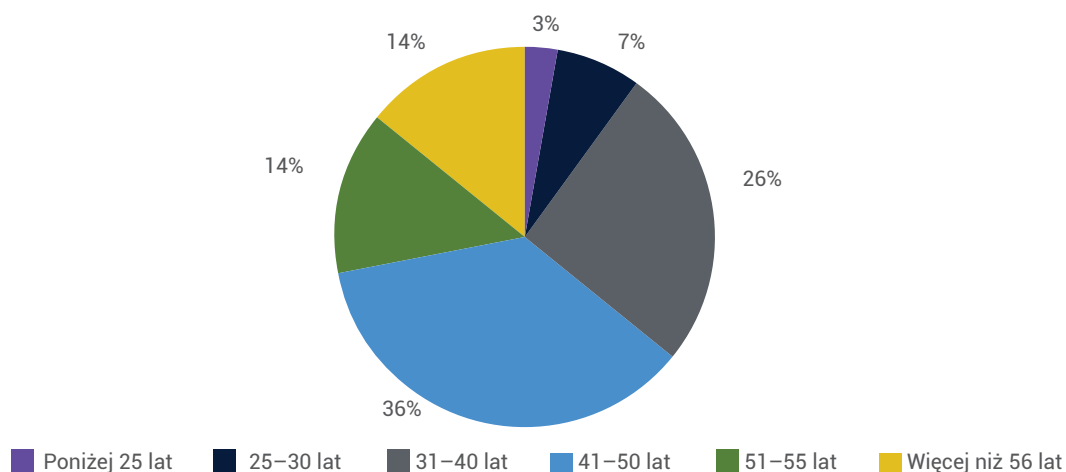
Kolejny przedmiot badania stanowiła średnia wieku osób w podziale na rodzaje stanowisk. W przypadku wyższych stanowisk (kadra kierownicza bez zarządu) w badanych bankach spółdzielczych średnia wieku pracowników była wyższa niż na pozostałych stanowiskach i wynosiła 46,7 lat. Wysoka średnia wieku kadry kierowniczej jest związana z tym, że na te stanowiska najczęściej awansowani są

⁸ Sytuacja banków spółdzielczych i zrzeszających po III kwartale 2024 r., UKNF, s. 25.



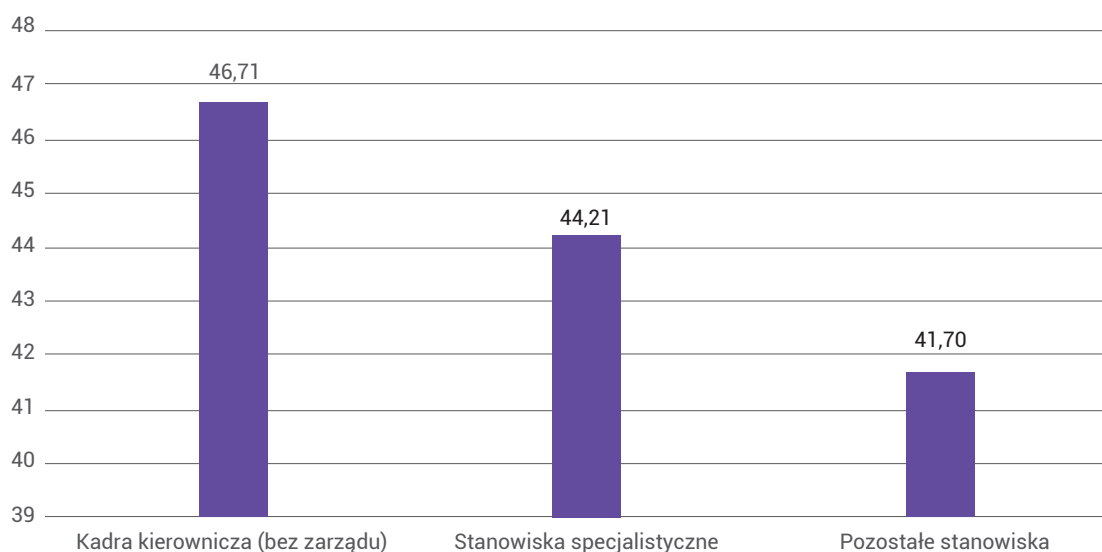
Rysunek 3.3. Staż pracy pracowników w przeliczeniu na etaty bez zarządu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



Rysunek 3.4. Struktura wieku pracowników banków spółdzielczych bez zarządu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



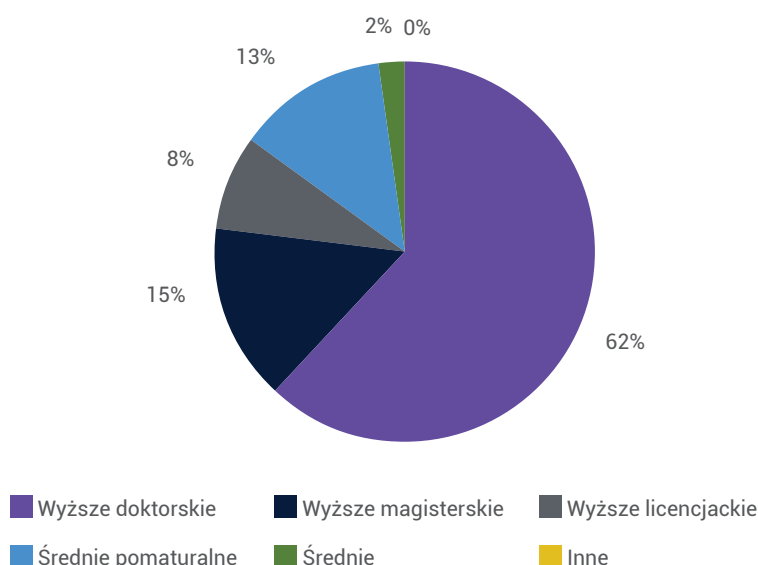
Rysunek 3.5. Średnia wieku w podziale na rodzaje stanowisk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

pracownicy danego banku z dłuższym stażem i bogatym doświadczeniem zawodowym. Średnia wieku dla stanowisk specjalistycznych wyniosła 44,21 lat, a dla pozostałych stanowisk 41,70 lat. Grupa specjalistów jest zróżnicowana pod względem wieku. Będący w tej grupie informatycy są młodszy, a specjaliści od zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej legitymują się zazwyczaj znacznie dłuższym stażem.

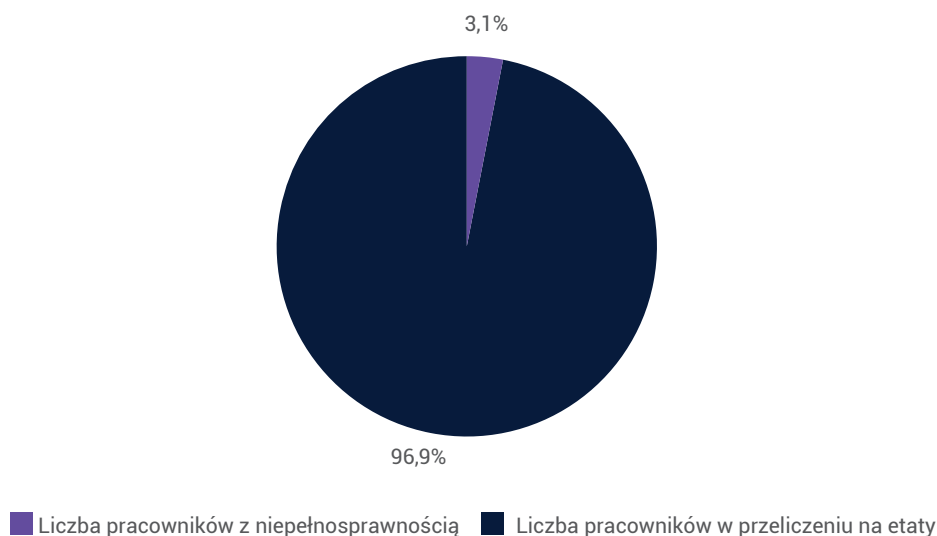
Jeśli chodzi o wykształcenie pracowników banków spółdzielczych to z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że ogólny poziom postrzegany przez

rodzaj ukończonych studiów jest wysoki. Z badań ankietowych wynika, że 77,6% wszystkich pracowników banków spółdzielczych posiada wykształcenie wyższe, a 0,1% posiada stopień doktora. Największą grupę, 62,5% pracowników stanowią osoby posiadające wykształcenie wyższe magisterskie (kilkakrotnie wyższy wskaźnik niż w niemieckich bankach spółdzielczych), zaś 15% pracowników posiadało tytuł zawodowy licencjata lub inżyniera. 7,6% pracowników posiadało wykształcenie średnie pomaturalne, a 12,6% średnie. Osoby z innym wykształceniem stanowiły 2,2% ogółu pracowników.



Rysunek 3.6. Struktura wykształcenia pracowników banków spółdzielczych bez zarządu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



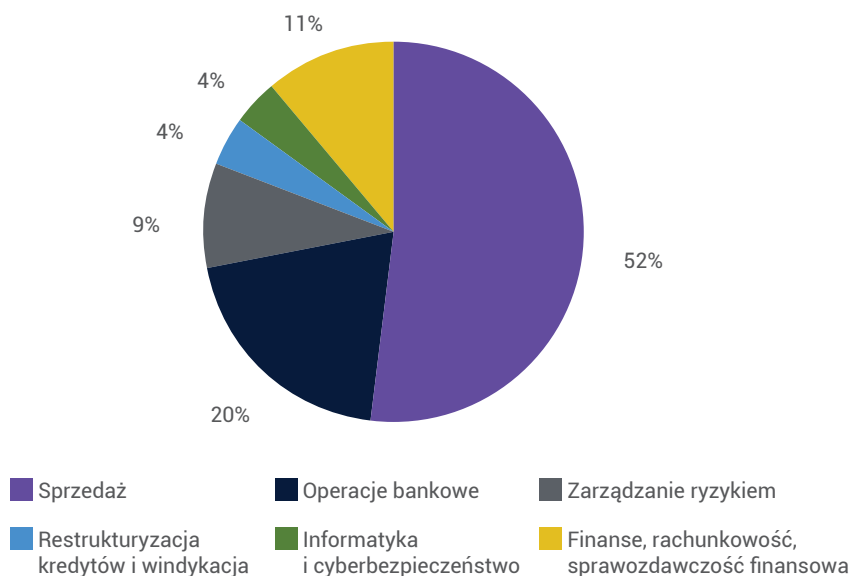
Rysunek 3.6. Udział pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



Wśród badanych pracowników banków spółdzielczych w grupie 4554 tylko 3,1% stanowią osoby z niepełnosprawnością (144).

Strukturę zatrudnienia pracowników wg działów przedstawiono na rysunku 3.7.



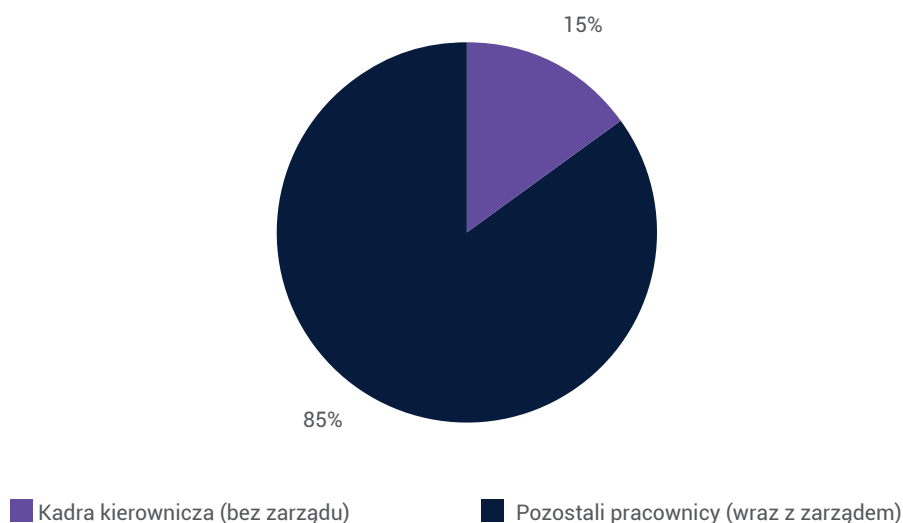
Rysunek 3.7. Struktura zatrudnienia w bankach spółdzielczych wg działów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

Z badań wynika, że w strukturze zatrudnienia wg działów 52% stanowią pracownicy zajmujący się sprzedażą, w komórkach związanych z operacjami bankowymi pracuje 20% wszystkich pracowników w badanych bankach. Zarządzaniem ryzykiem zajmuje się 9% personelu, 4% odpowiada za

restrukturyzację kredytów i windykację, a w dziale finansów i rachunkowości pracuje 11%.

Kadra kierownicza z wyłączeniem członków zarządu w badanych bankach spółdzielczych stanowiła 15% ogółu zatrudnionych.

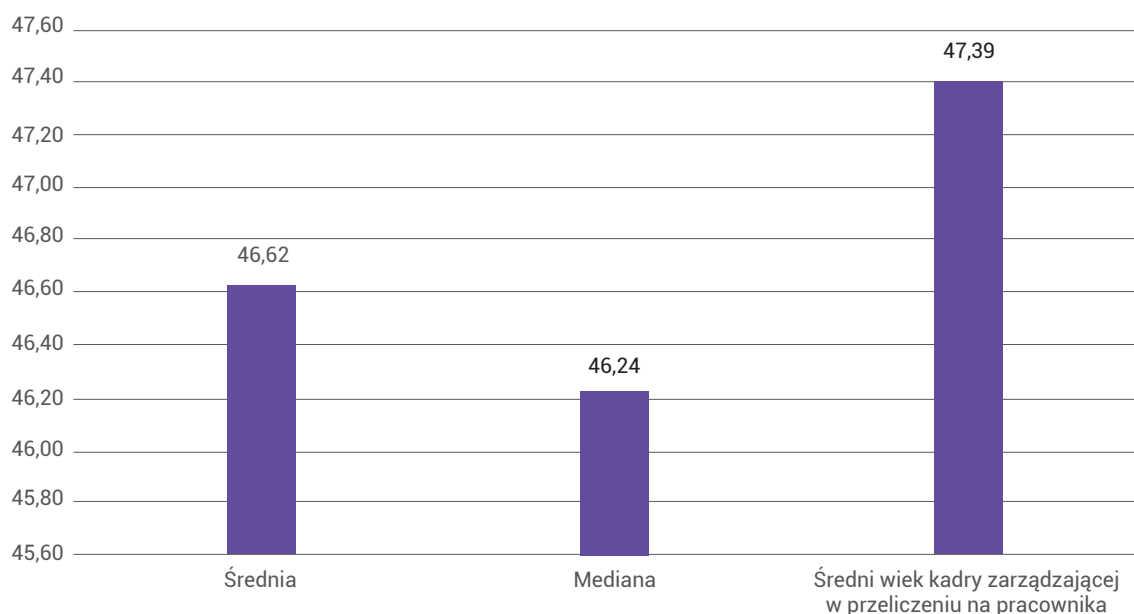


Rysunek 3.8. Udział kadry kierowniczej (bez zarządu) w ogólnej liczbie osób zatrudnionych w banku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

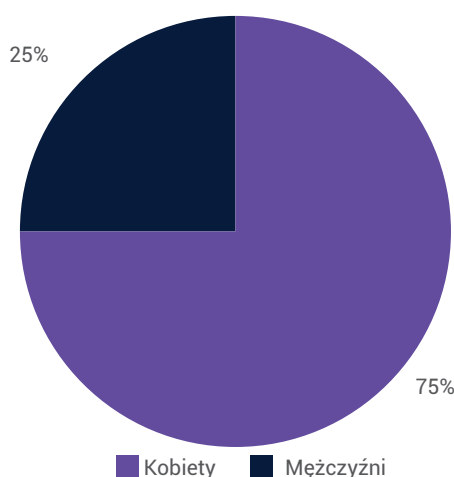
Średni wiek kadry kierowniczej z wyłączeniem członków zarządu wynosił 46,62 lat (mediana 46,24 lat). Osoby w tym wieku charakteryzują się dużym doświadczeniem zawodowym i wiedzą branżową, co może być korzystne dla rozwoju banków spółdzielczych.

W strukturze kadry kierowniczej z wyłączeniem członków zarządu dominowały kobiety, które stanowiły 75% łącznej badanej populacji. Jest to odsetek znacznie wyższy niż w niemieckich bankach spółdzielczych.



Rysunek 3.9. Średni wiek kadry kierowniczej w bankach spółdzielczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

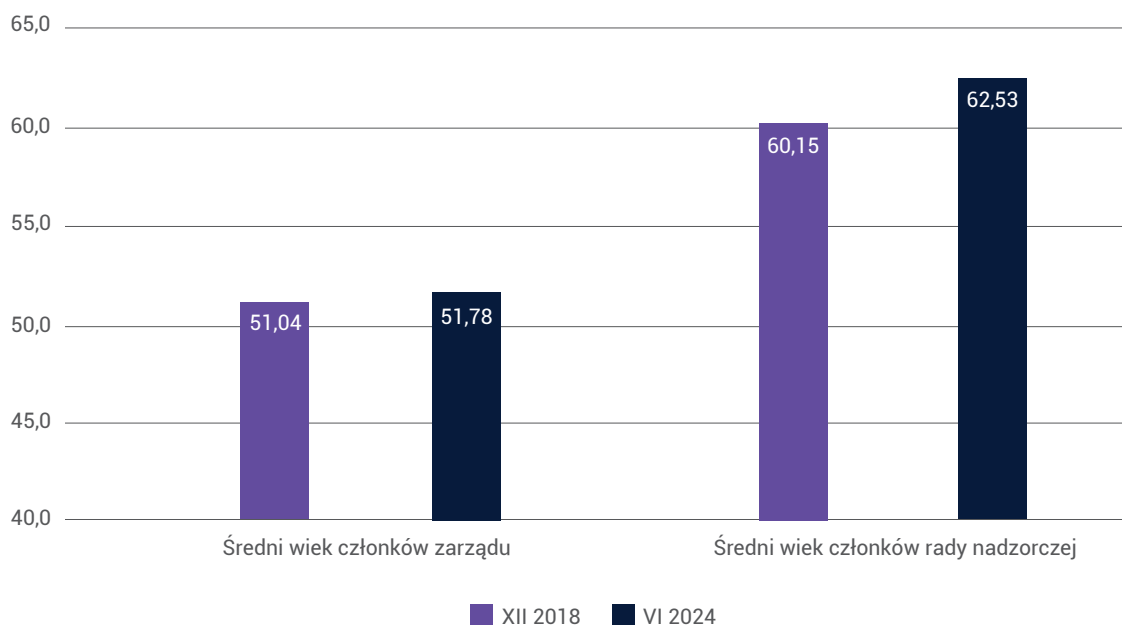


Rysunek 3.10. Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w bankach spółdzielczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

W naszych badaniach wiele uwagi poświęciliśmy członkom zarządów i rad nadzorczych ze względu na ich kluczową rolę w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym.

Średni wiek członków zarządów był wysoki i wynosił prawie 52 lata. Pozostaje on generalnie stabilny. Wyższy natomiast jest wiek członków rad nadzorczych i wynosił na koniec czerwca 2024 r. ponad 62 lata.



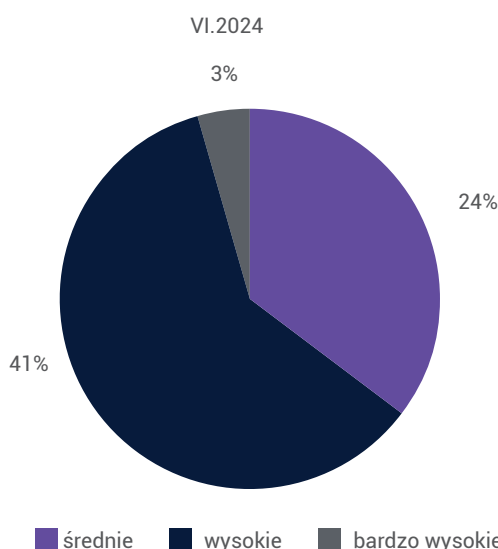
Rysunek 3.11. Średni wiek członków zarządu i rady nadzorczej w bankach spółdzielczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

3.3. Kompetencje rad nadzorczych i zarządów banków spółdzielczych

Badanie dotyczyło również kompetencji rady nadzorczej i spełniania wymogów kwestionariusza samooceny EBA/KNF. Na potrzeby badania przyjęto skalę Likerta (bardzo niskie, niskie, średnie, wysokie, bardzo wysokie). Kwestionariusz samooceny EBA/KNF to narzędzie oceny indywidualnych i kolektywnych kompetencji członków rad nadzorczych banków, również banków spółdzielczych. Jego celem jest weryfikacja zgodności składu rady z wymogami

zasady odpowiedniości (fit and proper), określonymi w wytycznych EBA oraz przepisach krajowych. Rada nadzorcza powinna wykazywać się wiedzą w zakresie prawa bankowego, zarządzania ryzykiem, finansów, ładu korporacyjnego, sprawozdawczości finansowej oraz nadzoru nad strategią i działalnością zarządu. Ważna jest także umiejętność analizy danych, niezależność opinii i aktywność w pełnieniu funkcji nadzorczych. Ocena obejmuje nie tylko kwalifikacje indywidualne, ale także zdolność rady do kolektywnego pokrycia wszystkich wymaganych obszarów kompetencyjnych.



Rysunek 3.12. Kompetencje rad nadzorczych banków spółdzielczych – połowa 2024 (samoocena)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



Banki spółdzielcze powinny przeprowadzać regularną samoocenę rady nadzorczej, identyfikować ewentualne luki kompetencyjne oraz podejmować działania naprawcze – poprzez szkolenia, mentoring czy dostosowanie składu rady. Warto wdrażać macierz kompetencji oraz dokumentować proces oceny, co zwiększa przejrzystość i pozwala przygotować się na ewentualne kontrole KNF. Wyniki samooceny powinny być uwzględniane w polityce sukcesji i procesach nominacyjnych. W praktyce banki spółdzielcze

często napotykają trudności w pozyskiwaniu kandydatów o wymaganym profilu, dlatego istotne staje się strategiczne podejście do rozwoju kompetencji i zapewnienia ciągłości nadzoru zgodnego z regulacyjnymi oczekiwaniami.

Uzyskane wyniki badań wskazują na wysokie kompetencje rad nadzorczych. Taki poziom kompetencji wskazało 68 proc. badanych banków, natomiast na bardzo wysokie 4,4 proc.



Popyt na pracowników ze strony banków spółdzielczych i prognoza liczby pracowników w perspektywie pięcioletniej



4.1. Popyt w oparciu o oferty pracy na portalu pracuj.pl

Analiza popytu na pracowników zgłaszanego przez banki spółdzielcze oraz banki zrzeszające została oparta na ofertach pracy dostępnych w marcu 2025 r. na portalu Pracuj.pl. Niemniej w wywiadach zarządy banków wskazywały na ograniczony stopień korzystania z tego typu platform, a także negatywnych z nimi doświadczeń. Zatem na prezentowane wyniki należy patrzeć mając na uwadze te komentarze.

Badaniem objęto ogłoszenia dotyczące stanowisk dyrektorskich, kierowniczych oraz liniowych. Wykorzystanie danych z portalu Pracuj.pl jako źródła informacji o popycie kadrowym ma jednak pewne uzasadnienie merytoryczne i praktyczne. Pracuj.pl to jeden z największych portali rekrutacyjnych w Polsce, wykorzystywany powszechnie przez instytucje finansowe do publikacji ofert pracy. Analiza ogłoszeń zamieszczanych przez banki pozwala na bieżąco identyfikować aktualne potrzeby kadrowe sektora, zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym (profil poszukiwanych kompetencji, oczekiwane kwalifikacje, specjalizacje zawodowe). W ten sposób możliwa jest ocena trendów w zatrudnieniu, struktury zapotrzebowania na różne poziomy stanowisk oraz wnioskowanie o ewentualnych brakach kompetencyjnych, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie banków, w tym realizację wymogów regulacyjnych. Badanie takie może również stanowić punkt wyjścia do planowania działań edukacyjnych, rozwojowych lub systemowych w zakresie polityki kadrowej sektora bankowości spółdzielczej.

Portal pracuj.pl był wykorzystywany na początku marca 2025 r. do poszukiwania pracowników przez 15 banków spółdzielczych. Niewielka liczba banków poszukująca w ten sposób pracowników potwierdza wspomnianą przedstawioną uwagę i wskazuje, że inne formy poszukiwania pracowników mają o wiele większe znaczenie w przypadku instytucji z sektora bankowości spółdzielczej. W przypadku banków spółdzielczych inne (lokalne) formy poszukiwania pracowników są prawdopodobnie bardziej efektywne od platform ogólnopolskich. W tym kontekście nie można też zapominać o nieformalnych kanałach poszukiwania pracowników. Niemniej na podstawie analizy ofert na portalu pracuj.pl można sformułować pewne wnioski co do popytu na pracę. Łącznie badane banki zgłaszały na początku marca 2025 r. popyt na 25 pracowników.

Banki spółdzielcze poszukiwały osób na stanowiska dyrektorskie. Wszystkie oferty dotyczyły stanowisk dyrektorskich front-office. Wskazywałoby to, że w przypadku stanowisk dyrektorskich back-office duże znaczenie ma rekrutacja wewnętrzna i to też znalazło potwierdzenie w przeprowadzonych wywiadach. Trzeba też w tym miejscu przypomnieć, że zatrudnienie w bankach spółdzielczych jest względnie stabilne, co ogranicza popyt na pracowników. Stanowiska dyrektorskie, na które poszukiwano chętnych, były związane ze sprzedażą lub prowadzeniem oddziału. Banki spółdzielcze poszukiwały na początku marca 2025 r.:

- 1) dyrektora oddziału, praca stacjonarna, pełny etat, umowa o pracę, zgłoszenie ze strony banku regionalnego,
- 2) dyrektora bankowości bezpośredniej, praca mobilna, pełny etat, umowa o pracę, łącznie dwa stanowiska, zgłoszenie ze strony banku spółdzielczego,
- 3) dyrektora oddziału banku, praca stacjonarna, pełny etat, umowa o pracę, zgłoszenie ze strony banku spółdzielczego,
- 4) dyrektora w zespole sprzedaży, praca stacjonarna, pełny etat, umowa o pracę, zgłoszenie ze strony banku spółdzielczego.

Banki spółdzielcze mogą napotykać trudności w identyfikacji i awansowaniu wewnętrznym kandydatów na stanowiska kierownicze front-office związane ze sprzedażą i zarządzaniem oddziałami, co wynika z ograniczonej puli pracowników posiadających odpowiednie kompetencje menedżerskie w kontekście stabilnej struktury zatrudnienia. Rekrutacja zewnętrzna na te stanowiska może być naturalną strategiczną odpowiedzią na te ograniczenia.

W celu lepszego zrozumienia charakteru popytu na pracę szczegółowemu badaniu poddano oferty sześciu banków spółdzielczych, które ogłaszały zapotrzebowanie na pracowników. Oprócz stanowiska ważny był rodzaj umowy (umowa o pracę, umowa zlecenie), etat (pełny, częściowy), forma pracy (stacjonarna, zdalna), rodzaj stanowiska (specjalista, młodszy specjalista) oraz specjalizacja.

Ofertę pierwszego banku przedstawiono w poniższej tablicy.



Tablica 4.1. Popyt na pracę zgłaszany przez bank spółdzielczy A – cztery oferty pracy

Stanowisko	Rodzaj umowy	Etat	Forma pracy	Rodzaj stanowiska	Specjalizacja	Liczba ofert
Kasjer-dysponent	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	IT	1
Zastępca naczelnika wydziału informatyki	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista, młodszy specjalista, stanowisko kierownicze	Rozliczenia; relacje z klientami	1
Dyrektor oddziału banku	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Stanowisko kierownicze	Zarządzanie	1
Informatyk	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Młodszy specjalista	IT; helpdesk	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na portalu pracuj.pl

Z analizy ogłoszeń opublikowanych przez bank spółdzielczy A na portalu pracuj.pl w marcu 2025 r. wynika, że instytucja ta zgłaszała zróżnicowany popyt na pracowników. W sumie opublikowano cztery oferty pracy, obejmujące różne poziomy stanowisk – od młodszych specjalistów, przez specjalistów, aż po stanowiska kierownicze, w tym jedno o charakterze menedżerskim (dyrektor oddziału banku). Zróżnicowanie ogłoszeń świadczy o potrzebie wzmocnienia zasobów kadrowych zarówno w obszarze operacyjnym, jak i zarządczym. Zatrudnienia poszukiwano między innymi w obszarze IT, co może świadczyć o rosnącym znaczeniu kompetencji cyfrowych w działalności banku. Jedno z ogłoszeń dotyczyło stanowiska zastępcy naczelnika wydziału

informatyki, obejmującego zadania związane z rozliczeniami i relacjami z klientami, co wskazuje na konieczność łączenia wiedzy technicznej z umiejętnościami operacyjnymi. Pozostałe ogłoszenia dotyczyły zarządzania placówką oraz stanowiska kasjera-dysponenta ze specjalizacją IT. Wszystkie oferty dotyczyły zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, w pełnym wymiarze godzin i w formule pracy stacjonarnej. Może to świadczyć o preferowaniu stabilnych form zatrudnienia oraz tradycyjnej organizacji pracy typowej dla sektora bankowości spółdzielczej.

Ofertę banku spółdzielczego B przedstawiono w poniższej tablicy.

Tablica 4.2. Popyt na pracę zgłaszany przez bank spółdzielczy B – siedem ofert pracy

Stanowisko	Rodzaj umowy	Etat	Forma pracy	Rodzaj stanowiska	Specjalizacja	Liczba ofert
Dyrektor w zespole sprzedaży	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Sprzedaż; relacje z klientami; analiza efektywności sprzedaży	1
Dyrektor bankowości bezpośredniej	Umowa o pracę	Pełny	Praca mobilna	Specjalista	Sprzedaż; relacje z klientami	2
Opiekun klienta	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Sprzedaż; relacje z klientami	4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na portalu pracuj.pl



Z danych zawartych w tabeli dotyczącej popytu na pracę zgłaszanego przez bank spółdzielczy B wynika, że w marcu 2025 r. instytucja ta opublikowała siedem ofert na trzy rodzaje stanowisk, koncentrując swoje potrzeby kadrowe głównie wokół obszaru sprzedaży i obsługi klienta. Struktura ogłoszeń wskazuje na silne ukierunkowanie na rozwój funkcji sprzedażowej i wzmacnianie relacji z klientami. Najwięcej, bo aż cztery oferty, dotyczyły stanowiska opiekuna klienta – pełnoetatowej, stacjonarnej pracy na podstawie umowy o pracę. Oznacza to wyraźną potrzebę zwiększenia liczby pracowników liniowych odpowiedzialnych za bieżącą obsługę klientów detalicznych.

Dwie oferty pracy dotyczyły stanowiska dyrektora bankowości bezpośredniej, również w pełnym wymiarze czasu, jednak w formule pracy mobilnej, co może świadczyć o poszukiwaniu menedżerów odpowiedzialnych za aktywną sprzedaż produktów poza placówkami banku (może to też wynikać z zaobserwowanego trendu zmniejszania liczby placówek). Jedna oferta dotyczyła stanowiska dyrektora w zespole sprzedaży, które wymaga specjalizacji w zakresie analizy efektywności sprzedaży i budowania relacji z klientami. Wszystkie ogłoszenia zakładały zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, co wskazuje na nacisk na stabilność zatrudnienia i chęć długoterminowej współpracy. Dane te potwierdzają, że bank spółdzielczy B koncentruje się na wzmacnianiu kompetencji sprzedażowych oraz bezpośredniej relacji z klientem jako kluczowych elementów swojej strategii biznesowej.

Tablica 4.3. Popyt na pracę zgłaszany przez bank spółdzielczy C – sześć ofert pracy

Stanowisko	Rodzaj umowy	Etat	Forma pracy	Rodzaj stanowiska	Specjalizacja	Liczba ofert
Doradca klienta detalicznego	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Sprzedaż; relacje z klientami; analiza efektywności sprzedaży	1
Doradca klienta biznesowego	Umowa o pracę	Pełny	Praca mobilna	Specjalista	Sprzedaż; relacje z klientami	2
Specjalista – obszar bankowości detalicznej i firmowej	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Sprzedaż; relacje z klientami	1
Specjalista – Wydział Kontroli Wewnętrznej	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Kontrolowanie prawidłowości działania procesów i systemów kontrolnych	1
Specjalista ds. ryzyk bankowych	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Sporządzanie sprawozdawczości zarządczej z obszaru ryzyk bankowych	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na portalu pracuj.pl

Bank C zgłosił w marcu 2025 r. sześć ofert, które dotyczyły departamentów wewnętrznych i stanowisk sprzedażowych (doradczych). Największy nacisk został położony na stanowiska związane ze sprzedażą i obsługą klienta – aż cztery ogłoszenia dotyczyły ról doradczych i specjalistycznych w bankowości detalicznej i firmowej. Dwa stanowiska – doradca klienta detalicznego oraz specjalista ds. bankowości detalicznej i firmowej – przewidywały pracę stacjonarną,

natomiast dwa ogłoszenia na doradców klienta biznesowego dotyczyły pracy mobilnej, co może wskazywać na potrzebę aktywnego pozyskiwania klientów poza placówkami bankowymi lub brak placówek w rejonach, gdzie dotychczas były.

Jednocześnie bank spółdzielczy C przedstawił zapotrzebowanie na pracowników w obszarach kontrolnych i zarządczych. Jedna oferta dotyczyła stanowiska



specjalisty w Wydziale Kontroli Wewnętrznej, z naciskiem na monitorowanie prawidłowości funkcjonowania procesów i systemów kontrolnych. Kolejna oferta związana była ze stanowiskiem specjalisty ds. ryzyk bankowych, odpowiedzialnego m.in. za sporządzanie sprawozdawczości zarządczej w tym zakresie. Wszystkie oferty dotyczyły zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin i na podstawie umowy o pracę, co potwierdza

preferencję banku do budowania stabilnych, długofalowych relacji z pracownikami. Dane te wskazują, że bank spółdzielczy C dąży do równoważenia potrzeb operacyjnych w obszarze sprzedaży z rosnącym znaczeniem funkcji kontrolnych i zarządzania ryzykiem. Warto też podkreślić, że banki spółdzielcze rzadziej poszukują na rynku pracowników do obszaru back-office. W tym przypadku rekrutacja zewnętrzna ma większe znaczenie.

Tablica 4.4. Popyt na pracę zgłaszany przez bank spółdzielczy D – dwie oferty pracy

Stanowisko	Rodzaj umowy	Etat	Forma pracy	Rodzaj stanowiska	Specjalizacja	Liczba ofert
Inspektor ds. zgodności	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Monitorowanie zmian w przepisach prawa i statusu ich implementacji do regulacji wewnętrznych; opiniowanie projektów regulacji wewnętrznych pod kątem zgodności z przepisami prawa, wymogami nadzorczymi i standardami rynkowymi.	1
Inspektor ds. kredytów	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Sprzedaż kredytów, przygotowanie umów kredytowych	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na portalu pracuj.pl

Dane zawarte w tabeli dotyczącej popytu na pracę zgłaszanego przez bank spółdzielczy D wskazują na ograniczoną, ale wyraźnie ukierunkowaną rekrutację prowadzoną w marcu 2025 r. Bank opublikował dwie oferty pracy, obejmujące stanowiska specjalistyczne w obszarach kluczowych z perspektywy bezpieczeństwa funkcjonowania instytucji finansowej – zgodności regulacyjnej oraz kredytów. Jedna z ofert dotyczyła stanowiska inspektora ds. zgodności, którego głównym zadaniem jest monitorowanie zmian w przepisach prawa, analiza ich implementacji w regulacjach wewnętrznych oraz opiniowanie projektów pod kątem zgodności z wymogami nadzorczymi i standardami rynkowymi. Tego rodzaju rekrutacja świadczy o rosnącym znaczeniu funkcji compliance w bankowości spółdzielczej, szczególnie w kontekście wzrastających wymagań regulacyjnych.

Druga oferta pracy dotyczyła stanowiska inspektora ds. kredytów, odpowiedzialnego za sprzedaż produktów kredytowych oraz przygotowanie stosownych dokumentów umownych. Pokazuje to zapotrzebowanie na pracowników wspierających kluczowy obszar działalności biznesowej banku – akcję kredytową. W obu ofertach bank oczekiwał od kandydatów pracy na pełen etat, w formie pracy stacjonarnej oraz na podstawie umowy o pracę, co wpisuje się w charakterystyczny dla banków spółdzielczych model zatrudnienia, oparty na stabilnych i długofalowych relacjach pracodawca–pracownik. Pomimo niewielkiej liczby ofert, struktura zapotrzebowania kadrowego w banku spółdzielczym D wskazuje na dążenie do wzmocnienia zarówno funkcji operacyjnych, jak i zgodności regulacyjnej.

**Tablica 4.5.** Popyt na pracę zgłaszany przez bank spółdzielczy E – dwie oferty pracy

Stanowisko	Rodzaj umowy	Etat	Forma pracy	Rodzaj stanowiska	Specjalizacja	Liczba ofert
Informatyk	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Zapewnienie wsparcia w obszarze infrastruktury IT: MS Windows Server 2012-2022/ Linux/ Fortigate; konfigurowanie oraz serwis sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego, zarządzanie systemami bazodanowymi MSSQL/MySQL/Postgress	1
Pracownik komórki analiz i zarządzania ryzykami	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Sporządzanie analiz i raportów na potrzeby organów statutowych Banku oraz instytucji nadzorczych, opracowywanie strategii zarządzania w zakresie poszczególnych ryzyk bankowych; szacowanie kapitału wewnętrznego	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na portalu pracuj.pl

Analiza ogłoszeń rekrutacyjnych opublikowanych przez bank spółdzielczy E w marcu 2025 r. wskazuje na ograniczony, lecz istotny popyt na specjalistów w dwóch kluczowych obszarach działalności bankowej – informatyki oraz zarządzania ryzykiem. W ramach ogłoszeń opublikowano dwie oferty pracy, obie w pełnym wymiarze czasu pracy, w formule stacjonarnej i na podstawie umowy o pracę.

Pierwsze stanowisko dotyczyło informatyka, odpowiedzialnego za kompleksowe wsparcie infrastruktury IT, obejmujące m.in. systemy Windows Server, Linux, Fortigate, serwis sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego, a także zarządzanie bazami danych (MSSQL, MySQL, PostgreSQL). Zakres obowiązków wskazuje na potrzebę wysokospecjalistycznych kompetencji technicznych oraz zdolności

do bieżącego utrzymania i rozwoju środowiska informatycznego banku. Drugie ogłoszenie dotyczyło stanowiska pracownika komórki analiz i zarządzania ryzykami, odpowiedzialnego za sporządzanie raportów dla organów statutowych i instytucji nadzorczych, opracowywanie strategii w zakresie zarządzania ryzykiem oraz szacowanie kapitału wewnętrznego. Ogłoszenie to świadczy o rosnącym znaczeniu funkcji analityczno-zarządczych w banku, wynikającym z obowiązujących wymogów regulacyjnych w obszarze adekwatności kapitałowej i zarządzania ryzykiem. Choć liczba ofert była niewielka, ich charakter potwierdza, że bank spółdzielczy E koncentruje się na wzmocnieniu kluczowych funkcji wspierających bezpieczeństwo technologiczne i nadzorcze instytucji.



Tablica 4.6. Popyt na pracę zgłaszany przez bank spółdzielczy F – trzy oferty pracy

Stanowisko	Rodzaj umowy	Etat	Forma pracy	Rodzaj stanowiska	Specjalizacja	Liczba ofert
Doradca klienta-kasjer	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Aktywna sprzedaż produktów; doradztwo w zakresie produktów	1
Specjalista ds. monitoringu ekspozycji kredytowych	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Dokonywanie oceny sytuacji ekonomicznej – finansowej klienta i wnioskowanie w sprawie klasyfikacji kategorii ryzyka klienta; identyfikację oraz ocenę ryzyka kredytowego	1
Doradca klienta biznesowego	Umowa o pracę	Pełny	Stacjonarna	Specjalista	Współpraca z obecnymi Klientami banku oraz pozyskiwanie nowych (zarządzanie portfelem kredytowym Klientów z segmentu MŚP oraz Agro); analiza potrzeb Klienta i proponowanie właściwej oferty produktowej (produkty kredytowe oraz ubezpieczeniowe)	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na portalu pracuj.pl

Analiza popytu na pracę zgłaszanego przez bank spółdzielczy F w marcu 2025 r. wskazuje na zapotrzebowanie na pracowników w trzech obszarach: sprzedaży, obsługi klienta oraz oceny ryzyka kredytowego. Wszystkie oferty pracy dotyczyły stanowisk specjalistycznych, w pełnym wymiarze czasu pracy i w stacjonarnej formule pracy, z zatrudnieniem na podstawie umowy o pracę, co jeszcze raz potwierdza dominującą w sektorze banków spółdzielczych preferencję dla stabilnych form zatrudnienia. Nacisk na pracę stacjonarną i w oparciu o pełen etat może w przyszłości utrudniać bankom spółdzielczym poszukiwanie specjalistów.

Jedna z ofert dotyczyła stanowiska doradcy klienta-kasjera, ukierunkowanego na aktywną sprzedaż produktów bankowych oraz doradztwo klientom w zakresie dostępnej oferty. Druga oferta obejmowała stanowisko doradcy klienta biznesowego, odpowiedzialnego za współpracę z klientami z segmentu MŚP oraz Agro, analizę ich potrzeb, sprzedaż produktów kredytowych i ubezpieczeniowych oraz zarządzanie portfelem kredytowym. Wskazuje to na silne ukierunkowanie banku na rozwój relacji z sektorem

przedsiębiorstw i klientów instytucjonalnych. Trzecie stanowisko – specjalisty ds. monitoringu ekspozycji kredytowych – koncentrowało się na analizie sytuacji finansowej klientów, klasyfikacji kategorii ryzyka oraz ocenie ryzyka kredytowego, co świadczy o potrzebie wzmocnienia kompetencji analitycznych w zakresie zarządzania ryzykiem. Struktura ogłoszeń wskazuje na równoległe wzmocnianie zarówno funkcji sprzedażowych oraz tych związanych z zarządzaniem ryzykiem w działalności badanego banku spółdzielczego.

Podsumowując analizę zapotrzebowania na pracowników zgłaszanego przez sześć banków spółdzielczych, w przypadku których przeprowadzono szczegółową analizę ofert pracy zamieszczonych na portalu Pracuj.pl, można stwierdzić, że pomimo stosunkowo niewielkiej liczby ogłoszeń, widoczna jest pewna prawidłowość w zakresie poszukiwanego profilu kompetencyjnego. Duże znaczenie mają oferty pracy dotyczące stanowisk specjalistycznych, co potwierdza, że banki spółdzielcze potrzebują zewnętrznego wsparcia w poszukiwaniu kadr wykonawczych i operacyjnych, szczególnie w obszarze sprzedaży, obsługi klienta oraz analizy ryzyka.

Wyraźnie zarysowuje się trend wzmacniania funkcji sprzedażowo-relacyjnych, co widać po licznych ofertach dla doradców klienta (zarówno detalicznego, jak i biznesowego), opiekunów klienta oraz specjalistów ds. sprzedaży. Wskazywałoby to, że banki spółdzielcze, funkcjonujące w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, zmuszane są do zwiększenia efektywności w pozyskiwaniu i obsłudze klientów. W tych ostatnich obszarach nasila się konkurencja ze strony dużych banków komercyjnych i ten trend będzie się w przyszłości pogłębiał.

Równolegle pojawia się zapotrzebowanie na stanowiska wspierające funkcję compliance, zarządzanie ryzykiem i kontrolę wewnętrzną. Można to interpretować jako odpowiedź na rosnące wymagania regulacyjno-nadzorcze i problemy w rekrutacji wewnętrznej na te stanowiska.

Warto podkreślić silne zapotrzebowanie na specjalistów IT, co może świadczyć o zauważalnym przesuwaniu się banków spółdzielczych w kierunku wzmacniania kompetencji technologicznych i informatycznych. Choć liczba takich ogłoszeń nie była szczególnie duża, ich zakres obowiązków wskazuje na potrzebę wsparcia infrastruktury IT oraz rozwoju systemów wspomagających działalność operacyjną i analityczną.

Reasumując, można sformułować tezę, że banki spółdzielcze poszukują przede wszystkim pracowników gotowych wspierać ich funkcje biznesowe – zwłaszcza sprzedaż i relacje z klientami – ale jednocześnie coraz częściej dostrzegają konieczność inwestowania w obszary kontrolno-zarządcze.

W perspektywie przyszłego popytu z dużym prawdopodobieństwem można oczekiwać dalszego wzrostu znaczenia specjalizacji w zakresie ryzyka, zgodności i IT, szczególnie w kontekście zmian regulacyjnych, cyfryzacji usług finansowych oraz rosnącej presji efektywnościowej. Trend ten może prowadzić do stopniowego wzrostu wymagań kwalifikacyjnych wobec kandydatów, co będzie stanowiło kolejne ważne wyzwanie dla polityki kadrowej bankowości spółdzielczej.

4.1. Czynniki kształtujące przyszły popyt – ocena ekspercka

Do oceny wpływu czynników kształtujących przyszły popyt na pracę (w perspektywie kilkuletniej) w bankowości spółdzielczej zastosowano podejście eksperckie, polegające na jakościowej analizie trendów rynkowych, regulacyjnych i technologicznych oraz ich odniesieniu do poszczególnych

grup stanowisk. Takie podejście jest uzasadnione ze względu na złożoność analizowanych zjawisk, brak danych ilościowych oraz konieczność uchwycenia specyficznych cech sektora bankowości spółdzielczej.

Przyjęto pięciostopniową skalę oceny (bardzo niski, niski, średni, wysoki, bardzo wysoki) dla każdego z analizowanych czynników. Analizowane czynniki to: wpływ technologii, regulacji prawnych, zmian rynkowych, demografii, potrzeby nowych kompetencji, możliwość zastąpienia AI, elastyczność pracy oraz trudność rekrutacji.

Struktury organizacyjne banków spółdzielczych mają charakter struktur hierarchicznych z elementami funkcjonalnymi i terytorialnymi. W typowej strukturze organizacyjnej banku spółdzielczego mamy pion handlowy z wyraźnym podziałem terytorialnym, pion pod prezesem banku spółdzielczego zajmujący się ryzykiem, organizacją i nadzorem oraz pion finansowy. Dla celów analizy w ramach tych struktur wyróżniono trzy główne grupy stanowisk: kierownicze (dyrektorzy, kierownicy, naczelnicy wydziałów, wiceprezesi), back office (windykacja i restrukturyzacja, ryzyko bankowego, zgodność/compliance, kadry, księgowość) oraz sprzedaż/front-office (sprzedawcy produktów). Taki podział wynika ze specyfiki organizacyjnej banków spółdzielczych, gdzie struktura zatrudnienia jest relatywnie płaska, a większość ról koncentruje się wokół operacji sprzedażowych, funkcji wsparcia oraz zarządzania.

Przypisywanie ocen miało charakter ekspercki i jest wyrazem doświadczeń i wiedzy autorów opracowania. Drugim źródłem wiedzy były wywiady pogłębione przeprowadzone z kierownictwem kilkunastu banków spółdzielczych. Przygotowując ocenę wpływu wykorzystaliśmy również techniki heurystyczne (burzę mózgów). W ramach badania wskazaliśmy również, jakie tendencje mogą wystąpić w perspektywie 2030 r. w zakresie popytu na pracę w podziale na grupy stanowisk.

Np. ocena, że wpływ technologii na zatrudnionych na stanowiskach zarządczych (prezes zarządu) jest niski wynika z tego, że prezesi zarządów banków spółdzielczych koncentrują się na strategicznym zarządzaniu, a nie na operacyjnych zadaniach podatnych na automatyzację. Technologia wspiera podejmowanie decyzji (np. dane z BI), ale nie zastępuje roli lidera/prezesa. Ocena wpływu regulacji na poziomie średnim wynika z faktu, że Prezes zarządu musi uwzględniać te wymagania w planowaniu strategicznym, jednak nie jest bezpośrednio obciążony ich operacyjnym wdrażaniem. Elastyczność modelu pracy ma niskie znaczenie dla zadań wykonywanych



Tabela 4.7. Wpływ technologii, regulacji prawnych, zmian rynkowych, demografii, potrzeby nowych kompetencji, możliwości zastąpienia AI, elastyczność modelu pracy oraz trudność w rekrutacji specjalistów na popyt na pracę – analiza ekspercka

Grupa stanowisk	Stanowisko	Wpływ technologii (automatyzacja, cyfryzacja)	Wpływ regulacji prawnych (compliance, AML, PSD2)	Wpływ zmian rynkowych (konkurencja, fuzje, fintech)	Wpływ demografii i trendów zatrudnienia	Potrzeba nowych kompetencji (AI, analiza danych, ESG)	Przewidywany popyt na pracę (2025-2030)	Możliwość zastąpienia AI i automatyzacją	Elastyczność modelu pracy (zdalna, hybrydowa)	Trudność w rekrutacji specjalistów
Stanowiska kierownicze	Prezes zarządu	Niski	Średni	Średni	Niski	Średnia	Stabilny	Niska	Niska	Średnia
Stanowiska kierownicze	Dyrektor placówki/oddziału	Średni	Średni	Wysoki	Średni	Średnia	Spadek	Średnia	Niska	Średnia
Stanowiska kierownicze	Naczelnik wydziału ds. ryzyka	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoka	Wzrost	Średnia	Średnia	Wysoka
Stanowiska back office	Analitik kredytowy	Średni	Wysoki	Średni	Wysoki	Wysoka	Stabilny	Średnia	Średnia	Wysoka
Stanowiska back office	Specjalista ds. zgodności	Wysoki	Bardzo wysoki	Wysoki	Wysoki	Bardzo wysoka	Wzrost	Niska	Średnia	Bardzo wysoka
Stanowiska back office	Administrator IT	Bardzo wysoki	Średni	Bardzo wysoki	Średni	Bardzo wysoka	Wzrost	Bardzo wysoka	Bardzo wysoka	Bardzo wysoka
Sprzedaż / Front-office	Doradca klienta indywidualnego	Wysoki	Niski	Bardzo wysoki	Bardzo wysoki	Średnia	Spadek	Wysoka	Niska	Średnia

Źródło: Opracowanie własne.



przez Prezesa banku, ponieważ jego obowiązki wymagają częstej fizycznej obecności w miejscu pracy. Z przeprowadzonej oceny wynika również, że mało prawdopodobne jest zastąpienie przez AI pracy prezesa. Wpływ zmian rynkowych, takich jak konsolidacja banków spółdzielczych, na popyt na stanowisko prezesa zarządu oceniono na poziomie średnim, gdyż nie przewidujemy w perspektywie kilkuletniej znacznego nasilenia procesów konsolidacyjnych. Z uwagi na relatywnie niską fluktuację na stanowiskach prezesów banków spółdzielczych wpływ czynnika demograficznego oceniono na poziomie niskim. Jednak, jeśli pojawi się potrzeba zatrudnienia nowego prezesa, to rekrutacja na to stanowisko nie jest zadaniem łatwym.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można wskazać trzy kluczowe wnioski:

- 1) Rosnące znaczenie obszaru regulacyjnego i technologicznego

Wzrost wymagań prawnych (compliance, AML, ESG), zarządzania ryzykiem oraz postępująca cyfryzacja procesów skutkują wzrostem popytu na specjalistów ds. zgodności, ryzyka i IT. To dziedziny, których znacznie wzrasta i charakteryzuje się bardzo dużą trudnością rekrutacyjną ze względu na ograniczoną dostępność kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach.

- 2) Spadek popytu na stanowiska operacyjne i tradycyjne (bierne) funkcje sprzedażowe

Coraz wyższy poziom automatyzacji i rozwój kanałów zdalnych powodują stopniowe zmniejszanie się zapotrzebowania na pracowników operacyjnych i doradców klienta indywidualnego – osób obsługujących w stacjonarnych „okienkach”. Część tych funkcji zaczyna być częściowo lub całkowicie zastępowana przez rozwiązania AI i automatyzację procesów obsługowych i operacyjnych.

- 3) Przyszły popyt na pracę będzie determinowany przez nowe kompetencje

Wraz z rozwojem technologii, analizy danych, zarządzania różnymi rodzajami ryzyka, w tym

niefinansowym oraz wdrażania standardów ESG wzrasta zapotrzebowanie na kompetencje interdyscyplinarne. Pracownicy w coraz większym stopniu, nawet na stanowiskach sprzedażowych czy kierowniczych, będą musieli łączyć wiedzę produktową z umiejętnościami analitycznymi, technologicznymi oraz znajomością regulacji.

Na podstawie powyższych analiz można przyjąć, że struktura zatrudnienia w bankowości spółdzielczej będzie się w perspektywie kilkuletniej stopniowo przekształcać, a największe wyzwania będą nie tylko wiązały się z pozyskiwaniem specjalistów, ale również z dostosowaniem modeli pracy i strategii HR do nowych realiów.

Analiza prognozowanego popytu na pracę w sektorze bankowości spółdzielczej została przeprowadzona w oparciu o ekspercką ocenę zespołu badawczego i wnioski z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami dwunastu banków spółdzielczych. Celem badania było zidentyfikowanie kierunków zmian w zapotrzebowaniu kadrowym w horyzoncie lat 2025–2030 oraz wskazanie głównych czynników wpływających na przyszłą strukturę zatrudnienia. Na tej podstawie opracowano zestaw czynników determinujących popyt, które posłużyły do oceny jego poziomu dla wybranych grup stanowisk.

Czynniki wpływające na popyt zostały podzielone na dwie zasadnicze kategorie:

- 1) czynniki tradycyjne (klasyczne), które wynikają z uwarunkowań regulacyjnych, potrzeby zgodności z przepisami prawa (np. AML, PSD2, RODO), wymogów nadzorczych (większości rekomendacji KNF) oraz konieczności rozwoju sprzedaży i utrzymywania pogłębionych i długoterminowych relacji z klientami,
- 2) czynniki nowe, związane z postępowaniem technologicznym (automatyzacją, cyfryzacją, AI), ale też i regulacji ich dotyczących (np. DORA), rosnącym znaczeniem pracy zdalnej i hybrydowej, cyberbezpieczeństwem oraz integracją nowych kompetencji, takich jak ESG czy analiza danych.



Tablica 4.8. Prognozowany popyt na pracę wg grup pracowników i czynników go kształtujących – ocena ekspercka

Grupa stanowisk	Stanowisko	Obecny poziom popytu (2024)	Prognoza popytu (2025-2027)	Prognoza popytu (2028-2030)	Główne czynniki wpływu
Stanowiska kierownicze	Menedżer ds. ryzyka	Średni	Wzrost	Wzrost	Regulacje, ESG, zarządzanie ryzykiem AI
Stanowiska kierownicze	Menedżer ds. automatyzacji	Średni	Wzrost	Wzrost	Digitalizacja, AI, interdyscyplinarność
Stanowiska kierownicze	Menedżer ds. compliance	Wysoki	Wzrost	Wzrost	Regulacje AML, PSD2, zarządzanie ryzykiem reputacyjnym
Stanowiska back office	Analitik kredytowy	Wysoki	Stabilny	Spadek	Automatyzacja analizy kredytowej, interdyscyplinarność (klasyczne czynniki ryzyka kredytowego i ESG)
Stanowiska back office	Specjalista ds. cyberbezpieczeństwa	Średni	Wzrost	Wzrost	Wzrost liczby cyberataków, regulacje RODO
Stanowiska back office	Administrator IT	Średni	Wzrost	Wzrost	Rozwój bankowości internetowej, chmura obliczeniowa
Sprzedaż / Front-office	Doradca klienta indywidualnego	Wysoki	Stabilny	Spadek	Automatyzacja obsługi, chatboty, bankowość mobilna
Sprzedaż / Front-office	Doradca klienta biznesowego	Średni	Stabilny	Spadek	Zmiana modeli obsługi klienta w kierunku ich automatyzacji; postępująca specjalizacja w doradztwie

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wskazuje, że w najbliższych latach największy i najbardziej trwały wzrost popytu na pracowników w polskiej bankowości spółdzielczej dotyczyć będzie stanowisk kierowniczych w obszarach zarządzania ryzykiem, zgodnością (compliance) oraz cyfryzacją. Wynika to z coraz większego znaczenia zarządzania różnymi rodzajami ryzyka – w tym niefinansowego – a także wdrażania regulacji ESG i konieczności przeprowadzenia transformacji cyfrowej w sektorze bankowym. Stosunkowo wysoki popyt przewiduje się również na specjalistów ds. cyberbezpieczeństwa oraz administratorów IT, co jest odzwierciedleniem rosnących zagrożeń w cyfrowym środowisku oraz dynamicznego rozwoju bankowości mobilnej, internetowej i technologii chmurowych.

Obecnie obserwuje się bardzo wysokie zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników sprzedaży w bankach spółdzielczych, które najprawdopodobniej utrzyma się w najbliższych latach. Jednakże przyspieszające procesy cyfryzacji wskazują, że w dłuższej

perspektywie część zadań sprzedażowych zostanie przejęta przez urządzenia i rozwiązania automatyczne. Niemniej jednak popyt na tzw. dobrych sprzedawców – czyli osoby posiadające zaawansowane umiejętności interpersonalne, takie jak budowanie zaufania, perswazja, zarządzanie relacjami oraz zdolność do tworzenia pozytywnych doświadczeń klienta – nie zaniknie. Tacy pracownicy pozostaną kluczowi zwłaszcza w segmentach wymagających indywidualnego podejścia (obsługa rolników, przedsiębiorców), gdzie banki spółdzielcze konkurują o lojalność klientów z bankami komercyjnymi.

W świetle powyższego, hierarchia czynników wpływających na przyszły popyt kadrowy przedstawia się następująco:

- 1) Czynniki tradycyjne (kluczowe, nadal aktualne): wymogi regulacyjne (compliance, AML, PSD2, RODO), zarządzanie ryzykiem, potrzeba utrzymania relacji z klientem, rozwój sprzedaży.

- 2) Czynniki nowe (rosnące znaczenie): cyfryzacja i automatyzacja procesów, rozwój AI, potrzeba kompetencji ESG i analitycznych, wzrost znaczenia cyberbezpieczeństwa, elastyczne modele pracy.

Reasumując, bankowość spółdzielcza wchodzi w etap transformacji kompetencyjnej, w którym ważne będzie umiejętne połączenie tradycyjnych wartości sektora z nowymi wymaganiami technologicznymi i regulacyjnymi rynku finansowego.

4.2. Prognoza liczby pracowników w polskim sektorze banków spółdzielczych w perspektywie pięcioletniej

W pierwszym kroku przeprowadzono analizę zmian w zatrudnieniu w polskim sektorze banków spółdzielczych w latach 12.2010-09.2024. W analizowanym okresie liczba pracowników (bez pracowników banków zrzeszeniowych) spadła z 31,9 tys. w 2010 r. do 26,8 tys. w 2024 r., czyli o 5,1 tys. osób (spadek o ok. 16%). Trzeba jednak zauważyć, że spadek nie był w tym okresie równomierny. W latach 2010-2024 zatrudnienie w sektorze banków spółdzielczych w Polsce (bez banków zrzeszających) podlegało zmianom, odzwierciedlającym głębsze procesy transformacyjne zachodzące w krajowej bankowości spółdzielczej, w tym cyfryzację i konsolidację przedstawioną szerzej w szóstym rozdziale raportu.

Początek dekady (lata 2010–2015) charakteryzował się względną stabilizacją zatrudnienia. Liczba pracowników oscylowała wokół 32 tys. Lata 2016–2019 przyniosły z kolei wyraźne przesunięcie w kierunku umiarkowanej redukcji zatrudnienia. W tym okresie wystąpił początek procesów konsolidacyjnych oraz intensyfikacja modernizacji technologicznej w bankowości spółdzielczej. Systematyczny spadek zatrudnienia (średnio ok. 250 osób rocznie) miał charakter adaptacyjny. Kolejna faza, obejmująca lata 2020–2022, stanowiła pewien punkt zwrotny, w którym tempo spadku zatrudnienia uległo już wyraźnemu przyspieszeniu. Redukcja wyniosła ponad 4 tys. etatów w zaledwie trzy lata, co stanowi blisko 15% stanu z 2019 roku. Kluczowym czynnikiem była pandemia COVID-19, która wymusiła szybkie przejście na cyfrowe kanały obsługi i znacząco przyspieszyła proces transformacji technologicznej. W latach 2023–2024 obserwujemy potencjalne wypłaszczenie trendu. Zatrudnienie przestało spadać, a nawet nieznacznie wzrosło (z 26,4 tys. na koniec 2022 r. do 26,7 tys. na koniec września 2024 r.), co może sugerować osiągnięcie nowego punktu równowagi. Warto też uwzględnić dynamiczny rozwój banków spółdzielczych, wysoką marżę odsetkową i rentowność, co stanowi naturalną zachętę do zatrudniania

kolejnych pracowników.

Można przyjąć, że trajektoria zatrudnienia w analizowanym okresie wpisuje się w szerszy wzorzec „restrukturyzacji zatrudnienia” w sektorze usług finansowych – przechodząc od modelu opartego na lokalnej obecności fizycznej ku modelowi hybrydowemu, w którym rola pracownika przekształca się z operacyjnej w doradczo-wspierającą, a ich liczba staje się funkcją nie tylko skali działalności, lecz także stopnia zaawansowania technologicznego instytucji. Z wywiadów przeprowadzonych w bankach spółdzielczych wynika, że ten trend będzie się nasilał w najbliższych kilku latach.

Prognozując zatrudnienie w polskich bankach spółdzielczych w perspektywie pięcioletniej (2029 r.) warto zwrócić uwagę na trzy czynniki, które prawdopodobnie będą miały duży wpływ na prognozy zatrudnienia. Wszystkie czynniki będą wpływały na zmniejszenie zatrudnienia w polskim sektorze bankowości spółdzielczej. Pierwszym zjawiskiem jest cyfryzacja bankowości spółdzielczej, która będzie się pogłębiała. Banki spółdzielcze w tym obszarze muszą nadrobić dystans w stosunku do banków komercyjnych. Cyfryzacja będzie stanowiła silny czynnik destymulujący zatrudnienie w polskim sektorze bankowości spółdzielczej w perspektywie średniookresowej, wpływając na systematyczne ograniczanie liczby etatów poprzez automatyzację procesów, rozwój kanałów zdalnych oraz ograniczanie sieci placówek. Drugim czynnikiem uprawdopodobniającym scenariusz nieznacznego spadku zatrudnienia w perspektywie pięcioletniej w polskim sektorze bankowości spółdzielczej jest konsolidacja banków, która jest nieunikniona (szerzej na ten temat piszemy w rozdziale 6 niniejszego raportu). Trzecim czynnikiem będzie prognozowany spadek nominalnych stóp procentowych i związane z tym pogorszenie rentowności, które może wywołać presję na spadek zatrudnienia w sektorze.

Założono więc trend w kierunku spadku zatrudnienia w prognozie podstawowej (bazowej). Nie będzie to jednak duży spadek z uwagi na wzrost skali sektora bankowości spółdzielczej. Aktywa banków spółdzielczych (obliczenia oparto na danych UKNF) w 2024 r. wzrosły o 15,1%, natomiast aktywa całego sektora bankowego o 10,8%⁹. Większy sektor bankowości spółdzielczej nie oznacza oczywiście automatycznego wzrostu zatrudnienia. W rzeczywistości proces ten może mieć charakter asymetryczny i selektywny. Nowe miejsca pracy mogą pojawiać się w wyspecjalizowanych komórkach (np. zarządzanie ryzykiem),

⁹ https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18 [dostęp: 22.03.2025].



natomiast w tradycyjnych obszarach operacyjnych będziemy mieli do czynienia z trendem spadkowym, nawet jeśli obecnie banki spółdzielcze intensywnie poszukują pracowników z kompetencjami sprzedażowymi.

Najbardziej prawdopodobny wydaje się scenariusz powolnego spadku zatrudnienia. Warto podkreślić w tym miejscu, że redukcja zatrudnienia nie musi oznaczać regresu organizacyjnego. Wręcz przeciwnie może być oznaką wzrostu efektywności operacyjnej, zwłaszcza jeśli jest skorelowana z rozwojem technologicznym. Scenariusz bazowy opiera się na trendzie liniowym z lat 2010–2024.

Do przygotowania ilościowej prognozy zatrudnienia wykorzystano dwa klasyczne narzędzia analizy szeregów czasowych: regresję liniową oraz metodę Holta (ang. Holt's linear exponential smoothing). Zastosowanie regresji liniowej opierało się na założeniu o względnej stabilności trendu spadkowego

obserwowanego w latach 2010–2024. Model ten pozwala na jednoznaczną estymację tempa zmian w zatrudnieniu, umożliwiając analityczne określenie współczynnika nachylenia trendu oraz jego przecięcia z osią czasu. Regresja liniowa jest przydatnym narzędziem prognostycznym, gdy na dynamikę wpływa trwały trend i nie występują silne wahania krótkookresowe (w tym przypadku cyfryzacja).

Z kolei zaletą zastosowanej w badaniu prognostycznym metody Holta z punktu widzenia badanego problemu jest jej zdolność do adaptacyjnego modelowania trendu, bez konieczności przyjmowania z góry ustalonej funkcji zmian. Dzięki oddzielnemu modelowaniu poziomu i trendu, Holt pozwala na dynamiczne dostosowanie się do lokalnych zakrzywień i zmian tempa spadku zatrudnienia, co ma istotne znaczenie w świetle obserwacji empirycznych z lat 2023–2024, kiedy odnotowano oznaki stabilizacji zatrudnienia, które mogą sygnalizować osiągnięcie nowego punktu równowagi organizacyjnej.

Tablica 4.9. Zmiany w zatrudnieniu z polskiej bankowości spółdzielczej (banki spółdzielcze bez zrzeszających) w perspektywie 2029 r.

Lata	Regresja liniowa	HOLT
2024	26,8*	26,8*
2025	25,9	26,4
2026	25,9	26,1
2027	25,4	25,7
2028	25	25,3
2029	24,5	25

Legenda:

* dane na koniec trzeciego kwartału (źródło UKNF).

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu oprogramowania statystycznego.

Podsumowując prognozę, model regresji liniowej zakłada, że zatrudnienie będzie nadal spadać w tempie zbliżonym do obserwowanego w ostatniej dekadzie. Zgodnie z prognozą spadek liczby pracowników z 26,8 tys. w 2024 r. do 24,5 tys. w 2029 r. odpowiada średniemu tempu redukcji wynoszącemu około 460 osób rocznie. Model ten nie uwzględnia sygnałów możliwej stabilizacji, koncentrując się na utrzymaniu trendu liniowego i spadku zatrudnienia w wyniku

cyfryzacji i konsolidacji sektora. W przeciwieństwie do regresji, model Holta przypisuje większą wagę najnowszym obserwacjom, lepiej adaptując się do zmian w dynamice. Prognoza Holta wskazuje na wolniejsze tempo spadku, a zatrudnienie w 2029 r. prognozowane jest na poziomie 25,0 tys. pracowników. Model ten lepiej odwzorowuje zauważalne wypłaszczenie trendu w latach 2023–2024, kiedy to zatrudnienie uległo stabilizacji.



Ocena problemów na rynku pracy w sektorze bankowości spółdzielczej uzyskana na podstawie wywiadów pogłębionych i propozycje rekomendacji dla sektora





5.1. Szczegółowy opis podejścia badawczego

W niniejszej części opracowania przedstawiono syntezę wyników badań przeprowadzonych w oparciu o metodę wywiadu swobodnego jako narzędzia badawczego w wybranych bankach spółdzielczych.

Badanie miało na celu zidentyfikowanie problemów, z jakimi mierzą się banki spółdzielcze na lokalnych rynkach pracy, takich jak brak wykwalifikowanych pracowników, luki kompetencyjne czy ograniczenia wynikające z demografii i specyfiki gospodarczej regionów. Jednocześnie analizowano wyzwania, jakie czekają banki w kontekście zmieniającego się rynku pracy, w tym wpływ automatyzacji procentów biznesowych, cyfryzacji obsługi, cyfryzacji, rozwoju sztucznej inteligencji oraz rosnących wymagań kompetencyjnych wobec kadr.

Ze względu na zróżnicowanie sektora bankowości spółdzielczej w Polsce, do badania wybrano grupę banków o różnej wielkości, profilu działalności. Geograficznie banki, które zdecydowały się wziąć udział w naszym badaniu miały siedziby w województwie pomorskim, mazowieckim i podlaskim. Banki spółdzielcze funkcjonują w odmiennych warunkach – od obszarów wiejskich, przez regiony satelitarne dużych miast, aż po aglomeracje miejskie. Ich działalność różni się również pod względem bazy klientów (banki obsługujące rolników, miejskie oraz o mieszanym charakterze), a także skali zatrudnienia, która obejmuje zarówno małe organizacje z kilkunastoma pracownikami, jak i instytucje zatrudniające kilkaset osób.

Przy doborze banków do badania uwzględniono te różnice, aby uzyskać bardziej reprezentatywny obraz całego sektora i uniknąć powtarzalności w doborze cech instytucji. Do badań ostatecznie wybrano 12 banków, których kadra kierownicza dostarczyła kompleksowych informacji na temat dostępności pracowników, procesów rekrutacyjnych, poziomu kompetencji kadr oraz kultury pracy. W badanej grupie banków spółdzielczych znalazło się 6 banków reprezentujących zrzeszenie SGB, jeden bank spółdzielczy działający samodzielnie oraz 4 banki reprezentujące zrzeszenie BPS.

Uzyskana stosunkowo duża różnorodność badanych banków umożliwiła sformułowanie wniosków i rekomendacji o uniwersalnym charakterze, które mogą wspierać zarządy banków spółdzielczych w Polsce w podejmowaniu strategicznych decyzji, niezależnie od lokalizacji czy specyfiki działalności tych instytucji. Wnioski stanowią też naszym zdaniem cenne wskazówki dla instytucji regulujących rynek bankowy i pracowników uczelni wyższych.

Metoda wywiadu swobodnego została wybrana jako narzędzie badawcze m.in. ze względu na jej elastyczność, umożliwiającą respondentom swobodne dzielenie się doświadczeniami, spostrzeżeniami oraz opiniami. Pozwoliło to na uzyskanie pogłębionych, wartościowych danych dotyczących sytuacji na lokalnych rynkach pracy oraz specyfiki funkcjonowania banków spółdzielczych. Dzięki możliwości dostosowywania pytań do rozmówcy, reagowania na jego odpowiedzi oraz możliwość swobodnej dyskusji i wymianie poglądów metoda ta umożliwiła identyfikację ważnych i aktualnych problemów i wyzwań, które mogłyby zostać pominięte w bardziej sformalizowanych badaniach.

Jednakże metoda ta ma swoje ograniczenia. Pozyskane dane mogą być subiektywne i zależne od doświadczeń poszczególnych respondentów, co utrudnia ich pełne uogólnienie. Ponadto brak ścisłej struktury wywiadu może powodować trudności w porównywaniu wyników i ich analizie, choć ten problem był ograniczony, bo wcześniej został przygotowany kwestionariusz wywiadu i osoby biorące udział w wywiadach mogły się wcześniej zapoznać z zagadnieniami.

Mimo tych ograniczeń, zastosowanie wywiadu swobodnego pozwoliło na zidentyfikowanie ważnych aspektów związanych z rekrutacją, kompetencjami pracowników oraz wpływem nowych technologii na sektor bankowości spółdzielczej. Wyniki te mogą stanowić cenną podstawę do opracowania praktycznych rekomendacji dla zarządów banków.

5.2. Wyniki badań

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

Problemy poruszane podczas wywiadów: czy lokalny rynek pracy dostarcza wystarczającą liczbę kandydatów spełniających oczekiwania banków spółdzielczych; najważniejsze słabości i silne strony rynków pracy, na których działają banki spółdzielcze; ocena poziomu przygotowania absolwentów szkół i uczelni do pracy w bankowości spółdzielczej; poziom luki kompetencyjnej.

Wyniki:

- Relatywnie duża luka kompetencyjna między oczekiwanym a rzeczywistym poziomem kompetencji nowych pracowników oznacza, że banki spółdzielcze muszą poświęcić zasoby i czas na wyszkolenie

pracownika, który sprostałby wymaganiom współczesnej bankowości spółdzielczej. Dużo wysiłku wymaga rozwój kompetencji miękkich, takich jak umiejętności budowania relacji z klientami. W bankowości spółdzielczej minął okres, gdy klienci sami przychodzili do banku, co wymusza zmianę sposobu kontaktu z klientem i uwidacznia lukę w kompetencjach sprzedażowych. 'Kształcimy pracowników od podstaw' można traktować jako motto w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

- Przygotowanie pracownika do pracy w dziale ryzyka zajmuje bankom 2-3 lata. Badane banki sygnalizowały nie najlepsze przygotowanie do pracy w sektorze wśród absolwentów szkół wyższych.
- Niektórzy kandydaci do pracy w bankach spółdzielczych mają nadmierne oczekiwania płacowe (problem ten dotyczy banków położonych blisko dużych aglomeracji miejskich); podczas wywiadów zwracano uwagę, że płace na stanowiskach specjalistycznych w bankach spółdzielczych odbiegają in minus od płac na podobnych stanowiskach w dużych bankach.
- Silną stroną rynków pracy banków spółdzielczych jest stabilność zatrudnienia (model pracy „od zakończenia studiów do emerytury” ma ciągle duże znaczenie); średni staż pracy w badanych bankach wynosił powyżej 10 lat.
- Banki spółdzielcze mogą mieć trudności z samodzielnym poradzeniem sobie z wyzwaniami związanymi z cyfryzacją. W tym kontekście uzasadnione będzie dalsze wsparcie ze strony banków zrzeszających.
- Problem wysysania przez duże aglomeracje (problem dla banków blisko większych miast).
- Nie ma obecnie w bankowości spółdzielczej silnego nacisku na wzrost zatrudnienia, nie ma presji na pozyskiwanie nowych kadr (banki nie mają sformalizowanych planów zatrudnienia, zatrudnia się rzadko, potrzeby kadrowe rozwiązuje się na bieżąco).
- Digitalizacja nie prowadzi (przynajmniej na razie) do zmniejszenia zatrudnienia w bankach spółdzielczych.
- Z badań wynika, że występują różnice w potencjale rynków pracy (zasadniczo z większymi problemami mierzą się banki z miejscowości oddalonych od dużych aglomeracji i mniejszych).

- Młodzi pracownicy, nowo pozyskiwani pracownicy banków spółdzielczych charakteryzują się niższą

lojalnością i przywiązaniem do idei spółdzielczości niż pracownicy zatrudniani w latach wcześniejszych.

Rekomendacja:

Konieczne jest zintensyfikowanie wsparcia technologicznego ze strony banków zrzeszających, szczególnie wobec najmniejszych banków działających poza dużymi aglomeracjami. Zróżnicowanie skali operacyjnej i poziomu zaawansowania technologicznego wśród banków spółdzielczych powoduje, że wiele jednostek – zwłaszcza tych funkcjonujących w regionach wiejskich i miejsko-wiejskich – nie posiada wystarczających zasobów, aby samodzielnie sprostać wyzwaniom cyfrowej transformacji. Banki zrzeszające powinny w większym stopniu pełnić rolę technologicznego integratora sektora, oferując rozwiązania pozwalające na wdrożenie wspólnych systemów IT, platform bankowości elektronicznej, narzędzi mobilnych oraz standardów bezpieczeństwa.

Obszar tematyczny: Mapa kompetencji pożądanych przez sektor banków spółdzielczych oraz problemów związanych z pozyskiwaniem pracowników

Problemy poruszane podczas wywiadów: poziom niedoboru pracowników o kompetencjach pożądanych w bankowości spółdzielczej najbardziej poszukiwane kompetencje pracowników w perspektywie pięcioletniej przez sektor banków spółdzielczych; najważniejsze bariery, które będą utrudniały pozyskiwanie pracowników o najbardziej pożądanych kompetencjach i krótko uzasadnić ich wybór; identyfikacja obszarów z utrudnionym dostępem do zawodów przyszłości, niezbędnych dla rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej; sztuczna inteligencja i inne czynniki determinujące popyt na pracowników w przyszłości

Wyniki:

- Mapę kompetencji wyznaczają wyzwania stojące przed sektorem polskiej bankowości spółdzielczej (ochrona konsumenta, cyberbezpieczeństwo).
- Poszukiwane zawody („stare” zawody: analitycy kredytowi, specjaliści w zakresie ryzyka; „nowe” zawody: ESG, compliance); konieczność kształcenia we własnym zakresie z uwagi na ograniczenia podażowe w tych grupach pracowników.
- Poszukiwany dobry doradca klienta (trudno takiego znaleźć na rynku); obszar sprzedaży jest



zaniedbany (ciągle obserwuje się postawę, że na klienta się czeka a nie aktywnie poszukuje; tymczasem walka o klienta jest intensywna i potrzebne są dobre kompetencje sprzedażowe); braki w zakresie zachęcania do zakupu produktów bankowych, braki w zakresie rozwiązywania spraw reklamacyjnych, braki w zakresie tworzenia klimatu zachęcającego do ponownego odwiedzenia banku.

- Duży problem z miękkimi kompetencjami; umiejętność nawiązywania długoterminowych relacji z klientami (np. z rolnikami).
- Drenowanie rynku przez banki korporacyjne (banki spółdzielcze często płacą mniej niż banki korporacyjne).
- Wyzwanie stanowią również rekomendacje nadzorcze (DORA, itp.); bardzo trudno bankom spółdzielczym pozyskiwać specjalistów w tym zakresie; banki spółdzielcze podkreślały, że ważne są dla nich grupowe rozwiązania antyfraudowe, przeciwdziałające praniu brudnych pieniędzy.
- Wśród nowo pozyskiwanych, młodych pracowników rzadko występują problemy z kompetencjami cyfrowymi. Młodzi pracownicy w większości przypadków mają wręcz zdecydowanie wyższe kompetencje cyfrowe.
- Zmieniające się technologie, takie jak cyfryzacja i automatyzacja, mają wpływ na potrzeby kadrowe banków spółdzielczych i wymuszają w perspektywie kilkuletniej większą symbiozę banków spółdzielczych z bankami zrzeszającymi.
- Bariery, które będą utrudniały pozyskiwanie pracowników o najbardziej pożądanym kompetencjach: konkurencja na rynku pracy, bariera płacowa – wysokie oczekiwania pracowników wynikające głównie z żądania wysokiej płacy zasadniczej, niedobór pracowników o pożądanym kompetencjach, starzenie się lokalnych społeczności.

Rekomendacja:

W bankowości spółdzielczej nieco większy nacisk trzeba położyć na rozwiązania grupowe (zrzeszeniowe). Lokalne rynki pracy, na których działają banki spółdzielcze nie pozwalają na tworzenie we własnym zakresie rozwiązań automatyzujących obsługę, AI, czy systemów chroniących przed cyberzyskiem, czy potrafiących przeprowadzać testy penetracyjne; outsourcing do banku zrzeszającego musi być silniejszy, żeby sektor przetrwał w warunkach nacisku na AI i w przyszłości niższych stóp

procentowych. Bezpieczeństwo funkcjonowania sektora bankowości spółdzielczej może być zagrożone, gdy pojedyncze banki spółdzielcze nie są w stanie zapewnić na wysokim poziomie świadczonych usług, bo nie posiadają wystarczających zasobów.

W obliczu wyzwań związanych z rynkiem pracy, ale też w obliczu wyzwań technologicznych konieczne jest na nowo zdefiniowanie interesu grupowego. Z rozmów z kadrą zarządczą banków uczestniczących w badaniu wynika, że więcej uwagi należałoby poświęcić kredytom konsorcjalnym, sprzedaży ubezpieczeń w ramach grupy, sprzedaży jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, systemom wymiany walut.

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

Problemy poruszane podczas wywiadów: działania podejmowane przez banki w celu zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników oraz ograniczenia rotacji kadry; przyczyny odejść pracowników, jak również wyzwania związane z rozwijaniem ich kompetencji; ocena adekwatności dostępnej na rynku oferty szkoleniowej względem potrzeb bankowości spółdzielczej, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki mniejszych instytucji.

Wyniki:

- W mniejszych miejscowościach średnie wykształcenie pracownika na początku pracy z reguły wystarcza; jednak wg badanych banków spółdzielczych większy nacisk, przynajmniej na początkowym etapie pracy, powinien być położony na kompetencje społeczne.
- Strategiczna Szkoła Polskiego Sektora Bankowości Spółdzielczej tworzy nowe możliwości rozwijania brakujących i pożądanym kompetencji cyfrowych.
- Ścieżka kariery rozpoczyna się od obsługi klienta detalicznego i potem (jeśli się sprawdzi w obsłudze detalicznej) następuje przejście do obsługi klientów korporacyjnych, którzy są klientami bardziej wymagającymi.
- Ważną rolę w systemie rekrutacji pełni rekrutacja wewnętrzna; wykorzystuje się też polecenia pracowników banku.
- Oczekiwania płacowe utrudniają rekrutację, często wykluczają tych, których banki chcą pozyskać.

- Rozwój talentów poprzez obserwację obecnych pracowników.
- Pracownicy z obszaru front-office 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 uwagę na osobowość pracownika, jego otwartość, umiejętność pracy w zespole, chęć uczenia się. Jest problem z pozyskaniem takich pracowników. Badane banki spółdzielcze sygnalizują duże zapotrzebowanie na szkolenia miękkie: 1) pozwalające doskonalić umiejętności w zakresie rozmowy z klientem; 2) uczące jak radzić sobie ze zmianą, jak nią zarządzać.
- Media społecznościowe w pozyskiwaniu pracowników nie odgrywają znaczącej roli. Podstawowe techniki rekrutacji pracowników to: zamieszczanie ofert na stronie internetowej banku, korzystanie z www.pracuj.pl, współpraca z powiatowymi biurami pracy; polecenia nowych pracowników przez osoby pracujące już w banku.
- ze zmiany miejsca zamieszkania pracownika, jego wyjazdu lub szukania nowego zawodu (niezwiązanego z bankowością).
- Model pracy od studiów do emerytury stwarza zagrożenie dla banku w sytuacji fali odejść w związku z przejściem na emeryturę; wówczas pojawia się duże wyzwanie rekrutacyjne.
- Model pracy tradycyjny, stacjonarny; praca zdalna tylko w szczególnych przypadkach (np. w przypadku kobiet z małymi dziećmi); procentowo ma niewielkie znaczenie.
- W bankach spółdzielczych preferuje się model pracownika uniwersalnego, potrafiącego odnaleźć się w kilku obszarach.
- W bankach spółdzielczych brak jest polityki zgodnej z którą pracownik powinien być również członkiem banku spółdzielczego; z wypowiedzi kadry kierowniczej banków biorących udział w wywiadach wynika, że nie ma nacisku w tym zakresie; udział pracowników, którzy są jednocześnie członkami banków spółdzielczych stanowi niewielki procent ogółu zatrudnionych¹⁰.

Rekomendacja:

Intensyfikacja działań promujących i zachęcających do uczestnictwa w Strategicznej Szkole Polskiego Sektora Bankowości Spółdzielczej.

Obszar tematyczny: Kultura pracy

Problemy poruszane podczas wywiadów: zarządzanie takimi problemami jak brak szacunku, nieetyczność, nadużycia; planowanie w bankach spółdzielczych ścieżek karier; działania podejmowane w celu pozyskania lub kształtowania talentów.

Wyniki:

- Z kulturą pracy w bankach spółdzielczych łączą się takie określenia: „nastawienie na współpracę i budowanie relacji, dbałość o dobry klimat w pracy oraz wzajemne wsparcie w ramach banku, wspieranie rozwoju pracowników” – cytat z uzyskanych wypowiedzi.
- Awans wewnętrzny to ważne (podstawowe) narzędzie utrzymywania pracowników i budowania relacji międzyludzkich (również na linii zarząd – pracownicy).
- Rotacja bardzo niska w badanych bankach spółdzielczych; najczęściej praca kończy się wraz z przejściem na emeryturę; fluktuacja wynika
- Ważna jest tzw. „ludzka twarz” w bankach spółdzielczych; mniejsza presja na cele sprzedażowe niż w dużych korporacjach bankowych.
- Wśród pozafinansowych benefitów pojawią się również rozwiązania promujące zdrowy styl życia i ekologiczne podejście do transportu (np. rozwiązania promujące dojazd do pracy rowerem).
- W bankach spółdzielczych stosuje się często dofinansowanie do nauki (np. bank finansuje pracownikowi studia) – inwestowanie w ludzi ma znaczenie w rozwoju banków spółdzielczych.
- Płaskie struktury organizacyjne w bankach spółdzielczych utrudniają politykę awansową i utrzymanie ambitnych pracowników; duże znaczenie w przekonaniu pracowników, że mogą mieć wpływ na bank nie będąc w zarządzie czy na stanowisku kierowniczym; w celu zwiększenia możliwości awansu rozbudowuje się strukturę organizacyjną i tworzy nowe zespoły (np. wydział wsparcia klienta). Należy mieć jednak świadomość, że awansowanie na stanowiska menadżerskie dobrych ekspertów ma ograniczone uzasadnienie z perspektywy funkcjonowania całych zespołów. W tym celu banki spółdzielcze

¹⁰ Można to postrzegać w pozytywnym świetle, ponieważ nadmiar pracowników będących jednocześnie członkami banku spółdzielczego może wywierać „niezdrową” presję na zarządy, co z kolei może obniżać efektywność operacyjną.



wspierają rozwój pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju merytorycznego.

- Zmniejsza się przestrzeń decyzyjna zarządów banków spółdzielczych (regulacje mają na to wpływ).
- Często stosuje się tradycyjne rozwiązania w systemach wynagrodzeń (np. dodatki stażowe); w takim rozwiązaniu chodzi o to, żeby pracownik docenił długość zatrudnienia i widział w tym korzyści dla siebie.
- Z wywiadów wynika, że docenia się pracę grupową w bankach spółdzielczych (premie w oddziałach zależą od wyników całego zespołu a nie pojedynczych osób).
- Synergie: pracownicy dzielą się wzajemnie doświadczeniami (starsze osoby z wiedzą bankową, młodsze pomagają starszym w rozwiązywaniu problemów informatycznych).
- Zarządzanie takimi problemami jak brak szacunku, nieetyczność, nadużycia polega na podejściu regulacyjnym. W badanych bankach spółdzielczych opracowano regulacje w powyższym zakresie (w tym w zakresie zasad etyki; anonimowego zgłaszania sytuacji z tym związanych). Przeprowadza się również szkolenia wewnętrzne w zakresie zasad etyki.
- Podejście do czasu pracy różni się w zależności od stażu pracy; młodzi pracownicy kładą bardzo duży nacisk na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Rekomendacja:

Banki spółdzielcze powinny wdrażać systemy zarządzania karierą dostosowane do specyfiki płaskich struktur organizacyjnych. Rekomenduje się opracowanie wewnętrznych map kompetencji i ścieżek rozwoju poziomego, wdrożenie programów mentoringowych, a także budowę kultury organizacyjnej opartej na uznaniu, rozwoju i odpowiedzialności. Działania te powinny być systematycznie wspierane przez banki zrzeszające – m.in. poprzez ofertę szkoleń specjalistycznych, programy wymiany doświadczeń oraz narzędzia diagnostyczne ułatwiające indywidualne planowanie rozwoju zawodowego w sektorze spółdzielczym.

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

Problemy poruszane podczas wywiadów: wpływ konsolidacji na ogólną strukturę zatrudnienia; problem

zwolnień pracowników pod wpływem konsolidacji; działania integrujące pracowników banków konsolidujących się; wpływ konsolidacji na stworzenie nowych możliwości awansu lub rozwoju kariery dla pracowników obu banków; lekcje wyniesione z procesu konsolidacji w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

Wyniki:

- W sytuacji, kiedy większy bank spółdzielczy przejmuje podmiot mniejszy, konsolidacja często stwarza szansę awansu dla pracowników banku przejmowanego i umożliwia im rozwój zawodowy w większej i bardziej złożonej instytucji.
- Przejęcie to także szansa na uzdrowienie relacji – odejście z pracy, ze stanowisk kierowniczych np. osób powiązanych personalnie z klientami (relacje rodzinne); konsolidacja jako życiowa szansa dla niektórych pracowników banku przejmowanego; konsolidacja i praca osób z banku przejmowanego w silniejszym banku połączonym zwiększa komfort pracy dla tych osób; problemem jest opór przed zmianą; w bankach słabych może występować zmęczenie sytuacją (ciągłymi problemami, relacjami rodzinnymi), wówczas w konsolidacji widzi się szansę na rozwój zawodowy, utrzymanie miejsca pracy.
- Przejęcie mniejszego i w gorszej kondycji finansowej banku spółdzielczego to okazja dla banku przejmującego do przejścia talentów.
- Przejęcie banku słabszego wiąże się z naturalnymi odejściami (np. zbliżała się emerytura), ale problemem są odejścia ludzi, bo nie chcą (boją się) podjąć nowego wyzwania (nie chcą uczyć się nowych procedur, nie widzą się w większej strukturze organizacyjnej).
- Lekcją wyniesioną z procesu konsolidacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest konieczność wcześniejszego przygotowania się banku przyłączanego do połączenia, w szczególności poprzez ograniczenie do minimum zatrudnienia w pionie back office. Pozwala to zminimalizować redundancje kadrowe po integracji, usprawnić proces organizacyjnego scalania struktur oraz uniknąć napięć związanych z późniejszą redukcją etatów.
- W celu ułatwienia integracji pracowników z konsolidujących się banków organizowano spotkania integracyjne, łagodzące obawy związane z łączeniem się banków.

**Obszar tematyczny: Przyszłość rynku pracy w sektorze bankowości spółdzielczej**

Problemy poruszane podczas wywiadów: przewidywane zmiany kadrowe w ciągu najbliższych pięciu lat; wpływ automatyzacji procesów i rozwoju technologii cyfrowych na zapotrzebowanie na pracowników, rola pracy zdalnej w sektorze bankowości spółdzielczej w perspektywie najbliższych pięciu lat.

Wyniki:

- W nadchodzących pięciu latach struktura zatrudnienia w bankowości spółdzielczej ulegnie wyraźnemu przekształceniu, przesuwając się od stanowisk operacyjnych o charakterze transakcyjnym (np. obsługa kasowa) w stronę funkcji analitycznych i eksperckich, takich jak analiza kredytowa. Proces ten wynika z dwóch głównych czynników: postępującej cyfryzacji, która ogranicza znaczenie fizycznej obsługi klienta oraz rosnących wymagań regulacyjnych i ryzyka kredytowego, które zwiększają zapotrzebowanie na kompetencje analityczne. W efekcie zmianie ulega nie tylko liczba etatów w poszczególnych obszarach, ale także profil kompetencyjny oczekiwany od pracowników – zorientowany coraz bardziej na wiedzę specjalistyczną, analizę danych i ocenę ryzyka, a coraz mniej na wykonywanie powtarzalnych czynności operacyjnych.
- Ograniczone możliwości pracy zdalnej z uwagi na bezpieczeństwo danych.

Obszar tematyczny: Plany rozwojowe banku a możliwości pozyskania pracowników (prosimy o ocenę, jak sytuacja na lokalnym rynku pracy może wpłynąć na realizację tych celów)

Problemy poruszane podczas wywiadów: cele w zakresie stopy wzrostu przychodów netto, zysku netto, ROE i ROA; ocena, jak sytuacja na lokalnym rynku pracy może wpłynąć na realizację tych celów.

Wyniki:

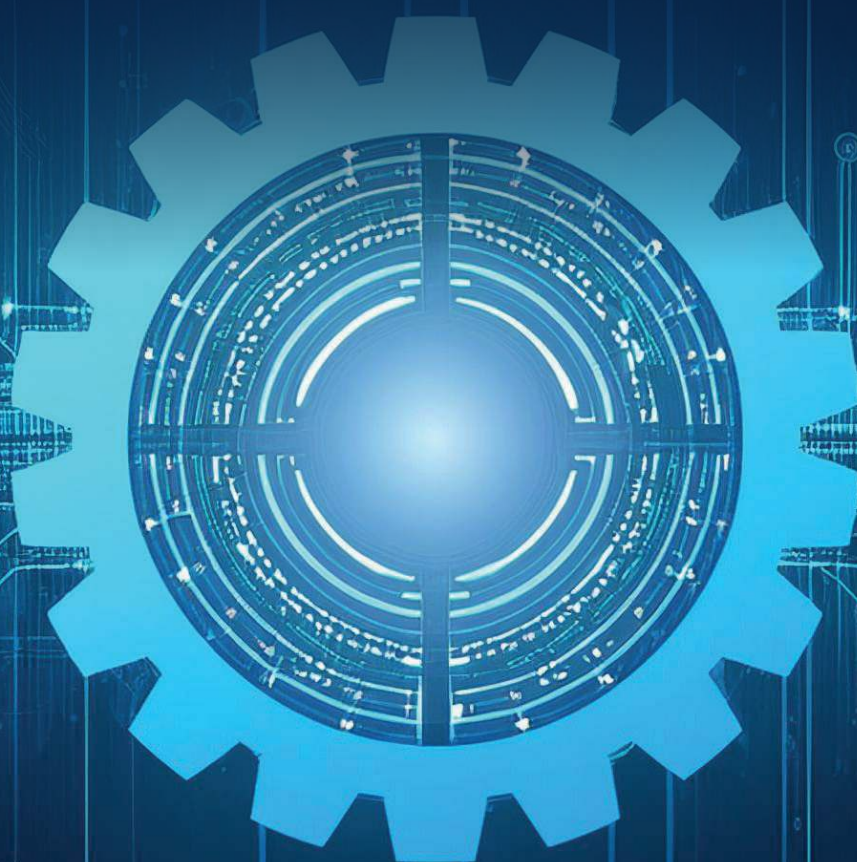
- Działania strategiczne banków spółdzielczych, przyrost obliża kredytowego, zamknięcie nierenownych małych filii, automatyzacja i robotyzacja, outsourcing wewnątrzgrupowy.
- Sytuacja na rynku pracy będzie wpływała na plany rozwojowe i możliwości osiągania celów finansowych (ROA, ROE), ale większe znaczenie w perspektywie kilkuletniej będą miały niższe stopy procentowe i narzucany bankom gorset regulacyjny.
- Rosnąca konkurencja ze strony banków komercyjnych w sektorze rolnym.
- Klienci oczekują od pracowników banków spółdzielczych większego doradztwa, natomiast są trudności z pozyskiwaniem takich osób, co może powodować odejścia do banków komercyjnych.

Rekomendacja:

W planowaniu strategicznym banków spółdzielczych należy nadać większą wagę rozwojowi kadr, traktując go nie jako działanie pomocnicze, lecz jako jeden z kluczowych warunków skutecznej realizacji celów instytucji. W perspektywie najbliższych lat banki spółdzielcze powinny strategicznie przygotować się na wyzwania związane z rozwojem sztucznej inteligencji oraz pogłębiającymi się lukami kompetencyjnymi. W tym kontekście kluczowe staje się wczesne rozpoznanie kompetencji przyszłości.



Konsolidacja sektora bankowości spółdzielczej a rynek pracy – doświadczenia polskie i niemieckie



6.1. Fuzje w spółdzielczym sektorze bankowym w Niemczech i ich wpływ na wielkość i strukturę zatrudnienia w bankach spółdzielczych.

W Niemczech systematycznie zmniejsza się liczba lokalnych banków spółdzielczych, głównie z powodu fuzji, a sporadycznie z powodu upadłości tych banków, ale dzięki istnieniu tam branżowego Funduszu Gwarancyjnego ratującego banki zagrożone bankructwem, od 1934 r. do dzisiaj nie upadł ani jeden bank spółdzielczy. Rzadko spotyka się fuzje wymuszone trudną sytuacją finansową poszczególnych banków w celu uratowania ich przed upadłością, a dominują fuzje dobrowolne, w których łączą się zdrowe banki spółdzielcze niemające problemów ze spełnieniem norm ostrożnościowych, ale poprzez połączenie sił planujące lepiej stawiać czoła współczesnym wyzwaniom na rynku finansowym.

W niemieckiej bankowości spółdzielczej procesy konsolidacyjne zostały zapoczątkowane już w latach 50. XX wieku i z większym lub mniejszym natężeniem występują do dzisiaj. O ile w 1970 r. było tam 7096 banków spółdzielczych, to na koniec 2023 r. tylko 697, czyli ich liczba zmniejszyła się ponad dziesięciokrotnie, ale na tle innych krajów europejskich nadal postrzegana jest jako bardzo wysoka. W pierwszej dekadzie obecnego stulecia w Niemczech liczba banków spółdzielczych skurczyła się z poziomu 1795 do 1138 banków (spadek o 36,6%). W drugiej dekadzie XXI wieku procesy konsolidacyjne w niemieckiej bankowości spółdzielczej osłabły – liczba banków zmniejszyła się o 324 (spadek o 28,5%). W latach 2020-2023 liczba banków nadal się zmniejszała – ubyło 117 banków (14,4%) (zob. tab. 1). U naszego zachodniego sąsiada często dochodziło do fuzji banku ludowego (Volksbank) i banku Raiffeisena z tej samej miejscowości.

Od 1980 r. w Niemczech kurczy się sieć oddziałów/filii banków spółdzielczych, a od 10 lat powoli zmniejsza się także zatrudnienie w bankowości spółdzielczej. Z badań ankietowych przeprowadzonych latem 2023 r., w których udział wzięło 200 banków spółdzielczych, wynika, iż 54% zarządów banków ludowych i banków Raiffeisena wyraża gotowość połączenia się z innym bankiem spółdzielczym. W 2024 r. do listopada w spółdzielczym sektorze bankowym miały miejsce 22 fuzje, podczas gdy w 2022 r. były 32 fuzje, a w 2023 r. 40 fuzji. Jako przyczynę zmniejszenia się dynamiki konsolidacji w 2024 r. wskazuje się dobre wyniki finansowe osiągnięte głównie dzięki utrzymywaniu się na rynku wysokich stóp procentowych, co zmniejszyło presję na łączenie się banków w celu poprawy wyników finansowych. Wśród zrealizowanych w 2024 fuzji na uwagę zasługuje przejęcie

przez Volksbank Frankfurt banku Raiffeisenbank – Volksbank Aschaffenburg. W efekcie powstał bank spółdzielczy z sumą bilansową 18,9 mld euro, 2 tys. pracowników i 300 tys. członków, który jest większy od dotychczas największego banku spółdzielczego APO Banku. W 2024 r. trwały zaawansowane prace nad jeszcze większą fuzją w niemieckim spółdzielczym sektorze bankowym – połączeniem się BBBanku w Karlsruhe z PSD Bankiem Berlin-Brandenburg. Po sfinalizowaniu fuzji w 2025 r. powstanie jeszcze większy bank – o sumie bilansowej 21 mld euro. Bardziej na fuzję otwarte są duże banki spółdzielcze niż małe. Tłumaczy się to tym, że większość małych banków już połączyła się z innym bankiem, najczęściej z bankiem sąsiedzkim, a te, które jeszcze pozostały samodzielne, cenią sobie autonomiczne funkcjonowanie na rynku, przy wsparciu spółdzielczego banku centralnego, czyli DZ Banku. Aż 78% respondentów wskazało na brak specjalistów jako główną przyczynę fuzji, 67% na rosnące wymagania regulacyjne, 32% wymieniło osiągnięcie już przez bank krytycznej wielkości, 23% rosnące wymagania klientów, a 15% względy ekonomiczne banku (niektóre banki podały 2 przyczyny)¹¹.

Drugą ważną przyczyną fuzji wskazaną przez badane banki są rosnące wymagania regulacyjne. Rodzą one duże zapotrzebowanie na specjalistów w zakresie sporządzania odpowiednich sprawozdań. Pomocna jest przy tym współpraca z centrum informatycznym spółdzielczej grupy FinanzGruppe – Atruvia. Nowe obowiązki sprawozdawcze czekają banki w związku z polityką zrównoważonego rozwoju i koniecznością zabezpieczenia się przed cyberatakami, czyli włamaniami do systemów informatycznych banków i kradzieżą danych. W 2023 r. Unia Europejska przyjęła kompleks przepisów prawnych Digital Operational Resilience Act (DORA), który obowiązuje także banki spółdzielcze do wprowadzenia w 2025 r. nowych zabezpieczeń systemów IT. Kolejny przykład obszernych i skomplikowanych regulacji wprowadza unijna dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) związana z wysiłkami na rzecz poprawy klimatu. Odpowiednie raporty mają być sporządzane przez większe banki spółdzielcze już od początku 2025 r., a przez mniejsze banki od 1 stycznia 2026 r.¹²

Procesy konsolidacyjne prowadzą do zmniejszenia zatrudnienia w bankowości spółdzielczej. Redukcja zatrudnienia w największym stopniu dotyka

¹¹ Vor allem Fachkräftemangel und Regulierung sind Ursache für Fusionsdruck bei Volks- und Raiffeisenbanken, <https://www.genoverband.de/newsroom/presse/pressemitteilungen/> [dostęp: 22.03.2025].

¹² Tamże.



pracowników oddziałów, kobiety i osoby starsze, które mają słabe kwalifikacje potrzebne do pracy w komórkach związanych z rozwojem bankowości mobilnej czy internetowej. Aby zmniejszyć skutki społeczne zwalniania z pracy starszych osób i kobiet wprowadza się pracę na pół etatu i wysyła pracowników na wcześniejsze emerytury. Ponieważ na spadek zatrudnienia związany z fuzjami nakłada się redukcja zatrudnienia z jeszcze innych przyczyn, trudno stwierdzić, w jakim stopniu konsolidacja odpowiada za zmniejszanie się miejsc pracy w bankach spółdzielczych. Równocześnie w bankach spółdzielczych powstaje zapotrzebowanie na personel kierowniczy i specjalistów w zakresie technologii informatycznych, w tym sztucznej inteligencji (AI), których na rynku niemieckim brak.

W spółdzielczym sektorze bankowym praktycznie nie jest możliwe wrogie przejęcie banku przez inwestorów krajowych czy zagranicznych, tzn. przejęcie bez zgody jego organów kierowniczych w drodze zakupu większościowego pakietu akcji. W latach 2010–2017 liczba fuzji wzrosła z 18 do 57, a w następnych latach było mniej fuzji w spółdzielczym sektorze bankowym – w okresie 2018–2023 średnio rocznie dokonywano 35 fuzji.

Trend w dziedzinie zatrudnienia w niemieckich bankach spółdzielczych kształtował się inaczej niż liczba funkcjonujących banków spółdzielczych. W latach 2010–2015 poziom zatrudnienia zasadniczo się nie zmienił, a w następnych latach odnotowano jego spadek.

Tablica 6.1. Zmiany w sieci banków spółdzielczych w Niemczech, zatrudnieniu i w zakresie efektywności w latach 2010 – 2023

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liczba banków	1138	1121	1101	1078	1047	1021	972	915	875	841	814	773	737	697
Zmiana	-	17	20	23	31	26	49	57	40	34	27	41	36	40
Fuzje	18	17	20	23	31	26	49	57	40	34	27	42	36	40
Pracownicy (tys.)	158	158	160	160	159	157	151	146	143	141	138	135	134	134
Zmiana (tys.)	-	0	2	0	-1	-2	-6	-5	-3	-2	-3	-3	-1	0
Aktywa (mld €)	707	729	750	763	788	818	851	891	935	984	1075	1145	1175	1175
ROA (%)	0,80	0,54	0,90	0,64	0,70	0,60	0,49	0,49	0,44	0,51	0,34	0,48	0,13	0,68
C/I (%)	63,3	71,1	61,2	61,5	60,7	63,6	67,0	65,3	54,2	62,2	65,4	64,6	78,4	77,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BVR i EACB

Najbardziej zmniejszyła się liczba pracowników w latach 2016–2017, gdy ubyło też najwięcej banków spółdzielczych (zob. tab.). Spadek liczby zatrudnienia nie przekłada się na wzrost efektywności banków i poprawę wskaźnika C/I. W okresie 2010–2023 były lata, gdy zatrudnienie spadało i wskaźnik ROA pogarszał się i lata, w których redukcji zatrudnienia towarzyszył wzrost ROA. Dużą zmienność wykazywał wskaźnik C/I, przy czym zmiany te nie były jednoznacznie skorelowane ze zmianą wysokości zatrudnienia. Na wysokość zatrudnienia wpływają także inne czynniki niż liczba banków czy placówek bankowych. Do redukcji zatrudnienia przyczynia się zamykanie w następstwie fuzji dublujących się placówek bankowych, rozwój bankowości internetowej, spadek lojalności klientów banków spółdzielczych i odejście ich do

placówek kas oszczędności lub banków komercyjnych, co związane jest ze zmianami pokoleniowymi.

6.2. Wpływ konsolidacji w bankach spółdzielczych w Polsce na wysokość i strukturę zatrudnienia

W pierwszej dekadzie XXI wieku w Polsce ubyły 104 banki spółdzielcze (spadek z 680 do 576 banków, czyli o 15,3%). W drugiej dekadzie XXI wieku procesy konsolidacyjne w bankowości spółdzielczej osłabły – ich liczba zmniejszyła się o 46 (spadek o 8%). W latach 2020–2023 liczba banków nadal się zmniejszała – skurczyła się o 38 banków (7,2%), a w 2024 r. o 3 banki.



Tablica 6.2. Zmiany w liczbie banków spółdzielczych w Polsce, zatrudnieniu i w zakresie efektywności w latach 2010–2024

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liczba banków	576	574	572	571	565	561	558	553	549	538	530	511	496	492	489
Zmiana	-	2	2	1	6	4	3	5	4	11	8	19	15	4	3
Pracownicy (tys.)	31,9	32,5	32,7	32,0	31,4	32,0	31,4	31,1	31,0	30,6	28,5	27,1	26,4	26,9	b.d.
Zmiana (tys.)	-	0,6	0,2	-0,7	-0,6	0,6	-0,6	-0,3	-0,1	-0,4	-2,1	-1,4	-0,7	0,5	b.d.
Aktywa (mld zł)	70,4	78,4	85,8	96,5	100,5	107,9	120,7	130,2	138,4	150,7	167,2	184,9	186,3	209,5	241,1
ROA (%)	1,1	1,2	1,2	0,8	0,8	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4	1,7	2,3	2,03
C/I (%)	69,3	66,8	65,8	70,0	69,3	76,5	70,1	66,0	69,8	66,6	75,0	72,5	46,1	41,3	44,92

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KZBS i UKNF.

Najwięcej banków spółdzielczych ubyło w następujących latach: 2019 r. – 11, w 2021 r. – 19 i w 2022 r. – 15. W 2023 ich liczba zmniejszyła się o 4 banki, a w 2024 o 3 banki. Główną przyczyną zmniejszania się liczby banków spółdzielczych w Polsce były fuzje. Ich dynamika była znacznie słabsza niż w Niemczech. Dominowało przejmowanie mniejszych banków o złej kondycji finansowej, ale przestały też istnieć dwa duże banki spółdzielcze: Spółdzielczy Bank Rzemiosła i Rolnictwa (w skrócie SK Bank) w Wołominie i drugi co do wielkości bank spółdzielczy w Polsce – Podkarpacki Bank Spółdzielczy (PBS) w Sanoku. SK Bank w Wołominie, który odnotował stratę w wysokości 1,6 mld euro upadł w 2015 r. Natomiast PBS w Sanoku w 2023 r. został na podstawie decyzji Bankowego Funduszy Gwarancyjnego poddany przymusowej restrukturyzacji (resolution). Przyczyną restrukturyzacji była bardzo zła sytuacja finansowa, w tym bardzo niski poziom funduszy własnych. Bank ten już od 2018 r. realizował program naprawczy, ale ostatecznie nie udało się go uratować. BFG sprzedał go nienależącemu do żadnego IPS Wielkopolskiemu Bankowi Spółdzielczemu, który później zmienił nazwę na neoBank. W 2024 r. neoBank zakończył działalność, a jego majątek został przeniesiony do komercyjnego Banku Nowego w Poznaniu.

Zmniejszenie liczby fuzji w spółdzielczym sektorze bankowym wynika z poprawy sytuacji finansowej banków w tym segmencie. Jest to efekt znacznego wzrostu ich wyniku finansowego, napędzanego przede wszystkim wysokimi stopami procentowymi.

Pierwszej przymusowej restrukturyzacji z wykorzystaniem wprowadzonego przez Unię Europejską

mechanizmu resolution poddano mały Bank Spółdzielczy w Przemkowie (111 mln zł aktywów). Ostatecznie bank ten został przejęty przez bank zrzeszający SGB-Bank w Poznaniu. Dawny BS w Przemkowie stał się oddziałem SGB-Banku w Przemkowie. Transakcję tę wsparł finansowo Spółdzielczy System Ochrony SGB oraz Bankowy Fundusz Gwarancyjny. Rozwiązanie to pozwoliło uniknąć upadłości i związanych z nią potencjalnych negatywnych skutków dla klientów BS w Przemkowie. Jednocześnie przejęcie Banku Spółdzielczego w Przemkowie przez SGB-Bank nie wpłynęło negatywnie na stabilność banku zrzeszającego.

W latach 2010–2018, gdy było mało fuzji banków spółdzielczych, zatrudnienie w spółdzielczym sektorze bankowym istotnie się nie zmieniło, natomiast od 2019 roku stopniowo się zmniejsza. Największy spadek zatrudnienia nastąpił w latach 2020–2021, kiedy liczba banków zmniejszyła się odpowiednio o 19 i 15 podmiotów, ale już w 2023 r. zatrudnienie w sektorze wzrosło o 0,5 tys. osób, chociaż ubyły 4 banki. Brak więc jednoznacznej korelacji między liczbą banków spółdzielczych bądź fuzji a wielkością zatrudnienia. Dzieje się tak dlatego, że spadek zatrudnienia spowodowany jest też innymi czynnikami, np. rozwojem bankowości elektronicznej (samoobsługowej).

Na podstawie danych statystycznych nie można również stwierdzić, że spadek zatrudnienia w bankach spółdzielczych prowadzi do wzrostu efektywności mierzonej wskaźnikiem ROE. W latach 2013–2021 wskaźnik ROE w sektorze banków spółdzielczych obniżył się, choć zatrudnienie zmalało. Również nie odnotowano polepszenia się (spadku)



wskaźnika C/I w miarę spadku zatrudnienia, a nawet C/I w tych latach się pogorszył. Wskaźniki efektywności w bankach spółdzielczych znacząco się polepszyły, ale nie było to spowodowane redukcją zatrudnienia, lecz przede wszystkim wzrostem rynkowych stóp procentowych i zwiększeniem się wyniku odsetkowego.

Procesy konsolidacyjne w polskich bankach spółdzielczych przebiegają znacznie wolniej niż w niemieckich bankach spółdzielczych. Od 2010 r. do 2023 r. głównie na skutek fuzji w Polsce ubył 84 banki, czyli 17,1% wszystkich banków spółdzielczych, a w Niemczech liczba banków zmalała o 441, czyli o 38,8%. Tym samym liczba niemieckich banków spółdzielczych poważnie zbliżyła się do liczby banków spółdzielczych w Polsce. Tempo spadku zatrudnienia w spółdzielczym sektorze bankowym w obu krajach było wolniejsze niż spadku liczby banków – liczba pracujących w tych bankach w Polsce zmniejszyła o 15,7%, a w Niemczech o 15,2%. Dzieje się tak dlatego, że przejęcie jakiegoś banku przez silniejszy bank nie oznacza, iż wszyscy pracownicy przejętego banku tracą pracę. Z reguły najlepsi pracownicy z back office zostają zatrudnieni w centrali banku przejmującego, a większość pracowników front office nadal pracuje w dotychczasowych placówkach, tylko że pod innym szyldem.

W wyniku fuzji bankowych w Polsce likwidowane są banki i placówki bankowe innego rodzaju niż w Niemczech. U nas z reguły są to banki małe i słabe pod względem kapitałowym, które nie są zdolne do samodzielnego funkcjonowania na konkurencyjnym rynku. Podkreśla się przy tym wysokie koszty związane z fuzją i fakt, że dla banku korzystniejsze jest przejęcie rynku niż banku obciążonego różnymi zaszłościami. Okazuje się, że w aktualnych uwarunkowaniach rynkowych nie jest konieczne posiadanie placówek stacjonarnych z pełną obsadą stanowisk, aby być konkurencyjnym.

W Polsce rzadko zdarza się, żeby w jakiejś miejscowości występowały dublujące się placówki bankowe (banku przejmującego i banku przejętego), z których po fuzji jedna musiałaby zostać zlikwidowana. Natomiast w Niemczech takie sytuacje występują dość często i wówczas w wyniku fuzji pracę traci nie tylko większość osób pracujących w likwidowanej centrali bankowej, ale także pracownicy dublujących się oddziałów. Są to głównie osoby zajmujące się bezpośrednią obsługą klientów. W innych placówkach może dochodzić do racjonalizacji zatrudnienia, bowiem fuzja stanowi dobrą okazję do przeglądu zatrudnienia w całym powiększonym banku. Fuzje dla całego spółdzielczego sektora bankowego oznaczają, że zmniejsza się tam liczba etatów dla członków zarządu, stanowisk dyrektorskich, miejsc pracy dla informatyków, specjalistów ds. ryzyka itp. Dodatkowo do redukcji miejsc pracy przyczynia się digitalizacja.

Banki przejmujące mają duże problemy z dalszym zatrudnieniem członków zarządu banku przejmowanego. Czasami przechodzą oni na równorzędne stanowiska w banku przejmowanym. Jednakże takie rozwiązanie jest akceptowalne jedynie na okres przejściowy. Natomiast nie ma problemu z zagospodarowaniem członków zarządu przejmowanego banku, gdy te osoby mogą przejść na emeryturę.

Wskaźniki efektywności jednoznacznie nie potwierdzają ani w Polsce, ani w Niemczech, że konsolidacja w spółdzielczym sektorze bankowym prowadzi do wzrostu efektywności, a jeżeli efektywność się poprawia, to tylko częściowo w wyniku redukcji zatrudnienia i zmniejszenia związanych z tym kosztów osobowych. Efektywność konsolidacji obniżają wysokie koszty integracji dwóch lub więcej banków: koszty ujednolicenia systemów informatycznych, produktów i procedur oraz kultury organizacyjnej.



Kobiety w bankowości spółdzielczej – rola i wpływ na zarządzanie





7.1. Rola kobiet w bankach spółdzielczych

Z opublikowanego przez ZBP raportu poświęconego zatrudnieniu kobiet w polskich bankach komercyjnych notowanych na giełdzie wynika, iż w 2023 r. udział kobiet na stanowiskach kierowniczych był znacznie niższy niż ich udział w ogólnej liczbie zatrudnionych. Kobiety w bankach giełdowych stanowią 19% członków zarządu i 31% członków rad nadzorczych, podczas gdy aż 68% wszystkich osób pracujących w tych bankach to kobiety¹³. Jednakże wskaźniki dotyczące zatrudnienia kobiet na stanowiskach kierowniczych w bankach są wyższe niż w notowanych na giełdzie spółkach spoza sektora finansowego, gdzie te wskaźniki wynoszą odpowiednio 14% i 21%. Jeżeli bierze się pod uwagę wszystkich pracujących w bankach notowanych na giełdzie, to wśród kobiet osoby na stanowiskach niekierowniczych stanowią 86%, średnia kadra kierownicza 10%, a wyższa kadra 4%. Natomiast dane dla mężczyzn wynoszą odpowiednio 74%, 15% i 11%¹⁴.

Zwiększenie dywersyfikacji kadr bankowych pod względem płci jest wyzwaniem dla banków w świetle dyrektywy unijnej w sprawie poprawy równowagi płci wśród najwyższej kadry kierowniczej spółek giełdowych czy generalnego dążenia do lepszego wykorzystania talentów kobiet, które nie są gorzej wykształcone niż mężczyźni. Istnieje też konieczność równego traktowania kobiet jako integralnej części zrównoważonego zarządzania ESG (uwzględnienie S, czyli aspektu społecznego w działalności banku odnoszącego się nie tylko do jego relacji z klientami czy lokalnymi społecznościami, ale także z własnymi pracownikami).

Warto podkreślić, że zgodnie ze wspomnianą dyrektywą do 30 czerwca 2026 roku co najmniej 40% stanowisk w radach nadzorczych lub 33% wszystkich stanowisk dyrektorskich w spółkach giełdowych powinny zajmować osoby płci niedostatecznie reprezentowanej w danej organizacji¹⁵.

Ciekawych danych statystycznych dotyczących zatrudnienia kobiet w bankach spółdzielczych dostarczyło badanie ankietowe, w którym wzięło udział 70 banków spółdzielczych. W tej grupie dominowały banki (42) o sumie bilansowej niższej od średniej dla wszystkich banków spółdzielczych w Polsce. Średnie zatrudnienie w badanych bankach wynosiło (2024 r.) 67 osób,

gdy średnia wielkość dla wszystkich banków wynosiła 55 osób. W badanych bankach, w których pracuje 4698 osób, aż 82,8% stanowią kobiety. W jednym banku cała kadra składa się z kobiet, a w 13 bankach spółdzielczych udział kobiet wynosi 90% lub jest jeszcze wyższy. Najniższe wskaźniki udziału u kobiet to 63%, 67% i 68%. Jeżeli przyjmiemy, że dane z badania dobrze odzwierciedlają strukturę pracujących według płci we wszystkich naszych bankach spółdzielczych, to można sformułować wnioski, że są one bardziej sfeminizowane niż banki spółdzielcze w Niemczech. Tam kobiety stanowią nieco więcej niż 2/3 całego personelu.

W polskich bankach spółdzielczych jest bardzo wysoki udział kobiet na stanowiskach kierowniczych, znacznie wyższy niż w niemieckich bankach spółdzielczych. Jakie są teoretyczne podstawy zwiększenia udziału kobiet w gremiach kierowniczych banków spółdzielczych?

Rolę kobiet w zarządach banków spółdzielczych można uzasadnić na gruncie teorii ekonomicznych, socjologicznych i organizacyjnych. Banki spółdzielcze opierają się na zasadach współpracy, wzajemności i odpowiedzialności społecznej, a te wartości są często kojarzone z kobiecym stylem zarządzania. Badania psychologii organizacyjnej wskazują, że kobiety mają większe skłonności do współpracy, negocjacji i budowania długoterminowych relacji, co jest istotne w modelu bankowości spółdzielczej.

Kobiety w zarządzaniu częściej wykazują wyższy poziom etycznego podejścia do biznesu i większą odporność na podejmowanie nadmiernego ryzyka (tzw. „efekt Lehman Brothers” sugerujący, że większa obecność kobiet mogłaby zmniejszyć liczbę agresywnych decyzji finansowych prowadzących do kryzysów). Badania wskazują, że większa obecność kobiet w zarządach może być istotnie powiązana z niższym poziomem ryzyka¹⁶. Badanie opublikowane w *Cogent Economics & Finance* pt. „Board gender diversity and financial stability: Evidence from micro-finance institutions (MFIs)” wykazało, że wyższy odsetek kobiet w zarządzie jest pozytywnie związany ze stabilnością finansową, mierzoną wskaźnikiem Z-score, w instytucjach mikrofinansowych¹⁷.

Banki spółdzielcze jako instytucje bardziej zorientowane na zrównoważony rozwój niż na maksymalizację krótkoterminowych efektów, mogą

¹³ Zarządzanie różnorodnością w bankach komercyjnych, Związek Banków Polskich, Warszawa, luty 2024, s. 20.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ B. Włodarski, A. Piasecka, Dyrektywa w sprawie poprawy równowagi płci – jakie zmiany czekają spółki? [https://studio.pwc.pl/aktualnosci/prawo/dyrektywa-w-sprawie-poprawy-rownowagi-plci#:~:text=Dyrektywa%20zakłada,%20że%20osoby%20należące,dyrektorskich%20\(wykonawczych%20i%20niewykonawczych\)](https://studio.pwc.pl/aktualnosci/prawo/dyrektywa-w-sprawie-poprawy-rownowagi-plci#:~:text=Dyrektywa%20zakłada,%20że%20osoby%20należące,dyrektorskich%20(wykonawczych%20i%20niewykonawczych)) [dostęp: 8.04.2025].

¹⁶ Zob. M. Martinez, R. S. Roman, Women in monitoring positions and market risk. Are the stocks of companies with gender diverse boards less volatile?, *Front Psychol.*, 10 November 2022.

¹⁷ T. T. Dang, T. Ho, D. N. Nguyen, Board gender diversity and financial stability: Evidence from microfinance institutions, *Cogent Economics & Finance*, Volume 11, 2023, Issue 2, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2023.2244860#d1e183>.



preferować liderów, którzy kierują się długofalową stabilnością finansową i społeczną odpowiedzialnością, czyli cechami przypisywanymi kobiecemu stylowi zarządzania.

W sektorze banków spółdzielczych kobiety bardzo często stanowią większość pracowników na niższych i średnich szczeblach zarządzania, co generalnie sprawia, że ich awans na najwyższe stanowiska jest bardziej naturalny niż w bankach komercyjnych. Mniejsze instytucje, jakimi są banki spółdzielcze, często promują tzw. wewnętrzną rekrutację, co daje spore szanse na karierę kobietom, które przez lata zdobywały doświadczenie w strukturach tych organizacji.

Badania wskazują, że kobiety w zarządach częściej angażują się w działania proekologiczne, co może wpływać na strategię banków w zakresie inwestycji i finansowania – litera E w ramach ESG. Banki spółdzielcze kierowane przez kobiety mogą skuteczniej wdrażać polityki różnorodności, równości i przeciwdziałania dyskryminacji (litera S w ramach ESG). Kobiety częściej podkreślają znaczenie przejrzystych zasad zarządzania, co może prowadzić do lepszej kontroli wewnętrznej i unikania skandali finansowych (litera G w ramach ESG).

7.2. Rola kobiet na stanowiskach prezesek w polskich bankach spółdzielczych i bankach zrzeszających

Kobiety są członkiniami zarządów polskich banków zrzeszających, choć ich reprezentacja jest ograniczona. Na dzień 1.03.2025 r. w zarządzie Grupy SGB była jedna kobieta, a w zarządzie BPS nie było żadnej kobiety. Wśród dziewięciu członków rady nadzorczej SGB-Banku była jedna kobieta, a w radzie nadzorczej BPS wśród 17 członków były 2 kobiety. Natomiast w radzie nadzorczej IPS Grupy SGB zasiadało 10 osób w tym 4 kobiety, a w radzie nadzorczej SOZ Grupy BPS zasiadało 9 osób, w tym 2 kobiety.

Z przeprowadzonych na potrzeby badań obliczeń (307 banków spółdzielczych) funkcję prezesek zarządu pełniło 129 kobiet, co stanowiło 42% wszystkich stanowisk prezesowskich. Natomiast w grupie SGB liczącej 174 banków kobiety były prezeskami w 100 bankach (57,7% wszystkich banków). Bankowość spółdzielcza pozytywnie wyróżnia się pod względem roli kobiet w zarządach w polskim sektorze finansowym.

Liczbę prezesek zarządu w bankach spółdzielczych z grupy BPS przedstawiono w tablicy 7.1.

Tablica 7.1. Liczba prezesek zarządu w bankach spółdzielczych z grupy BPS wg województw; stan na 1.03.2025

Województwo	Liczba banków spółdzielczych	Liczba prezesek	Udział w proc.
Dolnośląskie	19	9	47,3
Kujawsko-pomorskie	1	1	100
Lubelskie	40	10	25
Lubuskie	4	3	75
Łódzkie	9	4	44,4
Małopolskie	36	15	41,7
Mazowieckie	41	19	46,3
Opolskie	17	5	29,4
Podkarpackie	35	14	40
Podlaskie	28	11	39,3
Pomorskie	2	2	100
Śląskie	38	20	52,6
Świętokrzyskie	20	7	35
Warmińsko-mazurskie	14	9	64,3
Wielkopolskie	2	0	0
Zachodnio-pomorskie	1	1	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pliku Excel udostępnionego na stronie www.banku.bps.



Średni udział kobiet na stanowiskach prezesów w analizowanych województwach wynosił 42,30%. Ze względu na niewielką liczbę banków w niektórych regionach, z obliczeń wyłączono województwa: zachodniopomorskie, wielkopolskie, kujawsko-pomorskie, lubuskie oraz pomorskie. Odchylenie standardowe wyniosło 10,81%, co wskazuje na umiarkowane zróżnicowanie między województwami. Najwyższy udział kobiet

na stanowiskach prezesów odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim (64,3%) oraz śląskim (52,6%). Najniższy udział występował w momencie realizacji badań w województwach lubelskim (25,0%) i opolskim (29,4%). W większości analizowanych regionów udział kobiet w zarządach oscyluje wokół 40–50%, co wskazywałoby na stosunkowo równomierną reprezentację kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych.

Tablica 7.2. Rola kobiet w zarządach banków spółdzielczych – case study województwa pomorskiego; stan na dzień 1.03.2025 r.

Nazwa banku	Liczba osób w zarządzie; czy prezesem jest kobieta	Kobiety (liczba; procent)
Kaszubski Bank Spółdzielczy	3/TAK	2; 67
Bank Spółdzielczy w Sztumie	4/TAK	3; 75
Bank Spółdzielczy w Tczewie	3/TAK	3; 100
Powiślański Bank Spółdzielczy w Kwidzynie	4/TAK	3; 75
Bank Rumia Spółdzielczy w Rumi	3/TAK	3; 100
Bank Spółdzielczy w Pucku	3/TAK	3; 100
Bank Spółdzielczy w Pruszczu Gdańskim	3/NIE	2; 67
Bank Spółdzielczy w Kościerzynie	3/NIE	1; 33
Żuławski Bank Spółdzielczy w Nowym Dworze Gdańskim	3/TAK	3; 100
Bank Spółdzielczy w Skórczu	3/NIE	2; 67
Bank Spółdzielczy w Starogardzie Gdańskim	4/NIE	1; 25
Bank Spółdzielczy w Stegnie	3/NIE	1; 33
Bank Spółdzielczy w Człuchowie	3/TAK	3; 100
Bank Spółdzielczy w Czersku	3/TAK	3; 100
Bank Spółdzielczy w Gniewie	3/NIE	2; 67
Bank Spółdzielczy w Malborku	3/TAK	2; 67
Bank Spółdzielczy w Pszczółkach	3/NIE	2; 67
Bank Spółdzielczy w Sierakowicach	3/NIE	1; 33
Bank Spółdzielczy w Ustce	3/TAK	3; 100
Bank Spółdzielczy w Chojnicach	3/TAK	2; 67

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji udostępnianych przez banki spółdzielcze.

Na podstawie danych zebranych na dzień 1 marca 2025 r. przeprowadzono analizę udziału kobiet w zarządach banków spółdzielczych z województwa pomorskiego. Średnia liczba kobiet w zarządzie wyniosła 2,25 osoby, natomiast średni udział kobiet w składzie zarządu kształtował się na poziomie 72,15 procent.

Spośród 20 analizowanych banków, w 12 przypadkach (60 proc.) funkcję prezesa zarządu pełni kobieta, natomiast w 9 bankach (45 proc.) stanowisko to zajmowali mężczyźni. Pełny skład zarządu kobiety stanowiły w siedmiu przypadkach. Wyniki te wskazują na istotną obecność kobiet na najwyższych



stanowiskach kierowniczych w bankowości spółdzielczej regionu, co potwierdza postępujące zmiany w strukturze przywództwa oraz rosnącą rolę kobiet w zarządzaniu instytucjami finansowymi.

Tablica 7.3. Rola kobiet w zarządach banków spółdzielczych – case study województwa podlaskiego; stan na dzień 1.03.2025 r.

	Nazwa banku	Liczba osób w zarządzie; czy prezesem jest kobieta	Kobiety (liczba; procent)
1	Bank Spółdzielczy w Bielsku Podlaskim	3/NIE	1; 33
2	Bank Spółdzielczy w Białymstoku (grupa SGB)	3/TAK	2; 67
3	Bank Spółdzielczy w Knyszynie	3/TAK	2; 67
4	SBR Bank (Szepietowo)	3/NIE	0; 0
5	Podlasko-Mazurski Bank Spółdzielczy w Zabłudowie	3/NIE	1; 33
6	Bank Spółdzielczy w Augustowie	3/TAK	3; 100
7	Bank Spółdzielczy w Bargłowie Kościelnym	3/TAK	2; 67
8	Bank Spółdzielczy w Brańsku	3/NIE	1; 33
9	Bank Spółdzielczy w Ciechanowcu	3/NIE	2; 67
10	Bank Spółdzielczy w Hajnówce	3/TAK	3; 100
11	Bank Spółdzielczy w Jedwabnem	3/NIE	2; 67
12	Bank Spółdzielczy w Juchnowcu Górnym	3/NIE	1; 33
13	HEXA Bank Spółdzielczy	3/NIE	1; 33
14	Bank Spółdzielczy w Zambrowie	3/TAK	2; 67
15	Bank Spółdzielczy w Wysokiem Mazowieckiem	3/NIE	0; 0
16	Bank Spółdzielczy w Szumowie	3/NIE	2; 67
17	Bank Spółdzielczy w Szczuczynie	3/NIE	2; 67
18	Bank Spółdzielczy w Suwałkach	4/TAK	3; 75
19	Bank Spółdzielczy w Suchowoli	3/TAK	3; 100
20	Bank Spółdzielczy w Sokółce	3/NIE	1; 33
21	Bank Spółdzielczy w Siemiatyczach	3/TAK	3; 100
22	Bank Spółdzielczy w Sejnach	4/NIE	2; 50
23	Bank Spółdzielczy w Narwi	4/TAK	4; 100
24	Bank Spółdzielczy w Mońkach	3/NIE	1; 33
25	Bank Spółdzielczy w Łomży	3/NIE	1; 33
26	Bank Spółdzielczy w Łapach	3/TAK	3; 100
27	Bank Spółdzielczy w Korycinie	3/TAK	3; 100
28	Bank Spółdzielczy w Kolnie	3/NIE	1; 33
29	Bank Spółdzielczy w Czyżewie	3/NIE	1; 33
30	Bank Spółdzielczy w Rutce-Tartak (niezależny)	5/NIE	2; 40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji udostępnianych przez banki spółdzielcze.



Analiza roli kobiet w zarządach banków spółdzielczych w województwie podlaskim, przeprowadzona na podstawie danych z 1 marca 2025 roku, wskazuje na relatywnie wysoką reprezentację kobiet w strukturach kierowniczych tego sektora. Średnia liczba kobiet w zarządzie wynosi 1,83 osoby, natomiast średni udział kobiet w składzie zarządu kształtuje się na poziomie 57,70%. Wyniki te potwierdzają, że kobiety pełnią istotną rolę w funkcjonowaniu banków spółdzielczych w tym regionie, współtworząc procesy zarządzania operacyjnego i strategicznego.

Spośród trzydziestu funkcjonujących na terenie województwa podlaskiego banków spółdzielczych, w dwunastu przypadkach (40,00%) funkcję prezesa zarządu pełniła kobieta, natomiast w osiemnastu instytucjach (60,00%) stanowisko to zajmował mężczyzna. Oznacza to, że chociaż kobiety są licznie reprezentowane w składach zarządów, to nadal na najwyższym szczeblu decyzyjnym utrzymuje się nieznaczna przewaga mężczyzn. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczące zróżnicowanie między poszczególnymi bankami – w niektórych z nich, takich jak SBR Bank w Szepietowie czy Bank Spółdzielczy

w Wysokiem Mazowieckiem, w zarządzie nie zasiadała żadna kobieta. Jednocześnie są instytucje, w których kobiety stanowiły cały skład zarządu, co znajduje potwierdzenie w przykładach Banku Spółdzielczego w Augustowie, Banku Spółdzielczego w Hajnówce oraz Banku Spółdzielczego w Łapach.

Zebrane dane wskazują na stopniową, ale zauważalną transformację struktury przywództwa w bankowości spółdzielczej w kierunku większej inkluzji i równowagi płci. Mimo że w części instytucji nadal utrzymuje się model tradycyjnego, męskiego zarządzania, coraz więcej kobiet obejmuje ważne funkcje decyzyjne, również na najwyższych stanowiskach. Tendencja ta może być interpretowana jako przejaw pozytywnych zmian kulturowych i organizacyjnych, zmierzających ku bardziej zrównoważonemu i różnorodnemu modelowi zarządzania w sektorze finansowym.

Rolę kobiet w zarządach w dużych bankach spółdzielczych oceniono na podstawie banków funkcjonujących samodzielnie/współpracujących ze zrzeszeniem SGB lub BPS.

Tablica 7.4. Rola kobiet w zarządach banków spółdzielczych funkcjonujących samodzielnie/współpracujących ze zrzeszeniem SGB lub BPS; stan na dzień 1.03.2025 r.

Nazwa banku	Liczba osób w zarządzie; czy prezesem jest kobieta	Kobiety (liczba; procent)
Krakowski Bank Spółdzielczy	5/NIE	0; 0
Bank Spółdzielczy w Bydgoszczy	3/NIE	1; 33
Wschodni Bank Spółdzielczy w Chełmie	4/NIE	1; 25
Polski Bank Spółdzielczy w Poznaniu	3/NIE	0; 0
Bank Spółdzielczy w Brodnicy	5/NIE	0; 0
Bank Spółdzielczy w Rutce – Tartak	5/NIE	1; 20
Warmińsko-Mazurski Bank Spółdzielczy	4/TAK	3; 75
Bank Spółdzielczy Rzemiosła w Krakowie	5/NIE	1; 20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji udostępnianych przez banki spółdzielcze.

Kobiety mają stosunkowo silną reprezentację w zarządach dużych banków spółdzielczych funkcjonujących samodzielnie (choć słabszą niż w mniejszych bankach spółdzielczych), co pozytywnie odróżnia ten sektor od bankowości komercyjnej. Uprawniony jest wniosek, że banki spółdzielcze, ze względu na bardziej partycypacyjny styl zarządzania oraz elastyczne podejście do kształtowania kadry

kierowniczej, tworzą sprzyjające warunki do awansu kobiet i ich obecności na kluczowych stanowiskach. W odróżnieniu od dużych spółek akcyjnych, gdzie decyzje kadrowe podejmowane są w ramach silnie zhierarchizowanych struktur organizacyjnych, banki spółdzielcze charakteryzują się większą otwartością na różnorodność w zarządzaniu. Sprzyjają temu płaskie struktury organizacyjne. W efekcie, w spółkach



akcyjnych nadal częściej obserwuje się utrwalony model tradycyjnych ról płciowych, co przekłada się na mniejszy udział kobiet w zarządach.

Wysoki odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych w bankowości spółdzielczej może być efektem kilku uwarunkowań. Po pierwsze, wpływ ma kultura organizacyjna tych instytucji, oparta na wartościach takich jak równość, współpraca czy społeczna odpowiedzialność, co sprzyja promowaniu różnorodności i przeciwdziałaniu barierom awansu. Po drugie, lokalny charakter działalności banków spółdzielczych sprzyja silniejszemu zakorzenieniu w społecznościach lokalnych, co sprzyja wykorzystywaniu potencjału kadrowego niezależnie od płci. Po trzecie, w mniejszych strukturach organizacyjnych ścieżki awansu są często bardziej przejrzyste i dostępne, co może sprzyjać rozwojowi kariery kobiet.

Jednakże obserwacje z wybranych dużych banków spółdzielczych funkcjonujących poza zrzeszeniami SGB i BPS wskazują, że wysoka reprezentacja kobiet nie jest zjawiskiem jednolitym w całym sektorze. W siedmiu z ośmiu analizowanych instytucji prezesami są mężczyźni, a udział kobiet w zarządach jest niski, nierzadko poniżej 25 procent. Jedynym wyjątkiem jest Warmińsko-Mazurski Bank Spółdzielczy, gdzie kobiety stanowią 75 procent składu zarządu, a funkcję prezesa w dniu przeprowadzania badania pełniła kobieta.

Możliwe przyczyny ograniczonej obecności kobiet w zarządach tych instytucji można rozpatrywać w kilku płaszczyznach. Po pierwsze, większa niezależność operacyjna oraz skala aktywów banków niezrzeszonych może skłaniać do utrzymywania bardziej tradycyjnych modeli zarządzania, w których dominują mężczyźni. Po drugie, konserwatywna kultura organizacyjna, pielęgnująca tradycyjny podział ról w strukturze kierowniczej, może utrudniać awans kobiet na najwyższe stanowiska.

Podsumowując, niższy poziom reprezentacji kobiet w zarządach banków spółdzielczych działających poza strukturami zrzeszeniowymi może być wynikiem ich większej autonomii organizacyjnej, bardziej

tradycyjnej kultury zarządzania oraz braku systemowego wsparcia dla polityk równościowych.

Analiza udziału kobiet w zarządach banków spółdzielczych ujawniła naszym zdaniem istotne wnioski z perspektywy równości płci oraz standardów dobrego zarządzania. Relatywnie wysoki odsetek kobiet pełniących funkcje członków zarządu, a także zauważalna obecność kobiet na stanowiskach prezesów w części instytucji, świadczą o pozytywnych tendencjach w zakresie inkluzywności w strukturach kierowniczych. Dane te potwierdzają, że sektor bankowości spółdzielczej – w odróżnieniu od wielu instytucji komercyjnych – stwarza przestrzeń dla bardziej zrównoważonej reprezentacji płci, co można interpretować jako przejaw praktyk zarządczych opartych na wartościach równości i społecznej odpowiedzialności. Świadczy to też o tym, że sektor banków spółdzielczych jest relatywnie dobrze przygotowany do wypełniania norm ESG.

Warto podkreślić, że zgodnie z międzynarodowymi standardami ładu korporacyjnego, w tym wytycznymi OECD czy Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE), zróżnicowanie płci w organach zarządczych jest jednym z elementów podnoszących jakość nadzoru, efektywność decyzyjną oraz odporność organizacji na ryzyka wewnętrzne i zewnętrzne. Banki spółdzielcze, w których kobiety odgrywają aktywne role kierownicze, mogą lepiej odpowiadać na oczekiwania różnych grup interesariuszy, a także bardziej efektywnie wdrażać strategię zrównoważonego rozwoju.

Jednocześnie jednak widoczne są różnice między bankami – w części z nich nadal dominuje tradycyjny model zarządzania z przewagą mężczyzn na najwyższych stanowiskach. Może to wskazywać na konieczność dalszego wspierania polityk równościowych, szczególnie w instytucjach mniej otwartych na tego typu zmiany organizacyjne. W tym kontekście wprowadzanie mechanizmów wspierających różnorodność płci – takich jak polityki równości szans, programy mentoringowe – należy uznać za element nowoczesnych, odpowiedzialnych praktyk zarządczych.



Podstawowe słabości polskiego ryнку pracy z perspektywy banków spółdzielczych





8.1. Przyczyny słabości polskiego rynku pracy dla banków spółdzielczych

Krajowy rynek pracy podlega licznym i wielowymiarowym zmianom, które nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie i rozwój sektora banków spółdzielczych, a zwłaszcza dotyczy to jego słabości i skutków zarówno krótko- jak i długoterminowych. Małe i średnie banki muszą zmierzyć się z wyzwaniami wynikającymi z dominujących trendów, a na lokalnych rynkach mogą one przybierać czasami słabsze, a czasami zdecydowanie wyraźniejsze konsekwencje. Do tych czynników, które mają największy wpływ na rynek pracy w sferze bankowości można zaliczyć następujące:

Dynamiczne procesy cyfryzacji i automatyzacji

Transformacja cyfrowa gospodarki, a zwłaszcza instytucji finansowych, dokonuje się w szybkim tempie. Okazuje się, że w wielu krajach poziom dojrzałości transformacji cyfrowej banków sięga 70%-80%, a w niektórych z nich przekroczono już pułap 90%. Zmieniają się procesy usługowe, kontakty z klientami, infrastruktura informatyczna, zarządzanie danymi, ryzykiem, systemy płatności i nic dziwnego, że banki o mniejszym potencjale rozwojowym (małe i średnie) mają problemy z tą wysoką dynamiką zmian. Silnikami tych przemian są nowe technologie, zwłaszcza sztuczna inteligencja (AI), nowe zasady konkurencyjności (np. pojawienie się platform cyfrowych, rozwiązania chmurowe), demokratyzacja technologii (rozwiązania Low Code/No Code), zmiana preferencji klientów i powstawanie nowych narzędzi (np. w zarządzaniu ryzykiem, analizy danych, biometrii, compliance – regtech-y).

Począwszy od 2020 r. nasilają się w sektorze bankowym procesy automatyzacji, które z jednej strony powodują, że zadania wcześniej wykonywane przez ludzi, zastępuje bardziej lub mniej zaawansowana technologia. Z drugiej strony, następuje powstawanie nowych stanowisk pracy. Coraz szerzej wykorzystuje się np. GenAI. W raporcie Światowego Forum Ekonomicznego podaje się, że w ciągu najbliższych pięciu lat pracodawcy spodziewają się, że znaczna liczba miejsc pracy (ok. 40%) ulegnie zmianie właśnie dzięki postępom GenAI w skali światowej.¹⁸ Trend ten obserwowany już jest w bankowości w ogóle, w tym w polskiej bankowości (m.in. skutkuje redukcją zatrudnienia – w niektórych bankach komercyjnych nawet znaczną) i zaczyna coraz bardziej dotyczyć banków spółdzielczych.

Niekończąca się fala regulacyjna, która wymaga nieustannego dostosowywania się, absorbuje banki

i zmniejsza ich konkurencyjność, zwłaszcza te małe i średnie.

Zalew, nazywany też „tsunami regulacyjnym” w szczególności dotyczy Europy, a w jej ramach Polski. Dla porównania w latach 2019–2024 w USA uchwalono 3500 aktów prawnych na szczeblu federalnym w porównaniu z 13 000 przyjętymi w Unii Europejskiej.¹⁹ Od dekady wydawało się, że regulacje osiągnęły już „szklany sufit”, ale ciągle okazuje się, że jest on przebijany. Warto podać tylko wybrane obszerne i skomplikowane regulacje ze sfery cyfrowej, takie jak: Rozporządzenie o rynkach cyfrowych (DMA); Rozporządzenie o usługach cyfrowych (DSA) czy Rozporządzenie o odporności cyfrowej (DORA). Przytoczone przykłady pokazują skalę złożoności tych przepisów prawnych i potencjalne koszty, jakie generuje ich wdrożenie dla banków, bardzo często bez możliwości zachowania zasady proporcjonalności. Dodatkowo problem wyostreza „compliance’owe” podejście Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego w czasie inspekcji banków, czyli koncentrowanie się inspektorów na stwierdzeniu wdrożenia regulacji (często w sposób uznaniowy, czyli bezpieczniej dla banku zrobić to szerzej niż wężej, niezależnie od rzeczywistej potrzeby), a nie zasadności ich stosowania.

Prowadzone na szeroką skalę prace restrukturyzacyjne, ukierunkowane na redukcję kosztów

Ze względu na wysoką konkurencyjność usług finansowych, wzmocnioną pojawieniem się nowych graczy np. FinTech-ów, zdalnego dostępu do banku bez konieczności budowy sieci oddziałów, nasila się presja na wzrost efektywności, między innymi poprzez racjonalizację kosztów. Ponadto wzrasta zainteresowanie cyfrową (zdalną) formą usług bankowych, następuje gwałtowny wzrost liczby oferowanych aplikacji, coraz szerzej wykorzystuje się narzędzia AI, a wszystko to wpływa na redukcję kosztów związanych z tradycyjną obsługą klientów (likwidowanie oddziałów lub ich przekształcanie w placówki bezgotówkowe). Nowe technologie pozwalają także redukować koszty operacyjne związane z back office’em. Zmiany te z jednej strony umożliwiają zmniejszanie liczby pracowników, ale z drugiej generują nowe koszty (zmiana architektury informatycznej, cyberbezpieczeństwo), m.in. związane z potrzebą zatrudniania nowych specjalistów (liczbowo mniej, ale zdecydowanie wyżej wynagradzanych). W coraz większym stopniu wzrasta korzystanie z outsourcingu. Banki posiadające wysoki poziom długu technologicznego, czyli stare, zamknięte systemy informatyczne, w znacznej mierze mają

¹⁸ Future of Jobs Report 2023. INSIGHT REPORT, MAY 2023. World Economic Forum, s. 7.

¹⁹ B. Dumont, On a Search for a Regulation Reduction Act (RRA). EconPol Forum 6 / 2024 November Volume 25, s. 6.

ograniczone możliwości skorzystania z tego rozwiązania, a przez to zmniejszenia problemu na rynku pracy. Niestety sytuacja ta dotyczy dużej liczby banków spółdzielczych.

Rosnąca presja na wzrost kompetencji cyfrowych

Przechodzenie banków z tradycyjnego modelu świadczenia usług bankowych do działania w erze cyfrowej (lub hybrydowej) unaoczniało zarządom, jak wielkie znaczenie dla świadczenia usług mają kompetencje pracowników związane z nowymi technologiami. W pierwszej kolejności uwaga skupia się na kwalifikacjach technicznych m.in. związanych z wykorzystaniem danych i informacji; rozwiązań chmurowych, cyberbezpieczeństwa; kreatywnym wykorzystaniem mediów – ogólnie nową rolą wykorzystania ICT.²⁰ Jednak w dalszych etapach na znaczeniu zyskują kompetencje poznawcze, behawioralne, etyczne i środowiskowe.

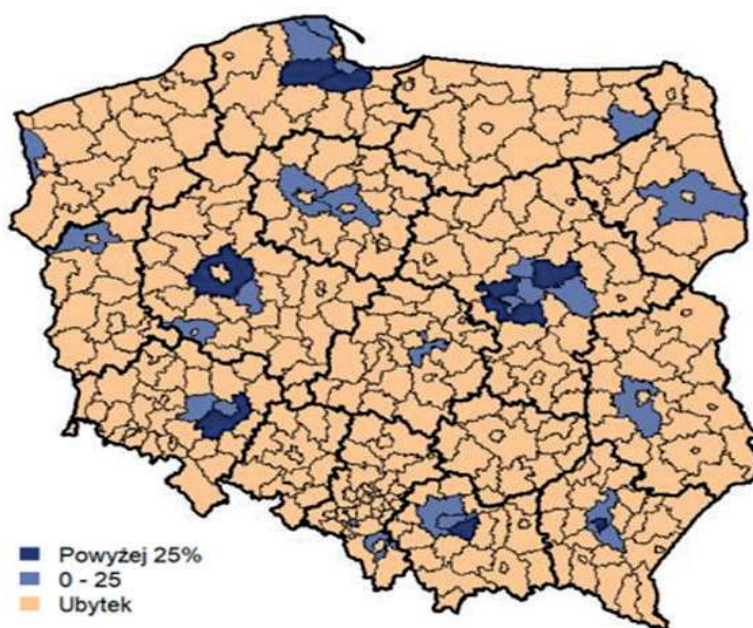
Wzrost roli outsourcingu

Rozpowszechniającą się tendencją jest coraz szersze korzystanie z zewnętrznego outsourcingu. Dominująca do niedawna w bankowości filozofia „jednej fabryki” ulega zmianom. Tak jak do niedawna prawie wszystkie czynności związane z usługami bankowymi były wykonywane przez same banki, to obecnie w coraz większej skali korzystają one z zewnętrznych

usługodawców. Dotyczy to zarówno prostych czynności jak fizyczna ochrona, zasilanie w gotówkę, poprzez bardziej zaawansowane jak np. korzystanie z zewnętrznych sieci bankomatowych, a na zbudowaniu prawie całkowicie nowego modelu biznesowego opartego przede wszystkim na rozwiązaniach chmurowych. W dziedzinie rynku pracy tendencja ta pozwala na niezatrudnianie specjalistów bezpośrednio, a na korzystanie z ich usług wraz z odpowiednią infrastrukturą na podstawie umów outsourcingowych. W pewnym stopniu odnosi się to do modeli bankowości spółdzielczej, gdzie funkcje operacyjne, wspomagania są zintegrowane i umieszczone w bankach zrzeszających lub specjalistycznych firmach (np. w Niemczech DZ Bank AG i firma Atruvia). Natomiast w Polsce skłonność do integracji operacyjnej banków spółdzielczych jest bardzo ograniczona, co naraża je (zwłaszcza te mniejsze) na problemy związane z zatrudnianiem specjalistów, a czasami menedżerów o odpowiednich kwalifikacjach.

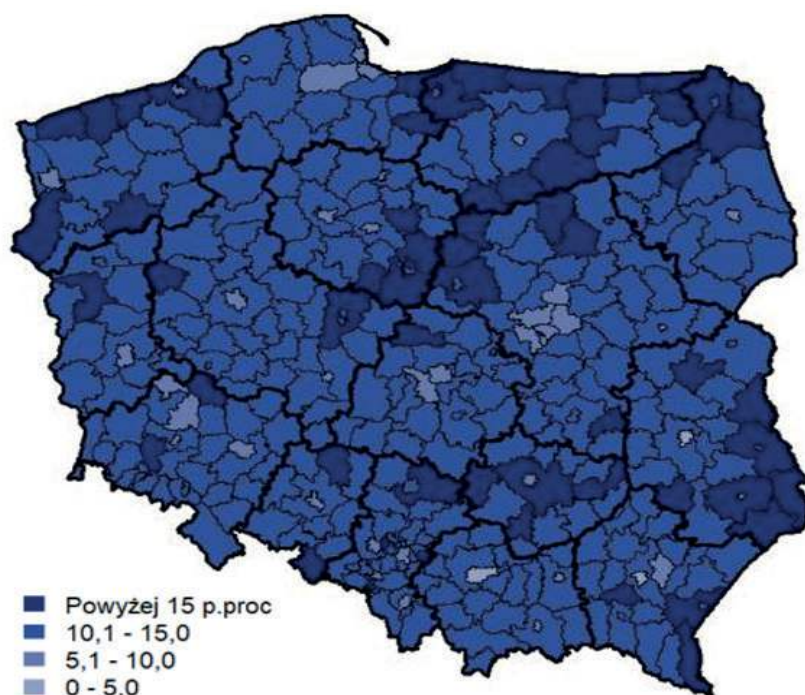
Zmiany demograficzne

Zwłaszcza dla sektora bankowości spółdzielczej niesprzyjające są też ogólne trendy w dziedzinie demografii. Przede wszystkim następuje dość intensywny ubytek ludności, głównie na terenach, gdzie funkcjonują banki spółdzielcze (zyskują tylko duże aglomeracje i/lub wianuszek powiatów wokół nich). Ten obraz pokazuje mapa 1.



Mapa 1. Prognozowana zmiana liczby ludności do 2060 r. w porównaniu do 2022 r. wg. powiatów (w%)
Źródło: GUS.

²⁰ Kompetencje przyszłości w czasach cyfrowej dysrupcji. Studium wyzwań dla Polski w perspektywie roku 2030. Warszawa 2019, s. 7.



Mapa 2. Prognozowany wzrost ludności w wieku 65+ w 2060 r. w odniesieniu do 2022 r.

Źródło: GUS.

Następować będzie nie tylko spadek liczby ludności w przekroju terytorialnym, ale także żyjące tam społeczności będą się intensywnie starzeć, co pokazuje Mapa nr 2.

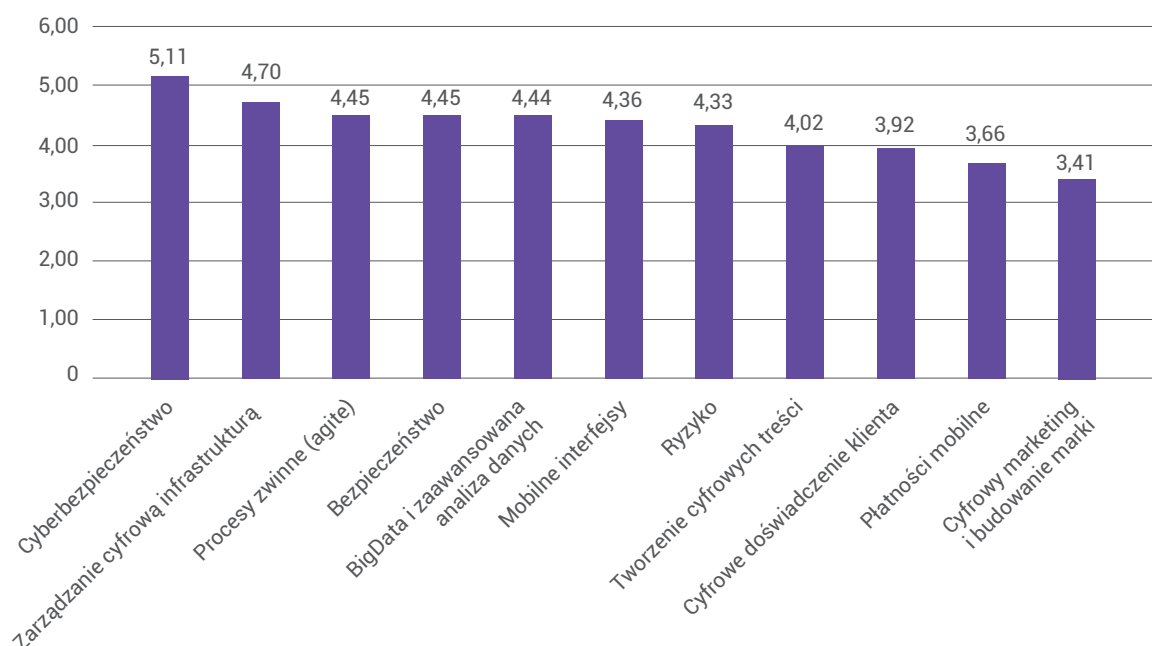
Powyższe czynniki wpływają także na atrakcyjność mieszkania w regionach objętych procesami wyludniania się, a co za tym idzie możliwości pozyskania odpowiednio wykwalifikowanej kadry dla banków. Jakość życia, możliwości rozwojowe stanowią ważne czynniki motywacyjne dla młodego pokolenia, a przywiązanie do rodzinnych regionów słabnie.

8.2. Słabości polskiego rynku pracy dla banków spółdzielczych

Na tle ogólnych tendencji można przedstawić słabości krajowego rynku pracy w przekroju lokalnym, na którym prowadzą działalność banki spółdzielcze. Należy tu stwierdzić, że dla banków spółdzielczych:

- 1) Lokalne rynki pracy są słabo konkurencyjne w relacji do krajowych banków komercyjnych i firm z sektora finansowego – BS-y oferują mniej atrakcyjne wynagrodzenia. Jednakże płace są wciąż wyższe w stosunku do lokalnych firm prywatnych i instytucji publicznych. Natomiast inne czynniki, które przemawiają za pracą w bankach spółdzielczych, nie są widoczne na zewnątrz, np. przyjaźniejsza kultura organizacyjna.

- 2) Występuje ograniczony dostęp do wysoko wykwalifikowanych kadr bankowych, zwłaszcza specjalistów w dziedzinie cyberbezpieczeństwa, zarządzania infrastrukturą cyfrową, zaawansowanych analiz danych (BigData), bankowości mobilnej, ale też zarządzania ryzykiem czy marketingu. Na terenach wiejskich i małomiasteczkowych po prostu takich kadr prawie nie ma, a w większych miastach warunki płacowe są jeszcze mniej konkurencyjne, szczególnie wobec tego, co oferują banki komercyjne. Problem ten pokazuje rysunek 8.1. dotyczący trudności w znalezieniu specjalistów w konkretnych dziedzinach. Jednakże, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że ankietowane banki miały do dyspozycji skalę od 0 do 10, to największa trudność (sfera cyberbezpieczeństwa) plasuje się na poziomie 5,11, czyli praktycznie w połowie skali, a nie pod jej koniec. W tym przypadku mamy do czynienia z pewną rozbieżnością pomiędzy wynikami ankiety, a przeprowadzonymi wywiadami. Z tych ostatnich wynikałoby, że trudności w znalezieniu specjalistów są znacznie większe, a także ogólny ogląd rynku pracy to by potwierdzał. Niemniej nasze badania wskazują, że nie ma dramatycznej sytuacji obecnie, a nawet w najbliższej przyszłości w percepcji banków spółdzielczych. Autorzy raportu skłaniają się do opinii, że stan faktyczny i perspektywy przedstawiają się mniej optymistycznie.



Rysunek 8.1. Trudności w znalezieniu specjalistów przez banki spółdzielcze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

- 3) Nie tylko banki komercyjne podlegają presji redukcji placówek terenowych, ale dotyczy to też banków spółdzielczych, a w ślad za tym restrukturyzacji zatrudnienia. Wymagania wobec pracowników zatrudnianych w przeobrażających się bankach, zwłaszcza pod kątem technologicznym, również ulegają zmianie. Coraz mniej jest potrzeb pozyskiwania osób, które powinny tylko sprzedawać produkt bankowy albo obsłużyć klienta w sposób standardowy. Ich kwalifikacje muszą być o wiele większe, a przy relatywnie ograniczonej liczebności, ich wiedza oraz umiejętności winny obejmować znacznie szerszy zakres, niż wąsko wyspecjalizowani pracownicy banków komercyjnych. Silniejsza jest też presja na pewną uniwersalność, wynikającą z konieczności zastępowalności (np. gdy sprawami zajmuje się tylko jeden pracownik, to w czasie jego nieobecności jego obowiązki musi przejąć ktoś inny, nawet jeśli na bieżąco tą problematyką się nie zajmuje).
- 4) Istotną rolę odgrywa kultura konserwatywna (duże znaczenie kościoła, relatywnie niższy poziom edukacji, niechęć do obcych, przywiązanie do tradycyjnych wartości, mniejsza skłonność do zmian) terenów wiejskich i małomiasteczkowych. Powyższe czynniki kulturowe nie często są wymieniane jako cecha rynku pracy na obszarach poza dużymi aglomeracjami. Jednakże należałoby na nie zwrócić uwagę, gdyż mogą stanowić ważną przyczynę zarówno odpływu młodych ludzi, jak i ograniczania napływu pracowników z innych regionów Polski, nie mówiąc już o emigrantach zagranicznych.
- 5) Nie jest zbyt popularny zdalny lub hybrydowy system pracy. Nie znajduje on większej akceptacji w bankach spółdzielczych. Ma to swoje konsekwencje dla rynku pracy. Wśród młodego pokolenia słabsze jest zainteresowanie zatrudnieniem u pracodawców, których określić można mianem konserwatywnych. Ponadto w przypadku specjalistów, mogących świadczyć pracę w formie zdalnej, chociażby ze względu na miejsce zamieszkania, podejście to praktycznie eliminuje takich kandydatów. Stąd banki muszą się koncentrować na lokalnych zasobach kadrowych. W ramach wywiadów deklarowana była otwartość zarządów w tej kwestii, ale praktyka tego nie potwierdza.
- 6) Rynki poza dużymi aglomeracjami cechują się niższymi dochodami dla przeciętnego mieszkańca, co przekłada się na mniejszą ich atrakcyjność ekonomiczną dla biznesu, ale też słabszą infrastrukturę socjalną i nierzadko techniczną.
- 7) Lokalne społeczności starzeją się i wyludniają (np. ucieczka wartościowych jednostek do miast) – patrz pkt. 5.1.
- 8) Zanikający etos spółdzielczości, np. współpracy między gospodarstwami, czego ilustracją może być poziom umaszynowania polskiego rolnictwa – zdecydowanie najwyższy w Europie, co skutkuje brakiem potrzeb wzajemnego wsparcia lub współdzielenia ze strony innych, a dalej podupadaniem wartości propagowanych przez F. W. Raiffeisena lub H. Schulze-Delitzscha, a na

terenach polskich ks. F. Stolarczyka. Ma to znaczenie dla zamierania idei spółdzielczości (jako atutu przyciągania do banków spółdzielczych), a w ślad za tym idzie stale postępujące zmniejszanie się liczby udziałowców. Pośrednio wpływa to na wizerunek banków spółdzielczych jako pracodawców. W przeprowadzonym badaniu tylko 59% pracowników ankietowanych banków to udziałowcy. Z jednej strony większość, ale z drugiej aż 41% kadry nie wyraża zainteresowania ideą spółdzielczości. Jest to stan raczej niepokojący niż satysfakcjonujący.

- 9) Postępująca restrukturyzacja agrarna – konsolidacja, rośnie rola dużych gospodarstw rolnych, a w konsekwencji wzrasta ich komercjalizacja, dla których banki spółdzielcze stają się mniej atrakcyjne.

8.3. Skutki słabości krajowego (lokalnego) rynku pracy

Przyczyny determinujące rynek pracy z perspektywy banków spółdzielczych oraz główne jego słabości wpływają na postawy i decyzje potencjalnych kandydatów do zatrudnienia, pracowników oraz zarządów. Oczekiwać można, że stan ten i jego dynamika generować będzie następujące skutki związane z rynkiem pracy:

- Pozyskanie przez banki pracowników o wymaganych kompetencjach (zwłaszcza cyfrowych) będzie stawało się coraz trudniejsze, co spowoduje

skierowanie większej uwagi na przygotowanie i kształcenie własnych zasobów kadrowych (reskilling). Wzrośnie znaczenie długoterminowego planowania karier.

- Braki liderów cyfrowych wpływać będą na utrzymywanie się relatywnie niskiej innowacyjności we wprowadzaniu do banków nowych idei, metod, nowinek technicznych i nowoczesnych narzędzi.
- Zwiększy się presja na zewnętrzne wsparcie banków, przede wszystkim ze strony zrzeszeń, spółdzielni ochrony instytucjonalnej, ale też szeroko ujmowanych władz, np. w postaci specjalnych programów pomocowych, funduszy. Rynek pracy może stać się jednym z najsilniejszych czynników skłaniających banki do zwiększenia integracji na poziomie zrzeszeń oraz sięgania po outsourcing.
- Niezależnie od procesów integracyjnych wynikających z przyczyn ekonomicznych nasili się (sporydycznie już występująca) tendencja do konsolidacji (łączenia się) banków spółdzielczych z powodów braków kadrowych.
- Symptomy wykluczenia z głównego nurtu zmian cywilizacyjno-generacyjnych i technologicznych prowadzić mogą do osłabiania wiary w możliwość dostosowania się banków spółdzielczych do nowych wyzwań konkurencyjnych. Obecne dobre wyniki finansowe praktycznie eliminują tego rodzaju frustracje, jednak pojawienie się problemów w tej materii może wywołać efekt kumulacyjny – nie tylko skutki ekonomiczne, ale też społeczne.



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



9.1. Kompetencje pożądane przez sektor banków spółdzielczych

Współczesne banki poszukują różnych rodzajów specjalistów. Pracownicy banków muszą posiadać nie tylko kompetencje cyfrowe i biznesowe, ale także społeczne. Już w 2018 roku powstała mapa 9 obszarów działalności banków, do których przypisano 35 rodzajów kompetencji cyfrowych²¹. Dla średniej wielkości banku spółdzielczego, nie mówiąc o małych podmiotach, nie ma szans na zatrudnienie osób spełniających te wszystkie kryteria. Niezależnie od umiejętności cyfrowych, ważną rolę odgrywają również miękkie kompetencje, które są bardzo istotne także przy wykorzystywaniu technologii. Do nich zalicza się: rozwiązywanie problemów; skuteczna komunikacja; budowanie relacji; myślenie analityczne; otrzymywanie informacji zwrotnych; aktywne słuchanie; praca zespołowa; prezentacja publiczna; transfer wiedzy; zadawanie pytań²².

Prowadząc politykę personalną kierownictwa banków muszą brać pod uwagę zarówno bieżące potrzeby kadrowe, jak i te przyszłe. W tym drugim przypadku prowadzone są różnego rodzaju badania, jakie zawody będą potrzebne, nawet już w nie tak odległej przyszłości, zwłaszcza mając na uwadze galopujący postęp technologiczny. Również młodzi ludzie zadają sobie pytania, jak będzie wyglądała ich praca za 10 lat i jakie przyszłe zawody pozwalają osiągnąć karierę oraz ceniony status zawodowy. W tej kwestii pojawiają się różne zestawienia. Dokonując ich przeglądu wydaje się, że dość dobrze dominujące opinie odzwierciedla poniższe zestawienie najbardziej atrakcyjnych i preferowanych zawodów²³.

- 1) Specjaliści ds. sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego,
- 2) Analitycy dużych zbiorów danych,
- 3) Analitycy Business Intelligence,
- 4) Projektanci procesów komercyjnych i przemysłowych,
- 5) Twórcy treści,
- 6) Specjaliści z cyberbezpieczeństwa,

- 7) Specjaliści ochrony danych/prywatności danych,
- 8) Inżynierowie danych,
- 9) Specjaliści ds. marketingu cyfrowego i strategii,
- 10) Nauczyciele,
- 11) Inżynierowie FinTech,
- 13) Specjaliści od energii odnawialnej,
- 14) Specjaliści ds. zrównoważonego rozwoju,
- 15) Inżynierowie gier wideo.

Naszym zdaniem specjaliści ubiegający się o pracę i znajdujący się na tej liście już dzisiaj nie mieliby kłopotów z jej uzyskaniem na atrakcyjnych warunkach. Prawie wszystkie wymienione zawody mają swoje odniesienie do bankowości. W większości bezpośrednie, a czasami pośrednie, np. poprzez procesy analizy kredytowej danych dziedzin np. energii odnawialnej (jeśli jednak zastąpilibyśmy ją określeniem ESG, to już teraz banki zgłaszają duże potrzeby kadrowe w tym obszarze).

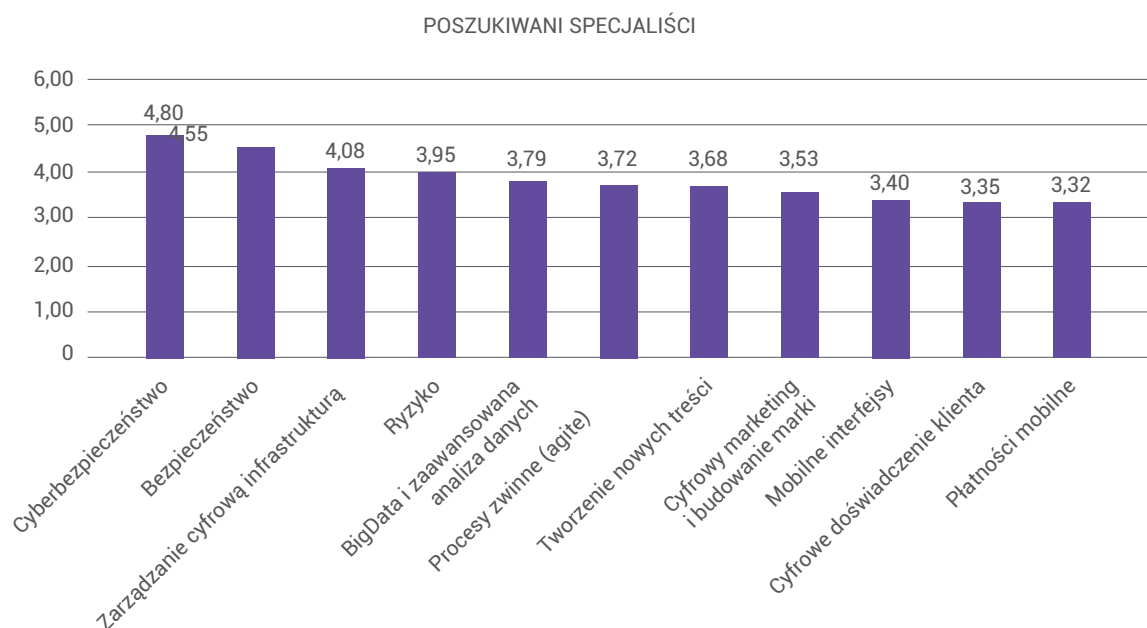
W przeprowadzonym badaniu ankietowym banki w skali od 1 do 10 miały ocenić stopień poszukiwania pracowników najbardziej pożądanych oraz stopień trudności w ich pozyskaniu. Stopień 1 oznaczał brak potrzeby zatrudnienia specjalisty w danym zakresie lub łatwość zatrudnienia odpowiedniej osoby na dane stanowisko. Natomiast przyznana ocena 10 oznaczała wysoki stopień braku specjalisty i potrzebę jego zatrudnienia lub bardzo wysoką, odczuwaną trudność w pozyskaniu odpowiedniego pracownika (rysunek 9.1.).

Według zebranych opinii najbardziej poszukiwanymi specjalistami przez banki spółdzielcze byli ci z zakresu cyberbezpieczeństwa (4,80), bezpieczeństwa (4,55) oraz zarządzania cyfrową infrastrukturą (4,08). Te rezultaty zgodne są z wynikami badań europejskich, pokazują w jakich obszarach banki transformujące się do działania w środowisku cyfrowym mają nadal problemy. Wydawać się może, że wyniki pośrednio wskazują na obszary, w których banki osiągnęły widoczny sukces: tworzenie cyfrowych treści, cyfrowy marketing, mobilne interfejsy, cyfrowe doświadczenie klienta, płatności mobilne, czyli mają takie potrzeby, a więc starają się dostosować do najnowszych trendów rynkowych i technologicznych lub wskazują na wysoki poziom samozadowolenia, gdy problemy w tych dziedzinach już występują. Prawdopodobnie mamy do czynienia z oboma rodzajami tych sytuacji.

²¹ R. Włoch, K. Śledziwska, Wpływ zmian technologicznych na pracowników sektora bankowego. Warszawa 2018, s. 22.

²² Essential Insights for IT and Tech Professionals. DevSkiller Future. Skills Report 2025, s.19.

²³ R. Pelta, 15 Jobs of the Future (and the Skills You Need to Land Them Now).



Rysunek 9.1. Trudności w znalezieniu specjalistów przez banki spółdzielcze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (n = 70).

9.2. Problemy z pozyskaniem pracowników przez banki spółdzielcze

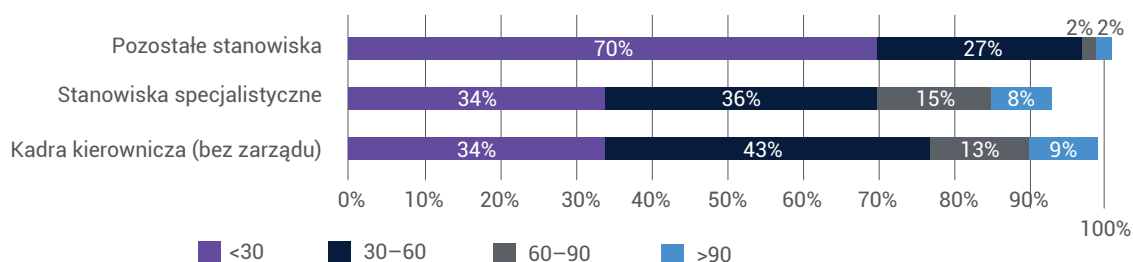
Sumarycznie problemy z pozyskiwaniem pracowników przez banki spółdzielcze można scharakteryzować następująco:

- 1) Ograniczona dostępność osób o wysokich kwalifikacjach w specjalistycznych dziedzinach (jak np. cyberbezpieczeństwo, infrastruktura cyfrowa, bankowość mobilna, płatności mobilne, compliance, audyt itd.) na lokalnych rynkach.
- 2) Zbyt niska atrakcyjność wynagrodzenia dla wyżej wymienionych specjalistów.
- 3) Relatywnie niska akceptowalność pracy zdalnej lub hybrydowej, co jest ważnym kryterium wyboru zatrudnienia zarówno przez specjalistów, jak i młode pokolenie.
- 4) Niesprawdzanie się firm rekrutacyjnych na lokalnych rynkach (negatywne doświadczenia, brak większego zainteresowania zleceniami z banków spółdzielczych).
- 5) Częste postrzeganie zatrudnienia w bankach spółdzielczych przez młode pokolenie jako mało atrakcyjne (ograniczone możliwości rozwojowe, kariery w strukturach organizacyjnych, brak

perspektyw międzynarodowych, negatywna percepcja kultury organizacyjnej, elastyczności, otwarcia na zmiany i inne).

Natomiast w dziedzinach, gdzie pracowników można stosunkowo szybko przygotować do pracy w banku, na stanowiskach niewymagających zaawansowanych kompetencji, sytuacja nie przedstawia się źle. Atrakcyjność zatrudnienia w stosunku do sektora publicznego wypada dobrze, a do prywatnego nawet jeszcze lepiej. Potwierdzają to ogólne oceny banków, jak i średni czas na pozyskanie pracowników szeregowych (w 70% przypadków do 30 dnia, do 60 dni aż 97% – patrz rysunek 9.2.). Dla stanowisk specjalistycznych te proporcje są gorsze, odpowiednio 42% i 78%. Ponadto należy też wziąć pod uwagę dłuższy czas decyzyjny na temat zatrudnienia specjalisty niż zwykłego pracownika (np. z powodu weryfikacji kwalifikacji). Zjawisko to ma jeszcze większe znaczenie w odniesieniu do kadry kierowniczej, po prostu proces ten trwa dłużej także np. w bankach komercyjnych w dużych aglomeracjach przy wielu chętnych kandydatach.

Generalnie przedstawione okresy dokonywania rekrutacji pracowników nie pokazują jednak dramatycznej sytuacji, w jakiej znajdują się banki spółdzielcze. Jednakże należy brać pod uwagę, że są to wyniki uśrednione, a poważniejsze problemy pojawiają się punktowo.



Rysunek 9.2. Czas potrzebny na zrekrutowanie pracownika w podziale na typ stanowisk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (n = 70).

9.3. Rynek pracy a szkolenia

Pewnego rodzaju rozpoznanie potrzeb kadrowych banków spółdzielczych można przeprowadzić również na podstawie wyników badania ankietowanego w zakresie częstotliwości szkoleń pracowniczych.

Największą popularnością cieszą się szkolenia związane z produktami bankowymi, a zatem skierowane do części sprzedażowej (90%) i back office

(84%). Wynika to też z faktu, że sprzedaż obejmuje 52% zatrudnionych, a operacje 20%, czyli gross pracowników. Interesujące jest to, że w ramach wywiadów z zarządami banków zwracano uwagę na wsparcie sprzedaży, ale przede wszystkim pod kątem umiejętności miękkich (m.in. zwiększenia ofensywności, wyjścia do klientów, a nie czekania, aż się pojawią w siedzibie banku), ale w praktyce odpowiedni wskaźnik wypadł tylko na poziomie 44%.

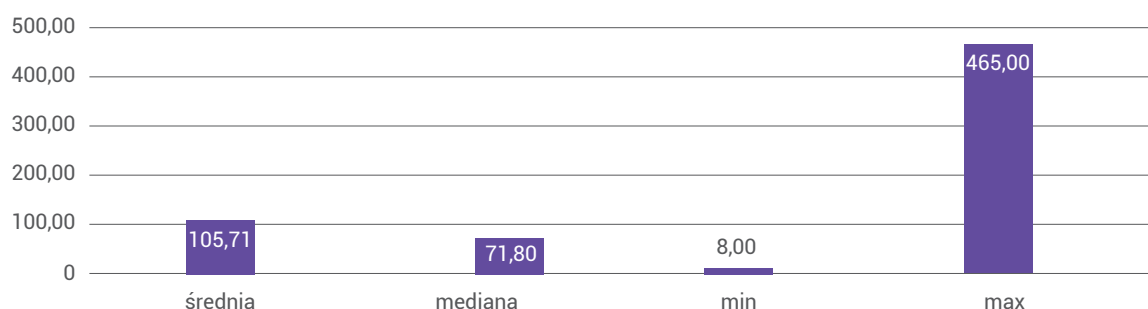
	Produkty bankowe	Umiejętności technologiczne	Umiejętności interpersonalne	Zarządzanie czasem i organizacja pracy
Sprzedaż	90%	54%	44%	20%
Operacje bankowe	84%	60%	39%	20%
Zarządzanie ryzykiem	71%	71%	29%	21%
Restrukturyzacja kredytów i windykacja	73%	50%	27%	19%
Informatyka i cyberbezpieczeństwo	56%	86%	29%	21%
Finanse, rachunkowość, sprawozdawczość finansowa	60%	74%	23%	23%

Tablica 9.1. Częstotliwość przeprowadzania szkoleń w bankach spółdzielczych (100% – często, 0% rzadko)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (n = 70).

Kolejny obszar, który zwraca uwagę, to szkolenia z umiejętności technologicznych w sferze informatyki cyberbezpieczeństwa. Tutaj wskazania są praktycznie na tym samym poziomie, co produkt bankowe, gdyż 86%. Jednakże potrzeby zdobywania kompetencji technologicznych oceniane są jako wysoce potrzebne i stosunkowo częste w całym banku (wszędzie od 50% w górę). Zestawienie to pokazuje, jak ważna jest sfera technologii (cyfryzacji), zarówno w odniesieniu do stanowisk specjalistycznych, jak i szeregowych pracowników banków. Intensywność szkoleń obrazuje też wielkość nakładów poświęcanych na ten cel.

Rozpiętość tych wydatków wynosi od 8 tys. zł do 465 tys., przy średniej 105,7 tys. oraz medianie 71,8 tys. Natomiast w ankietowanej grupie średnie zatrudnienie wyniosło 67,1 etatu, zatem na jednego pracownika wypadłoby 1 575 zł na szkolenia. Natomiast duża różnica pomiędzy średnią a medianą wskazuje na znaczne zróżnicowania pomiędzy bankami i dane szczegółowe to potwierdzają (nawet kilkukrotnie). Zatem potencjał w uzupełnieniu kwalifikacji zarówno tych specjalistycznych, jak i tradycyjnych można uznać jako znaczny.



Rysunek 9. 3. Roczne wydatki na szkolenia dla pracowników banków spółdzielczych (w tys.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (n = 70).

9.4. Ograniczanie luki kompetencyjnej i wykorzystanie technologii w obliczu postępującej cyfryzacji

Raporty wielu światowych firm konsultingowych publikowanych na początku XXI wieku lub wcześniej wskazują, że od 40% do 60% aktualnych zawodów/ról/stanowisk będzie zagrożonych w procesie transformacji firm, instytucji lub samorządów do funkcjonowania w środowisku cyfrowym. Pojawiają się też opinie, że prawie każde stanowisko pracy będzie w przyszłości dotknięte wpływem nowych technologii. Nie można też z dużą dokładnością określić skali tego zjawiska, ale z pewnością nie można go lekceważyć, gdyż jesteśmy dopiero na początku tego fascynującego procesu.

Największe zagrożenia i ryzyka dla restrukturyzacji i zmian w strukturze zatrudnienia oczekiwane są w stosunku do takich technologii jak: automatyzacja i sztuczna inteligencja. W przypadku sztucznej inteligencji dokonuje się na naszych oczach swego rodzaju wyścig w tych obszarach działalności, w których sztuczna inteligencja przewyższa inteligencję człowieka. Jeśli przyjąć miarę inteligencji na poziomie 100%, to człowiek nadal dominuje, ale sztuczna inteligencja przeważa tam, gdzie występują procesy elementarne, masowe i powtarzające się. Natomiast AI nie może, jak dotychczas, odtworzyć kreatywności, budowę relacji, niuanse, empatię, subtelność i myślenie liniowe. Stąd słusznie formułowana jest hipoteza, że sukces w aktualnych uwarunkowaniach odniosą tylko te banki, które potrafią połączyć umiejętności ludzkie z Gen AI, wsparciem różnorodności i zachęcaniem do wdrażania innowacji.²⁴ Są trzy obszary, które mogą skutecznie pomóc ukształtować pracowników wyróżniających się w konkurencji cyfrowej. Do nich zalicza się: współinteligencja, różnorodność i kultura. Większość banków korzysta z człowieczeństwa w obszarach opartych na takich

relacjach jak: sprzedaż, świadczenie usług i partnerstwa, wrażliwa komunikacja oraz kreatywne, nielineowe role, pożądane przy zatrudnianiu kreatywnych dyrektorów. Warto podkreślić, że nie mamy wiedzy na temat co będzie, gdy AI będzie reprezentować inteligencję na poziomie 160%?

Jedną z najbardziej wymagających technologii pod względem posiadania umiejętności jest sztuczna inteligencja. AI, którą banki rozpoczęły wykorzystywać, wymaga od pracowników pogłębionej wiedzy, z jaką technologią mają do czynienia. Ponadto liczne są bowiem formy AI takie jak: cyfrowe formy pieniądza, automatyczna obsługa czatu, automatyczne płatności rachunków, algorytmy uczenia maszynowego, które wykrywają oszustwa i kradzieże kart kredytowych, biometria, która zabezpiecza konta i znajomość aplikacji na smartfony. Ryzyka, które łączą się z AI wymagają także nieustannego uczenia się pracowników banku i unikania popełniania błędnych zachowań i decyzji, czyli umiejętności praktykowania zasad kultury cyfrowej.

Luka kompetencyjna banków spółdzielczych może być w dużym stopniu zniwelowana, gdy ich planowane działania będą ukierunkowane na dostosowanie się do przyszłych trendów technologicznych. Według amerykańskich ekspertów do najważniejszych trendów w bankowości w 2024 roku zalicza się następujące²⁵:

- Rosnąca koncentracja na transformacji cyfrowej
- Upraszczanie podróży klienta
- Wzrost wpływu nowych konkurentów
- Znalezienie i przeszkolenie talentów/pracowników do potrzeb cyfrowych

²⁴ Human capital: Your new competitive advantage in the GenAI era. World Economic Forum. Davos. Jan 7, 2025.

²⁵ J. Marus, 2025 Retail Banking Trends and Priorities. Report Banking. January 2025, s. 19.



- Doskonalenie procesów zarządzania danymi i rozwijanie zdolności analitycznych
- Rozszerzanie możliwości oferowania produktów i płatności cyfrowych
- Zwiększanie zaangażowania w sferze innowacji
- Reagowanie na potrzeby finansowe związane z dobrostanem
- Eksploracja zaawansowanych technologii
- Dostosowanie środowiska pracy do pracy zdalnej
- Budowanie partnerstw między bankami a fintechowymi firmami
- Poprawa stopnia integracji kanałów dostaw.

Warto docenić też poglądy liderów technologicznych, którzy dzielą się swoimi spostrzeżeniami na temat tego, jak można najlepiej wykorzystać dostępne technologie²⁶.

- 1) Technologia AI będzie zorientowana na człowieka. Monitorowanie i nadzór będą sprawowane i kontrolowane przez człowieka, zostanie zagwarantowane przestrzeganie podstawowych jego wartości, skuteczne okaże się wdrożenie zasad etycznych.
- 2) Nadchodzą agenci generacji AI. Wykorzystanie agentów sztucznej inteligencji może wyeliminować większość pracy ręcznej, co będzie prowadzić do 40-50% przyspieszenia harmonogramów modernizacji technologii i 40-procentowej redukcji kosztów.
- 3) Odporność technologiczna nie tylko łączy się z odporną IT. Z racji tego, że złożoność technologii

wywiera większą presję na systemy, a awarie coraz bardziej uderzają w wynik finansowy, kluczowym wyzwaniem dla dyrektora ds. informatyki w 2025 r. będzie mniejsze wzmacnianie systemów informatycznych na korzyść zwiększania odporności samego biznesu.

- 4) Czas na uczciwą ocenę Gen AI. Pomimo znacznego wysiłku i podejmowania inwestycji większość organizacji ma niewielki namacalny efekt, który mogłyby pokazać. Warto przyrzeć się kulturze organizacji, całości realizowanych procesów, stosowanym wskaźnikom produktywności.
- 5) Produktywność technologiczna. Liderzy technologiczni mają w zasięgu dostępne technologie i narzędzia, które pozwalają im odpowiedzieć na najbardziej podstawowe i dręczące pytanie: Co uzyskuje organizacja za wszystkie środki finansowe poniesione na IT?
- 6) Lekcje z Azji. Azjatyckie firmy, szczególnie te w Chinach, wskazują drogę do pomnażania wartości przez łączenie gen AI z analityczną AI. Należą do nich na przykład infrastruktura danych i systemy zarządzania, które mogą obsługiwać zaawansowane modelowanie; architektura modułowa obsługująca pełen zakres interakcji cyfrowych z klientami oraz zautomatyzowane możliwości przepływu pracy, takie jak zamiana mowy na tekst.
- 7) Dwie decyzje, które mogą obniżyć koszty o 30 procent. Pierwszą z nich jest dokładne przyjrzenie się wydatkom integratorów systemów (SI), które często wynoszą od 50 do 70 procent wydatków na transformację systemów. Druga to opracowanie i śledzenie kluczowych wskaźników efektywności (KPI) w celu oceny, jakie zmiany przynosi transformacja cyfrowa.

²⁶ New Year's resolutions for tech in 2025. McKinsey Digital. January 2025.



Wpływ zmian w wielkości i strukturze zatrudnienia (front office vs back office) na koszty pracy i rentowność banków spółdzielczych

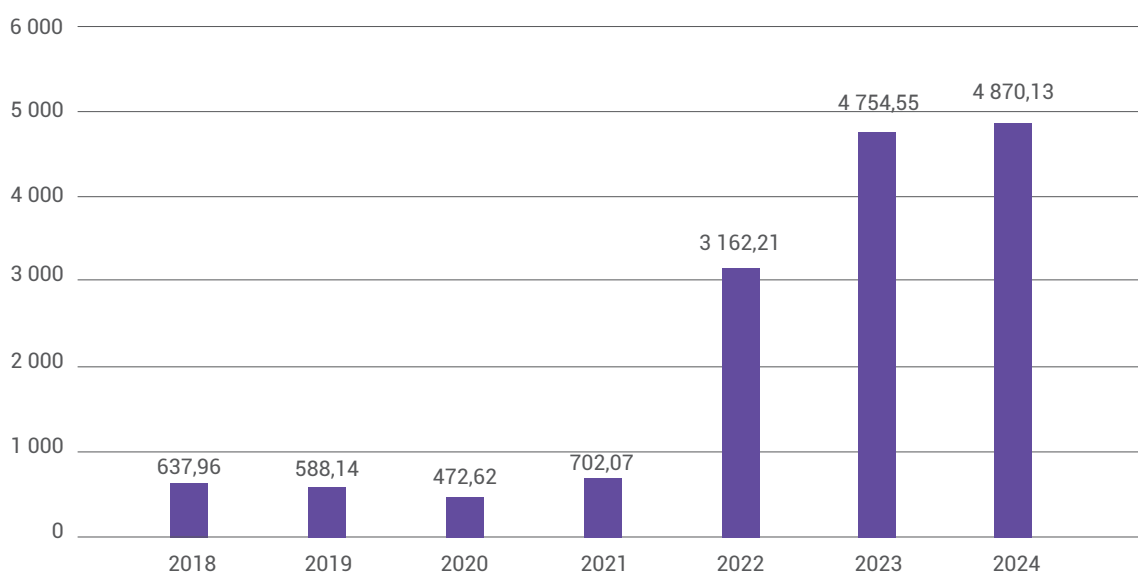


10.1. Rentowność banków spółdzielczych i efektywność

Wraz ze znacznym wzrostem stóp procentowych NBP, rozpoczętym w drugiej połowie 2021 r., a w ślad za tym stóp na rynku usług bankowych, rentowność całego sektora, a w szczególności spółdzielczego, znacząco wzrosła. Banki spółdzielcze zaczęły odnotowywać wysokie zyski, co obrazuje rysunek 10.1.

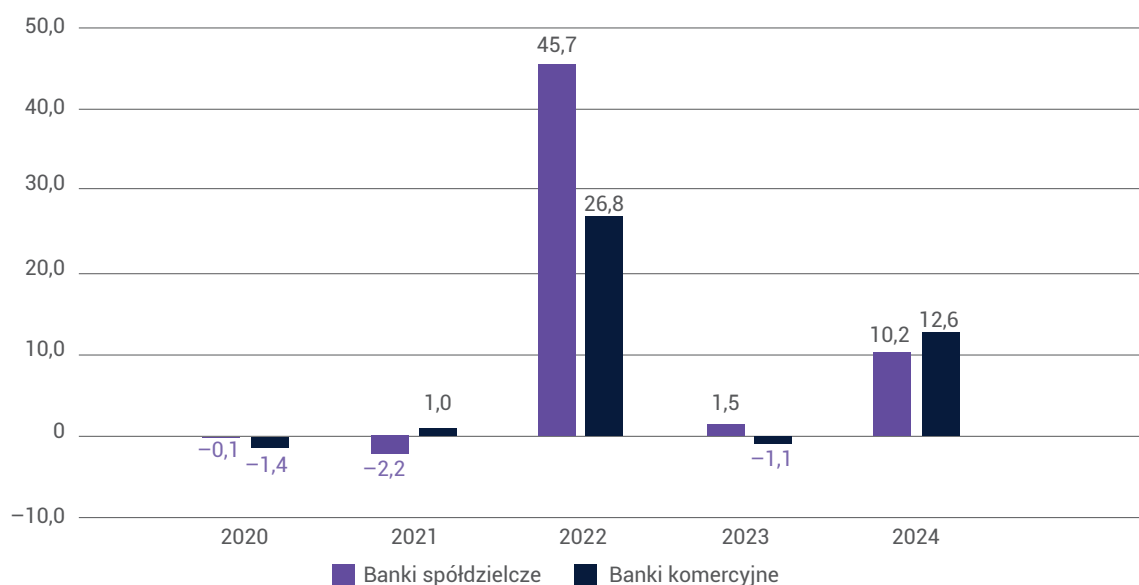
Zwraca jednak uwagę relatywnie niski przyrost zysków pomiędzy rokiem 2023 a 2024 (o 2,4%),

czyli poniżej poziomu inflacji, ale także zdecydowanie mniej niż w odniesieniu do dynamiki banków komercyjnych, gdzie wzrost zysku wyniósł 59,2%. Głównych wyjaśnień można szukać w konieczności tworzenia (wcześniej) potężnych rezerw przez banki komercyjne na kredyty mieszkaniowe w walutach obcych oraz ekstraordynaryjnych kosztach wakacji kredytowych, czego w takim stopniu nie doświadczyły banki spółdzielcze. Niemniej tak wysokie wyniki finansowe spółdzielców w ostatnich latach pozwoliły na zwiększenie kosztów działania banków, zilustrowane rysunkiem 10.2.



Rysunek 10.1. Zysk netto banków spółdzielczych na 31 grudnia (w mln zł)

Źródło: Dane UKNF.



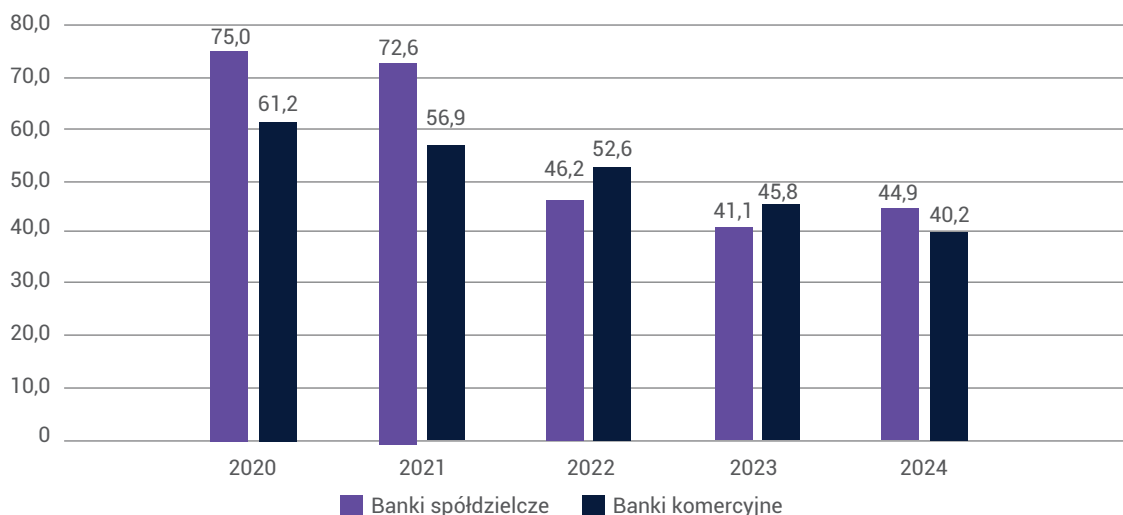
Rysunek 10.2. Dynamika kosztów działania banków spółdzielczych i komercyjnych (w %)

Źródło: Dane UKNF.



Szczególnie duża dynamika nastąpiła w 2022 r. i dotyczyła ona kosztów ogólnego zarządu (wzrost w przypadku banków spółdzielczych o 81,5%, a komercyjnych o 43,1%, przy prawie zerowych ich dynamikach w poprzednich latach). Rok 2023 był powrotem do wyhamowania wzrostu kosztów ogólnego

zarządu, a w zasadzie nawet dość silnego spadku (odpowiednio o 26,1% i 16,3%). Natomiast 2024 r. przyniósł pojawienie się lekkich wzrostów. W sumarycznym rezultacie wskaźniki efektywnościowe C/I kształtowały się w latach 2020–2024 na poziomach pokazanych na rysunku 10.3.



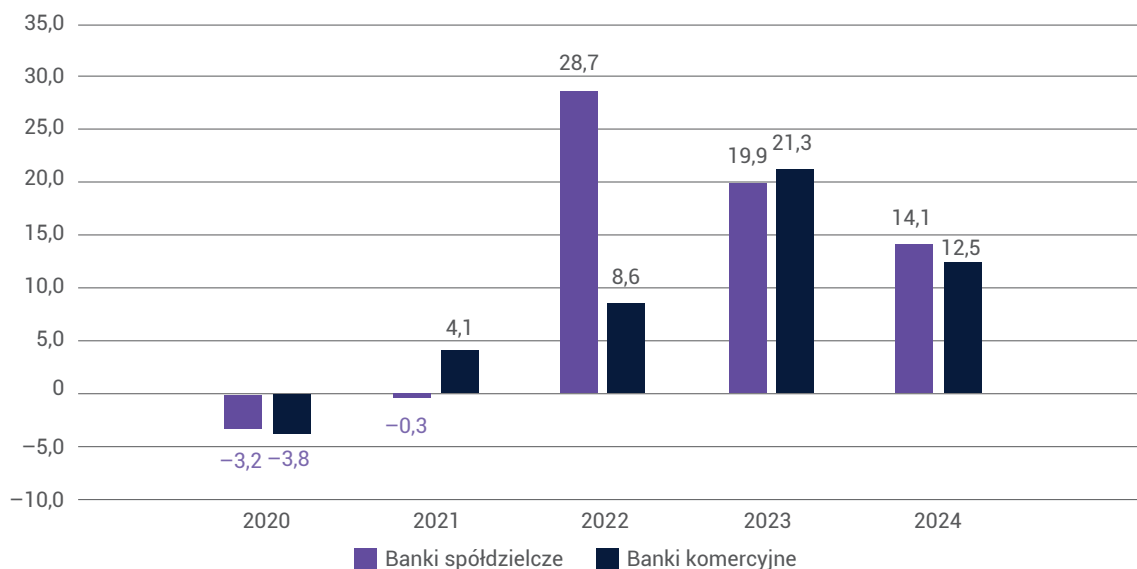
Rysunek 10.3.Wskaźnik C/I banków spółdzielczych i komercyjnych (w%)

Źródło: Dane UKNF.

Ich wyraźna poprawa przede wszystkim była spowodowana wzrostem wyniku odsetkowego (wzrost stóp procentowych).

10.2. Koszty pracownicze i zatrudnienie

Natomiast nieco odmiennie kształtowała się kwestia kosztów pracowniczych. Tutaj we wszystkich trzech poprzednich latach (2022–2024) nastąpiły przyrosty, nawet silniejsze w bankach spółdzielczych (patrz rysunek 10.4.). Można to ocenić jako rodzaj



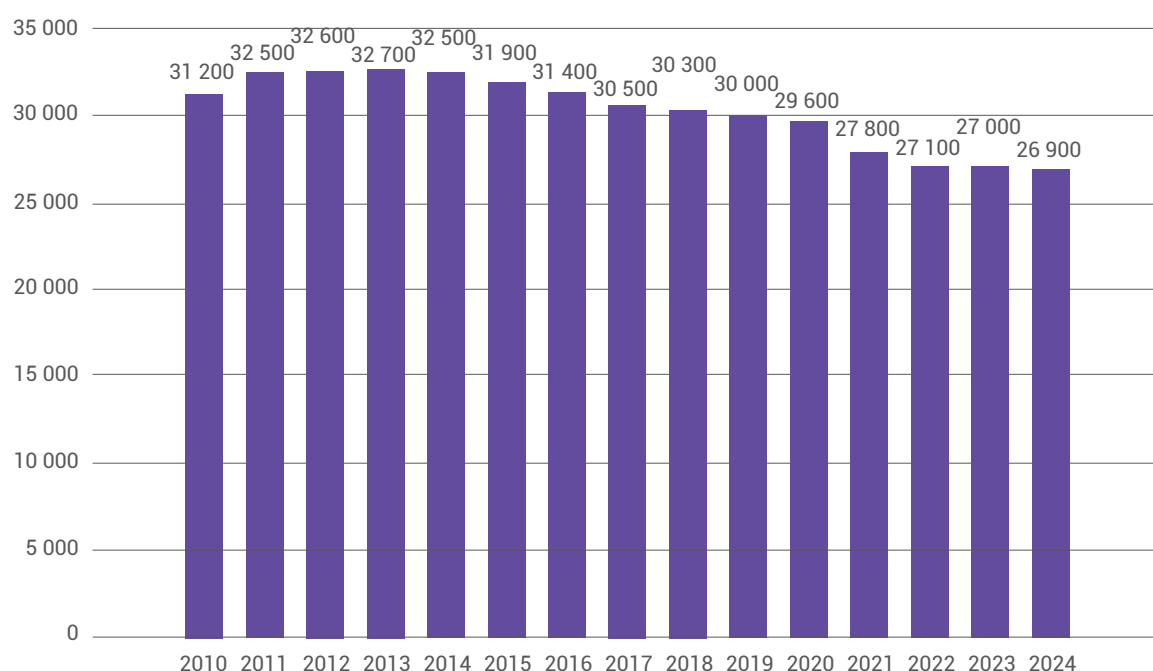
Rysunek 10.4. Dynamika r/r (w %) kosztów pracowniczych w bankach spółdzielczych i komercyjnych

Źródło: Dane UKNF.

odreagowania za brak możliwości wprowadzania podwyżek w okresie funkcjonowania przy niskich stopach procentowych (słabych wynikach finansowych), a także odpowiedź na wysoką inflację, zarówno tę z początku drugiej dekady XXI w., a nierekompensowaną na bieżąco odpowiednimi podwyżkami, jak i inflację trwającą do dzisiaj.

Poziom kosztów płacowych jest wynikiem dwóch

czynników – wysokości wynagrodzeń i zatrudnienia. W tej drugiej kwestii odnotowujemy stały spadek (patrz wykres nr 10.5, jednakże w latach 2010–2024 był on nieco wolniejszy (o 13,7%) niż w całym sektorze bankowym (o 17,1%). W rezultacie udział BS-ów w zatrudnieniu sektora wzrósł z 17,6% do 18,4%, dodatkowo należy pamiętać, że banki spółdzielcze to 9,2% (2024 r.) aktywów ogółem polskiej bankowości.



Rysunek 10.5. Poziom zatrudnienia w bankowości spółdzielczej w Polsce 2010 – 2024

Źródło: Dane UKNF.

Dynamikę spadku zatrudnienia w polskiej bankowości można skomentować też pod kątem obserwowania tego zjawiska w innych krajach. W Niemczech w latach 2010–2023 spadek ten wyniósł 14,4%, a w całej populacji banków spółdzielczych w Europie już tylko 4,9%.²⁷ Na tym tle proces racjonalizacji zatrudnienia w naszym kraju cechuje się nawet większą dynamiką niż w ujęciu ogólnoeuropejskim, aczkolwiek są kraje, gdzie następuje to zdecydowanie szybciej, np. w Holandii lub Hiszpanii.

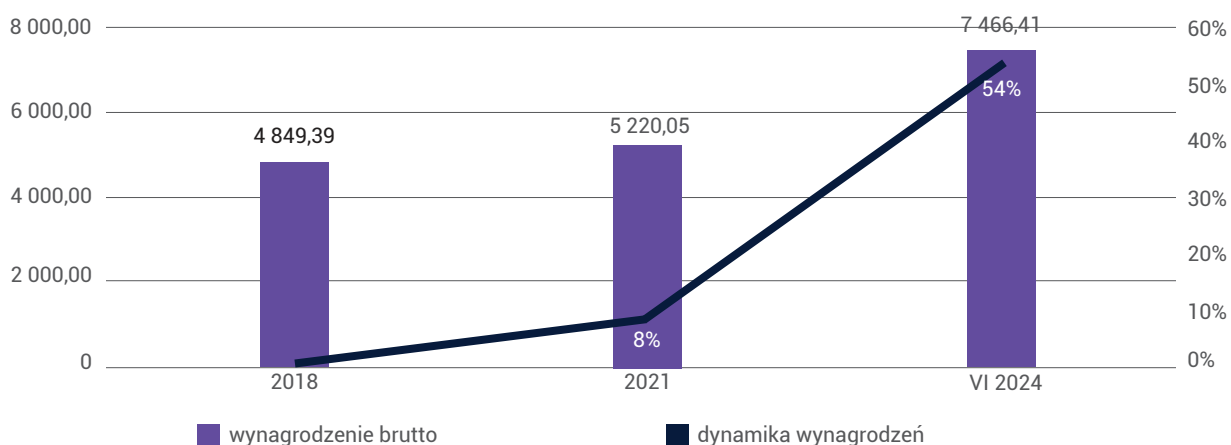
10.3. Wynagrodzenia

Natomiast w odniesieniu do średniego wynagrodzenia (według wyników naszego badania), to lata pomiędzy 2018 a 2021 r. przyniosły wzrost o 7,6%, ale pomiędzy 2021 a końcem czerwca 2024 było to już

43%, przy inflacji za ten ostatni okres 27,6%. Pierwsze półrocze 2024 r. zamknęło się średnim wynagrodzeniem na poziomie 7 466 zł.

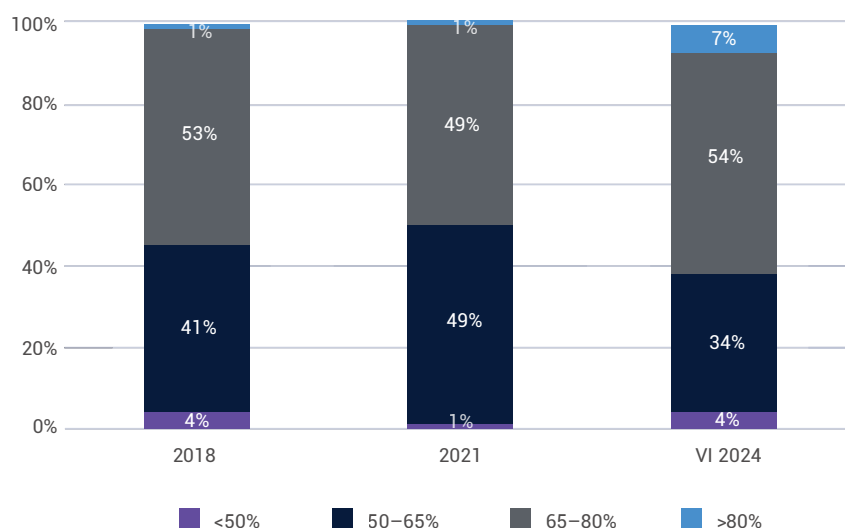
W tej sytuacji udział kosztów osobowych w kosztach działania banków spółdzielczych wzrósł. Dominująca grupa o udziale powyżej 65% powiększyła się do 61%. Omawiane przyrosty nie wydają się jeszcze dramatyczne, zarówno biorąc pod uwagę ogólne dobre wyniki finansowe, ale także np. to, że dla porównania w Niemczech jeden z największych banków spółdzielczych Berliner Bank ma ten wskaźnik na poziomie 60%. Jednakże mimo opisanej poprawy wynagrodzeń w bankach spółdzielczych wobec okolicznych banków komercyjnych, pozostają one mniej atrakcyjne. Ich poziom jest porównywalny dla poszczególnych grup pracowników w granicach 56–66% badanej populacji, marginalnie wyższy (1–4%), a dla 21–28% niższy oraz dla 9–12% zdecydowanie niższy (rysunek 10.8.).

²⁷ Dane EACB.



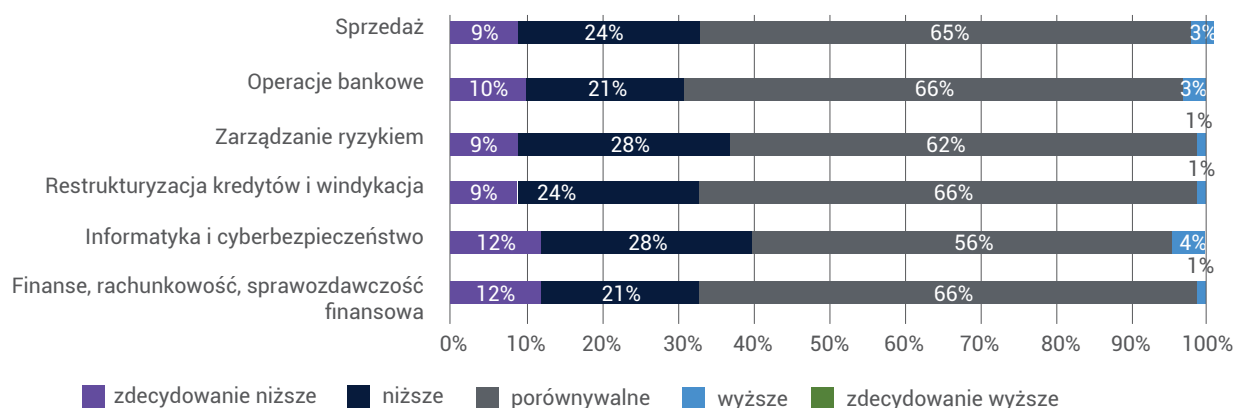
Rysunek 10.6. Średni poziom wynagrodzenia w bankach spółdzielczych (badana próba)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



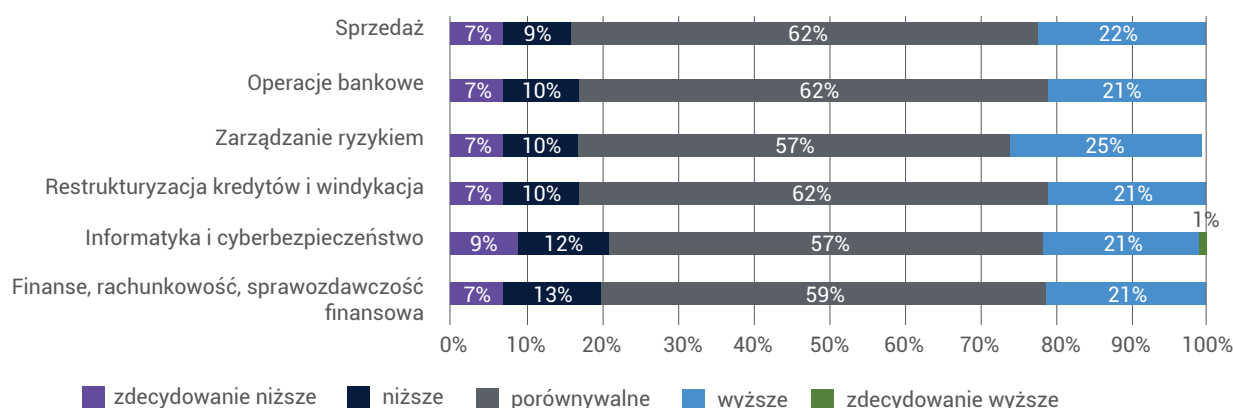
Rysunek 10.7. Udział kosztów osobowych w kosztach działania banku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



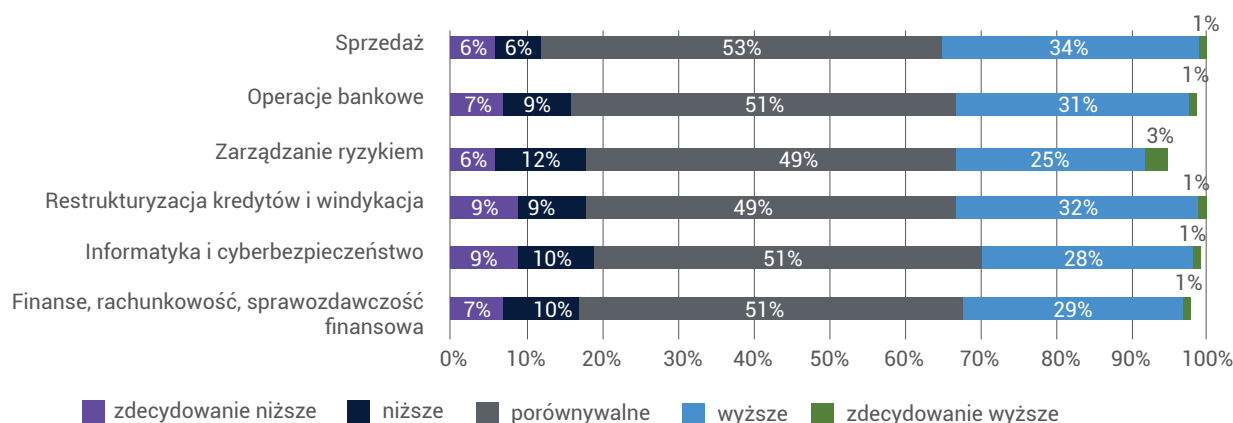
Rysunek 10.8. Atrakcyjność wynagrodzeń pracowników banków spółdzielczych względem okolicznych banków komercyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



Rysunek 10.9. Atrakcyjność wynagrodzeń pracowników banków spółdzielczych względem okolicznych pracodawców publicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).



Rysunek 10.10. Atrakcyjność wynagrodzeń pracowników banków spółdzielczych względem okolicznych pracodawców prywatnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

Sytuacja banków spółdzielczych wyraźnie lepiej kształtuje się wobec okolicznych pracodawców publicznych (rysunek 10.9).

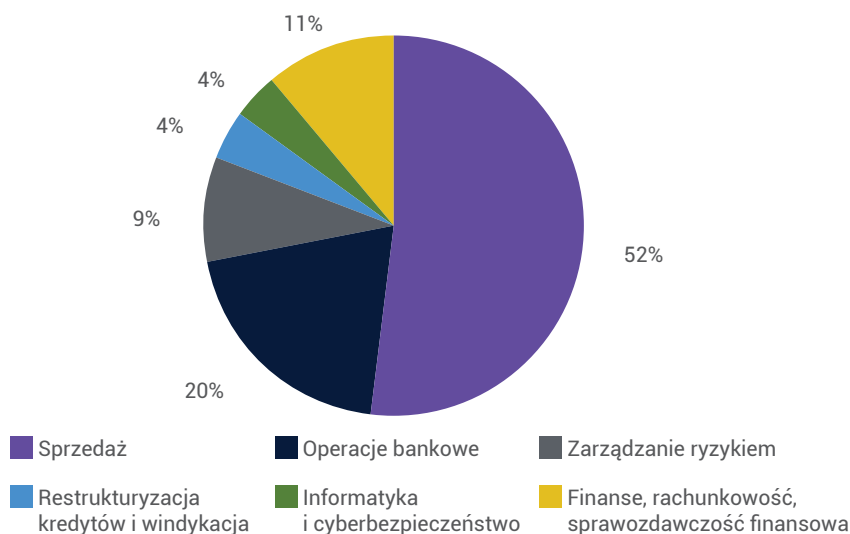
Zatem wynagrodzenia w odniesieniu do pracowników niebędących wysoko wykwalifikowanymi specjalistami prezentują się relatywnie nieźle, natomiast wyzwania pojawiają się wobec osób zajmujących stanowiska specjalistyczne.

10.4. Struktura zatrudnienia (front office vs back office)

Należy zatem popatrzyć na strukturę zatrudnienia i ocenę obciążenia płacowego związanego ze stanowiskami specjalistycznymi. W ramach badania wyłonił się obraz, że 52% zatrudnienia przypada na sprzedaż, gdzie mimo tak ważnej funkcji jaką ona pełni, dla prawidłowego funkcjonowania banku, poziom wynagrodzeń

nie wydaje się największym problemem. Podwyższona wrażliwość, ze względu na płace, pojawia się przy zarządzaniu ryzykiem (9% zatrudnionych), restrukturyzacją kredytów i windykacją (4%) oraz informatyką i cyberbezpieczeństwem (4%) – razem 17%. Stąd wpływ na ogólne koszty pracy może być duży, ale nie kluczowy. W odniesieniu do rentowności całego banku ten wydział słabnie. Zatem w polityce płacowej wydaje się, że jest miejsce na uatrakcyjnienie wynagrodzeń dla najbardziej potrzebnych specjalistów. Oczywiście działania te muszą być zintegrowane z całą polityką kadrową, aby nie wywoływać sytuacji konfliktowych wśród pozostałego personelu.

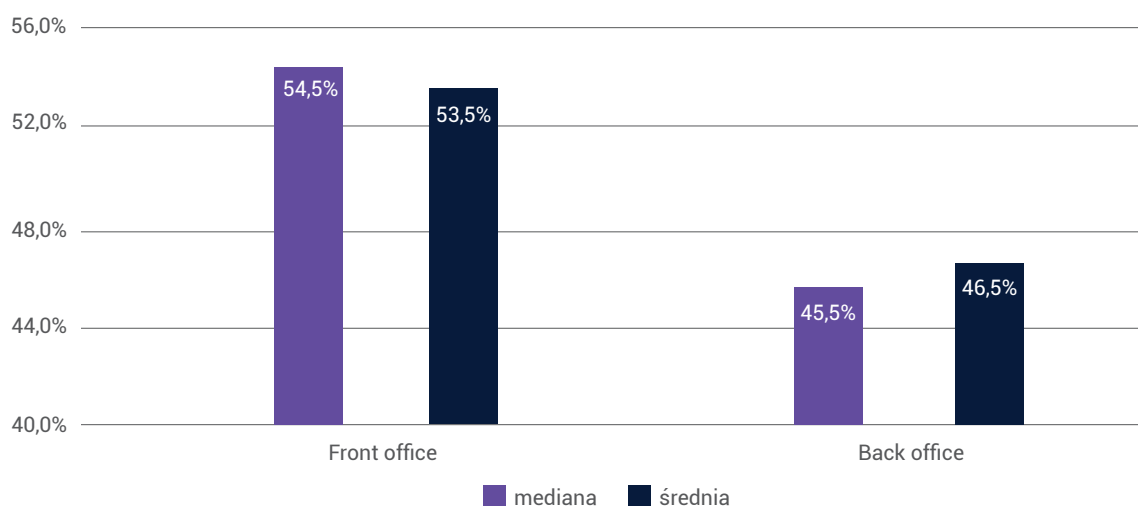
Pozostaje jeszcze kwestia podziału na sferę sprzedażową i back office. Zarówno w ujęciu średniej, jak i mediany występuje pewna przewaga struktur frontowych – odpowiednio 54,5 do 45,5 dla mediany i 53,5 do 46,5 dla średniej. Zatem w dalszym ciągu, mimo obciążenia banków wieloma czynnościami

**Rysunek 10.11.** Struktura zatrudnienia w bankach spółdzielczych według działów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

administracyjno-operacyjnymi oraz ogólnego zarządu, to pracownicy mający bezpośredni wpływ (kontakt z klientem) są w przewadze. Nadmienić należy też niewielką skalę banków spółdzielczych, gdzie nie ma możliwości osiągania efektów skali, jak w przypadku banków dużych. Dla tych pierwszych wielkość funkcji centralnych (obsługowych) zawsze będzie

relatywnie większa. Jednakże uzyskany wynik to raczej dobry komunikat, aczkolwiek sytuacja ta ulega powolnym zmianom w kierunku wzrostu sfery back office'u. Wywołują je różne przyczyny, m.in. zarówno związane ze zmianami technologicznymi (głównie cyfryzacją kanałów dystrybucyjnych), jak i zwiększaniem się obciążeń regulacyjnych.

**Rysunek 10.12.** Struktura zatrudnienia w bankach spółdzielczych w podziale na front i back office

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych ankietowych w bankach spółdzielczych (70 odpowiedzi).

Generalny wniosek wpływający z tej części raportu powinien koncentrować się na wykorzystaniu dobrej koniunktury związanej ze stopami procentowymi (wysokimi zyskami) na zidentyfikowaniu istniejących lub potencjalnych luk kompetencyjnych wśród pracowników i przystąpienia do sformułowania oraz realizacji planu zarówno intensyfikacji szkoleń własnych pracowników, przewidywanych do objęcia

specjalistycznych i menedżerskich stanowisk, a także zaaktywizowanie się w poszukiwaniu zewnętrznych specjalistów, oferując atrakcyjniejsze wynagrodzenia niż dotychczas. Należy też pamiętać, że w zasadzie organizacje, jakimi są banki spółdzielcze działają na tyle dobrze, na ile pozwolą im najślabsze ogniwa. Tymi wąskimi gardłami stają się wyspecjalizowani pracownicy.



Podsumowanie i rekomendacja





Postępująca cyfryzacja i rozwój AI w obsłudze klientów oraz procesach operacyjnych

Rozwój nowych technologii, cyfryzacja i postęp w sztucznej inteligencji należą do najważniejszych trendów rozwojowych w gospodarce, a w tym w odniesieniu do banków na świecie i w Polsce. W bankowości komercyjnej (dużych spółkach akcyjnych) trendy te manifestują się w postaci wdrażania bankowości mobilnej, platform cyfrowych, analityki big data, automatyzacji procesów (RPA – Robotic Process Automation) oraz personalizacji oferty za pomocą SI. Stopniowo dotyczy to także bankowości spółdzielczej, choć tu zmiany są nieco wolniejsze z uwagi na mniejsze możliwości inwestycyjne i lokalny charakter prowadzenia działalności bankowej, niewymagający aż w takim stopniu automatyzacji. Krańcowe korzyści wdrażania nowych technologii w bankowości spółdzielczej są mniejsze niż w bankowości komercyjnej.

Jednak skutki rozwoju nowych technologii mają i będą miały w najbliższych latach podstawowe znaczenie dla zatrudnienia i rynku pracy. Przemiany przybrały charakter strukturalny (m.in. powoli wymuszają zmianę dotychczasowych modeli biznesowych), w coraz większym stopniu determinując pozycję konkurencyjną całego sektora spółdzielczego i poszczególnych banków. W tej sferze ograniczenia rynku pracy dla banków spółdzielczych stają się jednym z tych najważniejszych. Jednakże w percepcji bankowców sytuacja w najbliższej przyszłości nie jest aż tak alarmująca. Wydaje się, że odnotowywane dobre wyniki finansowe kreują optymistyczne podstawy dotyczące przyszłości banków i niedoceniają zagrożeń związanych ze zmianami technologicznymi. Niedobór kompetencji cyfrowych wśród obecnych pracowników może hamować rozwój i utrudniać osiąganie wysokiej rentowności w przyszłości. Obecny model zatrudnienia opierający się na niskiej fluktuacji może okazać się paradoksalnie barierą rozwojową. Rekomendujemy zwiększenie nakładów na szkolenia dostosowujące kadrę kierowniczą do wymogów cyfryzacji.

Automatyzacja pracy

Procesy automatyzacji pracy w bankach spółdzielczych przebiegają powoli w stosunku do konkurentów. Wynika to m.in. z faktu, że koszty pracy nie są aż tak istotne (dostęp do relatywnie taniej siły roboczej w obszarach, gdzie automatyzacja mogłaby zastąpić pracę ludzką) w relacji do wysokich nakładów potrzebnych na wdrożenie nowych rozwiązań. Obszary, w których automatyzacja mogłaby potencjalnie zastąpić pracę ludzką – takie jak

przetwarzanie transakcji, weryfikacja wniosków kredytowych czy obsługa administracyjna – nie generują wystarczającej presji kosztowej, aby uzasadnić wysokie nakłady na wdrożenie nowych technologii. Dopiero zmiana tych proporcji wymusi przyspieszenie tego procesu, aczkolwiek pojawia się tu bariera ograniczonych zasobów finansowych na te cele w bankach spółdzielczych, czyli małych i średnich podmiotów. Niemniej tendencja do automatyzacji w wymiarze światowym jest bardzo silna. W tym kontekście banki zrzeszające powinny odegrać większą rolę w rozwoju automatyzacji w sektorze bankowości spółdzielczej. Istnieje kilka powodów, dla których ich zaangażowanie jest ważne. Po pierwsze, mają większe możliwości inwestycyjne i integracyjne. Po drugie, mają większy dostęp do know-how. W obszarze automatyzacji pracy wypracowanie rozwiązań grupowych jest niezbędne. Wpłynie to na zwiększenie konkurencyjności grup zrzeszeniowych na rynku bankowym. Wiąże się to jednak z ograniczeniem autonomii poszczególnych banków spółdzielczych.

Pogłębiająca się specjalizacja pracy

Postępuje pogłębiająca się specjalizacja pracowników, wynikająca z konieczności posiadania przez nich coraz bardziej wyspecjalizowanej wiedzy i umiejętności. Sytuacja ta ma zasadnicze znaczenie dla banków spółdzielczych, gdyż ich dostęp do specjalistów jest ograniczony z zewnątrz (fizyczny brak na rynkach lokalnych, wysokie oczekiwania finansowe, postrzeganie BS-ów jako mało atrakcyjnych miejsc pracy), a wewnętrzne procesy rekrutacyjne wymagają wieloletniego przygotowania (przeszkolenia) pracowników. Jednakże waga barier w pierwszym przypadku w dużym stopniu przesądza konieczność korzystania z drugiego rozwiązania, a zatem intensywnego szkolenia pracowników. Pośrednio widać to poprzez perspektywę Komitetu Standardów Kwalifikacyjnych w Polskiej Bankowości przy ZBP, gdzie aktywność szkoleniowo/certyfikacyjna banków spółdzielczych jest bardzo widoczna, także na tle banków komercyjnych.

Znaczenie pracy zdalnej i hybrydowej

Pandemia COVID-19 przyczyniła się do rozpowszechnienia się formy pracy zdalnej i hybrydowej. Sytuacja ta dotyczyła również banków spółdzielczych. Jednakże po zakończeniu pandemii powrócono do dominacji formuły stacjonarnej. Natomiast w innych branżach, w tym w bankach komercyjnych, ten powrót był ograniczony. Dla wielu specjalistów jest to ważne kryterium atrakcyjności zatrudnienia.



Brak zmiany nastawienia ze strony banków spółdzielczych może stanowić poważną barierę w rekrutacji z zewnątrz, aczkolwiek kierownictwa BS-ów nie postrzegają tego aspektu jako istotnego. Z przeprowadzonych wywiadów z kadrą kierowniczą banków spółdzielczych bardzo widoczny był nacisk na tradycyjne podejście do wykonywania pracy (w biurze).

Spadająca liczba placówek

W ostatnich latach wyraźnie obserwowana jest tendencja spadkowa liczby stacjonarnych placówek bankowych (także przekształcenia w jednostki bez obsługi kasowej) na świecie, w Polsce, ale też w bankach spółdzielczych. Powoduje to zmiany strukturalne w zatrudnieniu. Część frontowa się kurczy, a znaczenia nabierają specjaliści kreujący i obsługujący cyfrowe kanały dostępu (bankowość internetowa, mobilna). W związku z tym rośnie zapotrzebowanie na osoby o kwalifikacjach, zwłaszcza w sferze technologicznej. A tutaj pojawiają się problemy opisane powyżej i poniżej niniejszych wniosków.

Niedobór pracowników w newralgicznych obszarach (np. IT)

Choć problem niedoboru specjalistów był już kilkukrotnie wymieniany, to jego waga wymaga odrębnego wskazania jako punktu w niniejszym zestawie wniosków. Braki kadrowe w tej dziedzinie mogą być szczególnie odczuwalne poza dużymi aglomeracjami. Skutki mogą też być odczuwalne w odniesieniu do szerszych możliwości rozwojowych banków, np. odczuwania potrzeby na implementację innowacji i otwartości całej organizacji na nowe technologie, w ślad za tym zmiany modeli biznesowych.

Problemy ze znalezieniem dobrych pracowników „ladowych”

Obszar sprzedaży w bankach spółdzielczych wymaga pilnej poprawy w kierunku aktywnych strategii pozyskiwania klientów i rozwoju miękkich kompetencji, takich jak perswazja, zarządzanie relacjami, budowanie doświadczeń klienta oraz nawiązywanie długoterminowych relacji. Szczególną wagę należy przyłożyć do relacji w segmentach o rosnącej konkurencji o klienta (np. z rolnikami, którzy są atrakcyjnym segmentem również dla banków komercyjnych).

Presja płacowa

Z badań wynika, że płace w bankowości spółdzielczej są niższe niż w bankach komercyjnych. Również warunki pozapłacowe wydają się mniej korzystne. Co więcej, zmiany strukturalne w zatrudnieniu (wzrost znaczenia specjalistów) wymuszać będą silniejszą presję na wysokość wynagrodzeń, tak aby były porównywalne z bankami komercyjnymi. Dla banków spółdzielczych oznacza to zwiększanie się kosztów płacowych i ich już relatywnie wysokiego udziału w kosztach działania. To z kolei w warunkach niższych nominalnych stóp procentowych może ograniczać rentowność.

Rola outsourcingu

W modelach biznesowych banków wzrasta rola outsourcingu. Jednakże w bankach spółdzielczych rozwiązania takie są mało wykorzystywane i nie ma większej skłonności do zmian w tej dziedzinie. Zdecydowanie dominuje pogląd, że dysponowanie własnymi zasobami jest lepsze, chociażby ze względu na większą kontrolę danej działalności. Natomiast braki kadrowe będą mogły stanowić tak duży problem, że poza outsourcingiem lub integracją w ramach zrzeszenia nie będzie innych alternatyw. Istnieje zagrożenie, że kryzys w sferze kadrowej pojawi się znacznie szybciej niż możliwości zmiany modelu operacyjnego.

Kryteria ESG

Nowe wyzwania stojące przed bankami, w tym dotyczące ESG, wymagają kadr przygotowanych pod względem kwalifikacyjnym w zupełnie odmiennych dziedzinach niż dotychczasowe praktyki bankowe. Znalezienie odpowiednich specjalistów na rynkach lokalnych staje się problemem, podobnie a czasami jeszcze bardziej niż w przypadku ICT. Jedynie ze względu na globalne tendencje, nacisk na kwestie ESG może ulec zmniejszeniu w ramach Unii Europejskiej.

Konsolidacja sektora bankowości spółdzielczej

Podobnie jak w przypadku outsourcingu zwiększać się będzie zewnętrzna presja na procesy integracyjne banków spółdzielczych, jak to ma miejsce w innych krajach. Wiele wskazuje na to, że istotną rolę w tej materii odegrają problemy kadrowe banków. Zrzeszeniom lub operatorom zewnętrznym łatwiej będzie zdobyć odpowiednich specjalistów, chociażby ze względu na ich lokalizację i możliwości zaoferowania atrakcyjniejszych warunków ze względu na posiadany efekt skali. Możliwości małych banków są bardzo ograniczone.



Niedobory demograficzne

Bardzo poważnym problemem dla banków spółdzielczych już teraz, nie mówiąc o przyszłości, stają się kwestie demograficzne. Spadek liczby ludności i procesy starzenia się lokalnych społeczności

dotykają w szczególności terenów, na których działają banki spółdzielcze. Jednakże pewnym pozytywnym aspektem jest to, że pracownicy BS-ów, a w tym kadra zarządzająca (łącznie z członkami zarządów), są relatywnie młodzi (np. średnia wieku: szeregowie stanowiska 42 lata, a w zarządach 52 lata).



Aneks: Kształcenie kadr dla niemieckiej bankowości spółdzielczej





1. Dualny system kształcenia zawodowego

W Niemczech od wielu lat zasadniczy trzon pracowników bankowych stanowią osoby, które zdobyły kwalifikacje fachowe w ramach dualnego systemu kształcenia zawodowego. System ten opiera się na ścisłej współpracy dwóch partnerów: przedsiębiorstwa/banku oraz szkoły zawodowej, dzielących między siebie obowiązki związane z kształceniem uczniów. W szkole przekazywana jest wiedza teoretyczna, a przedsiębiorstwo/bank przejmuje odpowiedzialność za kształcenie praktyczne. Uczniowie spędzają 3-4 dni w tygodniu w firmie i 1-2 dni tygodniowo uczą się w szkole zawodowej bądź nauczanie teorii następuje w systemie zblokowanym. W banku uczą się i wykonują zadania podobne do tych, którymi będą zajmować się w przyszłości, gdy podejmą w nim pracę lub zostaną zatrudnieni w innej firmie już jako w pełni odpowiedzialni pracownicy. Uczeń zdobywający kwalifikacje zawodowe poprzez pracę w określonym banku jest tam od samego początku traktowany jako członek jego zespołu. Za swoją pracę otrzymuje wynagrodzenie, które w kolejnych latach nauki zwiększa się – jak przedstawiono wyżej – z kwoty 1183 euro do 1316 euro.

Na praktyczną naukę zawodu bankowca przyjmowani są młodzi ludzie najczęściej po maturze, a rzadziej absolwenci szkół realnych. Kształcenie w tym trybie trwa dla tych pierwszych dwa i pół roku, a dla tych drugich trzy lata. Kończy się ono dwuetapowym egzaminem państwowym przed komisją miejscowej izby handlowo-przemysłowej oraz uzyskaniem tytułu zawodowego Kaufmann/-frau. Ponad 80% absolwentów praktycznej nauki zawodu w Volksbanku lub Raiffeisenbanku zostaje przyjętych tam do pracy. Osoby o takich kwalifikacjach cieszą się wysokim prestiżem w bankach i społeczeństwie niemieckim. Mogą one podnosić swoje kwalifikacje poprzez podjęcie studiów na uniwersytecie, w szkole wyższej lub w akademii bankowej.

W okresie ostatnich 20–25 lat nastąpiły duże zmiany w sektorze bankowym i na rynkach finansowych. Na rynku pojawiło się wiele nowych, często bardzo skomplikowanych produktów finansowych, a w trosce o bezpieczeństwo systemu bankowego zaostrzone zostały regulacje ostrożnościowe i wymogi w zakresie sprawozdawczości bankowej. Jednocześnie rozwój bankowości internetowej i mobilnej spowodował, że zmniejszyło się znaczenie stacjonarnych placówek bankowych jako miejsca doradzania klientom w sprawach finansowych i zawierania stosownych transakcji. Na rynku usług bankowych pojawili się nowi konkurenci: spółki technologiczne/fintechy i parabanki. Wraz z rozwojem w sektorze bankowym gospodarki cyfrowej, która ułatwia porównywanie

ofert różnych sprzedawców usług bez wychodzenia z domu i umożliwia załatwianie coraz więcej spraw finansowych w trybie online, następuje depersonalizacja procesu zawierania transakcji bankowych, co prowadzi też do spadku lojalności klientów banków. Odczuwają to także banki spółdzielcze, które tradycyjnie były bardzo blisko swoich klientów i szczytyły się wysoką lojalnością z ich strony. Procesy te będą się pogłębiać, stanowiąc duże wyzwanie dla banków i ich pracowników. Dzisiaj już nie wystarczają tradycyjne kwalifikacje personelu bankowego, lecz potrzebna jest specjalistyczna wiedza w zakresie nowych produktów i technologii bankowej oraz umiejętności w obszarze kontaktowania się i doradzania klientom w dobie postępującej digitalizacji. Powyższa sytuacja stała się przesłanką zreformowania w 2020 r. na mocy rozporządzenia ministerialnego obowiązującego od 20 lat systemu kształcenia w zawodzie bankowca (Kaufmann/-frau).

W wyniku wprowadzonych zmian dualny system kształcenia zawodowego podstawowej kadry bankowej został dostosowany do strategicznych wyzwań, przed którymi stoją banki. Wprowadzono doń nowe treści, uwzględniając rosnące znaczenie IT w biznesie bankowym i konieczność większego ukierunkowania działalności bankowej na zaspokajanie aktualnych oczekiwań i potrzeb klientów. Od kadry uczącej młodych ludzi zawodu bankowca w banku i w szkole zawodowej wymaga się, aby przekazywali im gruntowną wiedzę o nowoczesnych produktach bankowych i kanałach dystrybucji oraz nauczali ich, jak należy w nowych warunkach kompleksowo doradzać klientom z wykorzystaniem nowoczesnych technik audiowizualnych. Ważną rolę w tym procesie pełni kształtowanie u przyszłych sprzedawców i doradców bankowych umiejętności interpersonalnych. Ponadto w nowym systemie kształcenia bankowców przywiązuje się dużą wagę do przygotowania ich do pracy w systemie projektowym, czyli nauczania ich realizacji przedsięwzięć mających na celu stworzenie w określonym czasie czegoś nowego²⁸.

Nowy system kształcenia zawodowego bankowców stawia duże wymagania komórce szkoleń w banku, która jest odpowiedzialna za prawidłowy przebieg praktycznej części edukacji bankowej. Wskazane jest, aby pracujące tam osoby były nie tylko profesjonalistami w zakresie sprzedaży i komunikowania się z ludźmi, ale również miały odpowiednie przygotowanie pedagogiczne i psychologiczne.

Zreformowany system kształcenia zawodowego pracowników banku, podobnie jak poprzedni, składa się

²⁸ Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann und zur Bankfrau, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2020 Teil 1, Nr. 4.



z części praktycznej realizowanej przez bank i części teoretycznej realizowanej przez szkołę zawodową. Część bankowa obejmuje 12 obszarów wiedzy i umiejętności:

1. Świadczenie usług – witanie klientów, przyjazne rozmawianie z nimi, przyjmowanie od klientów zleceń przekazywanych drogą elektroniczną i informowanie ich o warunkach realizacji transakcji.
2. Kompleksowe doradzanie klientom w sprawach finansowych – pielęgnowanie kontaktów z klientami, analiza ich potrzeb, systematyczne przygotowywanie się do rozmów biznesowych z klientami i dbanie o to, aby przebiegały w przyjaznej atmosferze.
3. Zacieśnianie współpracy z dotychczasowymi klientami i pozyskiwanie nowych klientów – zagadywanie klientów z uśmiechem, eksponowanie mocnych stron proponowanych im produktów, posługiwanie się narzędziami reklamy.
4. Obsługa rachunków klienta – doradzenie klientowi przy wyborze odpowiedniego rachunku bankowego, wyjaśnianie zagadnień związanych ze zdalnym korzystaniem przez klienta z rachunku bankowego, otwieranie, zamykanie kont i realizacja dyspozycji płatniczych klienta.
5. Lokowanie środków na rachunkach bankowych – informowanie klientów o formach depozytów bankowych i ich oprocentowaniu, wyjaśnianie klientom specyfiki oszczędzania na budowę domu lub zakup mieszkania.
6. Doradzanie klientom w sprawie gromadzenia majątku w formie papierów wartościowych – przedstawianie im zalet i wad instrumentów rynku kapitałowego i informowanie o możliwości składania zlecenia kupna lub sprzedaży papierów drogą elektroniczną.
7. Informowanie klientów o formach zabezpieczania się na starość – objaśnianie im, jakie mają możliwości w zakresie finansowego zabezpieczenia się na starość oraz prezentacja określonych ubezpieczeń i instrumentów rynku kapitałowego.
8. Sprzedaż kredytów konsumpcyjnych – prowadzenie rozmów dotyczących sprzedaży kredytów na cele konsumpcyjne, informowanie klientów o oprocentowaniu i innych kosztach kredytów, przygotowywanie umów kredytowych, zbieranie danych o opóźnieniach w spłacie kredytów przez klientów i rozwiązywanie wraz z nimi problemu trudnych kredytów.
9. Finansowanie nieruchomości mieszkaniowych – odpowiadanie na zapytania klientów dotyczące kredytów mieszkaniowych, doradzanie im przy wyborze optymalnej formy finansowania, przedstawienie klientowi warunków udzielenia mu przez bank kredytu, badanie wniosków kredytowych.
10. Udział w procesie udzielania kredytów korporacyjnych – poznanie form finansowania działalności gospodarczej i zabezpieczania kredytów dla firm, nauczanie praktykantów badania zdolności kredytowej przedsiębiorstwa w oparciu o dane ze sprawozdania finansowego.
11. Instrumenty zarządzania finansowego i kontroli w przedsiębiorstwie – nabycie umiejętności analizowania bilansu i rachunku wyników przedsiębiorstwa dla potrzeb zarządczych oraz dokonywania oceny i kontroli uzyskiwanych wyników, pozyskiwanie i gromadzenie niezbędnych danych statystycznych.
12. Nauczanie praktykantów projektowego trybu pracy – poznanie specyfiki projektów, etapów ich realizacji i oceny projektów.

Powyższe obszary kształcenia młodych ludzi w banku muszą być uzupełnione przez nauczanie w szkole zawodowej teorii w zakresie 13 przedmiotów o wyznaczonym z góry wymiarze czasowym.

**Tabela 1A.** Przedmioty nauczane w szkole zawodowej dla osób w zawodzie bankowca i ich wymiar godzinowy

Przedmiot	I rok	II rok	III rok
Kształtowanie własnej roli w przedsiębiorstwie i życiu gospodarczym	80		
Rachunki bankowe dla gospodarstw domowych i obrót płatniczy	80		
Rachunki bankowe dla gospodarstw domowych i obrót płatniczy	60		
Doradzanie klientom w sprawie lokowania środków na rachunkach bankowych	40		
Zawieranie umów dotyczących kredytów/pożyczek konsumpcyjnych	60		
Zastosowanie modeli rynkowych		40	
Strumienie przepływu wartości (zrozumienie i dokumentacja)		60	
Doradzanie klientom w sprawach lokowania majątku w instrumenty rynku kapitałowego		120	
Udzielanie kredytów budowlanych/mieszkaniowych		60	
Analiza i ocena wpływu czynników makroekonomicznych na decyzje bankowe			80
Sterowaniem procesami przepływu wartości w gospodarce			80
Informowanie klientów o sposobie zabezpieczenia na starość			60
Zawieranie umów dotyczących finansowania przedsiębiorstw			60
Razem 880 godzin lekcyjnych	320	280	280

Źródło: Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann und zur Bankfrau, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2020 Teil 1, Nr 4.

Banki spółdzielcze wspierają również dualne studia licencjackie swoich pracowników w zakresie bankowości i uczestniczą w organizacji tego typu studiów. Są to studia dla osób pracujących w banku i posiadających maturę. Program studiów dualnych na kierunku bankowości podzielony jest, podobnie jak w przypadku dualnego kształcenia zawodowego, na część teoretyczną i praktyczną. Teoria jest nauczana na uniwersytecie lub na innej wyższej uczelni, a umiejętności praktyczne zdobywa się poprzez pracę w banku. Po trzech latach studiów przyszli urzędnicy bankowi piszą pracę licencjacką i w ten sposób uzyskują tytuł licencjata. Można też za zgodą pracodawcy na początku zdecydować się na cztero i półroczne studia dualne w zakresie bankowości. Po odbyciu tych studiów i zdaniu odpowiednich egzaminów końcowych uzyskuje się oprócz tytułu licencjata również kwalifikacje zawodowe bankowca (urzędnika bankowego). Mając ukończone studia licencjackie, można podjąć studia magisterskie na uniwersytecie lub szkolić się i zdobywać certyfikaty w różnych specjalistycznych dziedzinach. Studia magisterskie otwierają też drogę do doktoratu.

2. Pogłębianie kwalifikacji i specjalistyczne szkolenia dla pracowników banków spółdzielczych i kadry kierowniczej

W Niemczech obecnie istnieją cztery akademie spółdzielcze, które funkcjonują pod egidą regionalnych związków spółdzielczych, do których należą nie tylko banki spółdzielcze z danego regionu, ale także inne spółdzielnie:

- Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) w Montabauer
- Akademie des Genossenschaftsverbandes Bayern (ABG) w Beilngries
- GenoAkademie des Genossenschaftsverbandes e. V. w Rösrath
- Genossenschaftsakademie Weser-Ems (GAW) w Rastede.

Organizują one konferencje, seminaria, warsztaty i kursy doskonalenia zawodowego dla pracowników i kadry kierowniczej banków spółdzielczych i innych spółdzielni. Wystawiają też certyfikaty dla członków zarządu i menedżerów. Kursy i inne szkolenia realizowane są w trybie stacjonarnym, online i hybrydowym. Akademie uwzględniają w oferowanych szkoleniach nowe trendy w biznesie i konieczność rozwoju zawodowego pracowników, stosując przy tym innowacyjne metody nauczania. Duże zapotrzebowanie na szkolenia powstają pod wpływem nowych regulacji bankowych wprowadzanych przez Unię Europejską.

3. Pogłębiający się brak specjalistów w bankach spółdzielczych

Banki spółdzielcze w Niemczech odczuwają brak specjalistów, który systematycznie się pogłębia. Istotną przyczyną tego zjawiska są zmiany demograficzne w społeczeństwie niemieckim: starzenie się ludności i wchodzenie na rynek mniej liczebnych roczników. Wprawdzie wiele tradycyjnych stanowisk pracy zostaje wyeliminowanych przez digitalizację i zmniejsza się zapotrzebowanie na pracowników bankowych w wyniku zamykania stacjonarnych placówek obsługi klientów, ale równocześnie wielu doświadczonych i lojalnych pracowników odchodzi na emeryturę, zwalniając stanowiska pracy, których liczba niejednokrotnie jest większa od liczby tych likwidowanych w wyniku powyższych zmian w sektorze bankowym. Według szacunków BVR do 2032 r. na emeryturę przejdzie 30 tys. osób, czyli prawie jedna czwarta zatrudnionego obecnie w bankach spółdzielczych personelu. Odpowiedzią na brak specjalistów w bankach spółdzielczych są między innymi fuzje dokonywane w spółdzielczym sektorze bankowym²⁹.

4. Kobiety w niemieckich bankach spółdzielczych

Jaki jest udział kobiet wśród osób pracujących w bankach niemieckich, a szczególnie w bankach spółdzielczych i w ich kadrze kierowniczej? Brak jest dostępnych danych o liczbie kobiet zatrudnionych w tych bankach. Podaje się tylko, że kobiety w spółdzielczym sektorze bankowym, podobnie jak w kasach oszczędności (zaliczanych do instytucji prawa publicznego), stanowią co najmniej dwie trzecie wszystkich zatrudnionych tam osób. Według danych BVR w spółdzielczej FinanzGruppe (banki spółdzielcze wraz z bankiem krajowym DZ Bankiem i jego spółkami zależnymi) na koniec 2023 roku pracowało 171,7 tys. osób (wzrost r/r o 0,7%). W bankach nieproporcjonalnie często spotyka się kobiety na mniej prestiżowych i gorzej opłacanych stanowiskach „usługowych”. Zaś choć w kadrze kierowniczej banków spółdzielczych udział kobiet od kilkunastu lat się zwiększa, pozostaje daleko w tyle za udziałem kobiet w całym personelu tych banków. W 2021 r. tylko w 35% banków spółdzielczych należących do 100 największych spółdzielni kredytowych (wszystkich banków spółdzielczych w Niemczech było wtedy 772) w zarządzie była jedna kobieta (do rzadkości należała sytuacja, że w zarządzie banku zasiadały dwie kobiety). Gdy uwzględni się wszystkich członków zarządu 100 największych banków spółdzielczych, to w 2021 r. kobiety stanowiły 12% (wzrost czterokrotny w stosunku do 2010 r.). Wskaźnik ten był wyższy niż w kasach oszczędności (10,5%), ale niższy niż w bankach komercyjnych. Udział kobiet w ogólnej liczbie członków rad nadzorczych był wyższy i wynosił 22,8%, ale był niższy niż w bankach komercyjnych i kasach oszczędności (zob. tab. 2.A.).

²⁹ Volksbanken zu Fusionstreiber, Handelsblatt, 20.09 2024

**Tabela 2A.** Kobiety w zarządach i radach nadzorczych w 100 największych bankach niemieckich z grupy banków prywatnych, spółdzielczych i banków prawa publicznego

Lata	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Udział kobiet w liczbie członków zarządu w 100 największych bankach (w %)

Banki komercyjne	4,5	3,3	4,6	7,8	6,8	7,8	10	10,6	9,8	10,9	13,9	17,4
Banki spółdzielcze	3,8	5,4	5,1	8,1	6,2	6,3	7,9	8,6	10,7	0,1	10,8	12,0
Banki prawa publicznego	2,0	2,5	3,6	4,7	6,8	7,9	7,1	7,8	7,2	9,3	8,2	10,5

Udział banków z kobietą/kobietami w zarządzie w 100 największych bankach (w %)

Banki komercyjne	13,9	14,7	20	32,3	28,1	32,5	36,7	40	32,1	37	51,9	55,2
Banki spółdzielcze	16,7	23,1	21,4	31,3	25,0	23,5	33,3	35,3	41,2	31,6	31,2	35,0
Banki prawa publicznego	5,8	7,5	13,7	16	19,2	26,9	25	23,6	23,6	29,6	24,1	32,0

Udział kobiet w liczbie członków rad nadzorczych w 100 największych bankach (w %)

Banki komercyjne	15,9	16,6	17,2	17,8	18,3	23,5	23,9	26,5	27,7	27,3	28,8	28,1
Banki spółdzielcze	16,7	15,5	15,8	16,4	14,5	15,7	17,5	20,1	21,8	23,1	23,6	22,8
Banki prawa publicznego	16,5	16,8	18,5	17,5	18,9	22,3	21,9	22	22,2	21,2	22,5	24,4

Źródło: AGVBANKEN, statista

Jakie są przyczyny stosunkowo niskiego udziału kobiet w gremiach kierowniczych banków spółdzielczych? Często twierdzi się, że przyczyną tego stanu rzeczy jest gorsze wykształcenie kobiet niż mężczyzn. Tymczasem w różnych opracowaniach podkreśla się, że kobiety posiadają równie wysokie kwalifikacje jak mężczyźni. Dysponują też dużym doświadczeniem, co potwierdza ich długi średni staż pracy w banku spółdzielczym, np. w 2022 r. dwie trzecie wszystkich pracowników, w tym także kobiet, miało staż pracy dłuższy niż 10 lat, a 35,2% pracowało w banku spółdzielczym dłużej niż 25 lat. Wśród kobiet pracujących w bankach spółdzielczych była też wystarczająca liczba osób z wyższym wykształceniem, bez którego nie jest możliwy awans na stanowiska kierownicze. Zatem przyczyną małego

udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych banków spółdzielczych nie jest ich niedostateczne wykształcenie czy brak doświadczenia zawodowego, lecz inne czynniki.

Nieprawdziwa jest stereotypowa opinia, że kobiety sprawujące najwyższe stanowiska w bankach są niezamężne i bezdzietne. Według badań ankietowych aż 91% takich kobiet jest mężatkami, a 70% ma co najmniej jedno dziecko. Niewątpliwie dla części kobiet ważniejsza od kariery zawodowej jest rodzina i te osoby nie są zainteresowane objęciem kierowniczych stanowisk w banku. Kobiетom byłoby łatwiej pogodzić awans zawodowy z troską o dzieci i dom, gdyby banki spółdzielcze elastyczniej podchodziły do zatrudnienia, tzn. umożliwiały kobietom z małymi

dziećmi pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy bądź w większym stopniu pracę w domu w trybie online. Aby zachęcić kobiety do powrotu do pracy w banku po zakończeniu urlopu macierzyńskiego bądź urlopu wychowawczego, należy informować je o nowościach w banku podczas ich urlopu, o opcjach powrotu do pracy i elastycznych modelach pracy, w tym także na stanowiskach kierowniczych.

Ścieżka kariery bankowej tradycyjnie przewidziana jest dla osób zatrudnionych na całym etacie i stale przebywających w banku, czyli głównie dla mężczyzn, a nie dla kobiet z przerwami w pracy zawodowej z powodu macierzyństwa i opieki nad dziećmi. Kobiety mają mniejszą siłę przebicia i często przepadają w procesie rekrutacji na wysokie stanowiska, także dlatego, że rekruterami zazwyczaj są mężczyźni, którzy preferują mężczyzn będących dla nich pod wieloma względami podobnymi osobami.

Za traktowaniem kobiet w środowisku pracy na równi z mężczyznami przemawia nie tylko poczucie sprawiedliwości w środowisku pracy. Argumentów na rzecz pełniejszego wykorzystania talentów kobiet w procesie kierowania bankami spółdzielczymi dostarczają badania naukowe dotyczące różnorodności, które pokazują, że zespoły zróżnicowane pod względem płci są bardziej kreatywne i bardziej produktywne, a tym samym uzyskują lepsze wyniki finansowe. Dla przykładu, EBIT³⁰ zwiększa się o 3,5% na każde 10% wzrostu różnorodności płci wśród menedżerów³¹. Gdy na stanowiskach kierowniczych jest więcej kobiet, to rośnie również siła innowacyjna przedsiębiorstwa.

5. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym pracowników banków spółdzielczych

Pod koniec lat 70. XX wieku zrodziła się koncepcja work-life balance (WLB), która dotyczy zarządzania czasem u ludzi pracujących zawodowo i postuluje konieczność zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Stanowi ona odpowiedź na pojawiające się coraz częściej dwa ważne problemy społeczne: pracoholizm i wypalenie zawodowe oraz jest wyrazem przekonania, iż duża liczba przepracowanych godzin nie wpływa dobrze na wydajność, zaangażowanie i kreatywność pracowników. Ideałem jest utrzymanie harmonii między pracą zawodową (kariera, ambicja) a życiem prywatnym (zdrowie, rodzina, rozrywka, rozwój sfery duchowej). Chodzi o to,

aby pracodawca doceniał swojego pracownika i dbał o jego dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy, a działania pracownika były zgodne z jego systemem wartości i służyły realizacji jego osobistych celów.

Kwestie work-life balance zostały uregulowane w Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów, wdrożone w polskim prawodawstwie poprzez nowelizację Kodeksu pracy z dnia 9 marca 2023 r.

Respektowanie założeń koncepcji WLB jest korzystne zarówno dla pracodawców, jak i pracowników.

Pracownicy często pracujący w nadgodzinach są przemęczeni i pracują mniej wydajnie, natomiast osoby wypoczęte i zrelaksowane są w stanie wykonać więcej zadań w krótszym czasie. Jednocześnie zachowują motywację do pracy, koncentrację umysłu i kreatywność.

Osoby zachowujące równowagę między pracą zawodową i życiem prywatnym są mniej zestresowane, mają czas na uprawianie sportu, w efekcie są zdrowsze i nie muszą korzystać ze zwolnień lekarskich.

Osoby, które wykonują wszystkie powierzone im zadania w normatywnym czasie pracy i nie tracą na nie swojego wolnego czasu, czerpią większą przyjemność z pracy zawodowej.

Pracownik, który nie musi koncentrować się tylko na codziennych obowiązkach zawodowych, ma czas na realizowanie swoich pasji i zdobywanie dodatkowych umiejętności, które dają mu poczucie satysfakcji i stanowią dodatkową wartość dla jego pracodawcy.

Pracodawcy dbający o work-life balance są lepiej oceniani przez pracowników danej firmy i chętnie poleceni osobom poszukującym pracy. Dzięki temu łatwiej można zatrzymać w przedsiębiorstwie dobrych pracowników i przyciągnąć nowych, co pozwala zaoszczędzić na kosztach rekrutacji³².

Jednocześnie brak work-life balance, jak wynika z badań Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, wiąże się z takimi ryzykami dla pracowników jak: stres, narastająca frustracja, obniżona jakość pracy/spadek efektywności, zaniżona samoocena, depresja/wypalenie zawodowe i przenoszenie problemów zawodowych na życie rodzinne. Zaś ryzyka dla firmy i zespołu prawniczego to: fluktuacja kadry i zwiększenie nieobecności pracowników w pracy (L4), nierównomierne obciążenie

³⁰ EBIT to zysk przed odliczeniem podatku dochodowego i zapłaconych odsetek.

³¹ Woolley, A. (2011). *Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women*. Harvard Business Review June 2011.

³² <https://interviewme.pl/blog/work-life-balance>



pracowników i pogorszenie atmosfery, gorsze dotrzymywanie terminów, wyższe koszty i pogorszenie efektywności finansowej.

Istnieje wiele narzędzi budowania work-life balance, które dotyczą następujących dziedzin (spraw):

- czas i organizacja pracy: elastyczne godziny pracy, praca zdalna, przerwy w pracy, dodatkowe dni wolne na załatwianie ważnych spraw życiowych;
- dojazd do pracy: dofinansowanie do kosztów dojazdu do pracy, zapewnienie parkingu;
- ciąża i narodziny dziecka: wyprawka dla dziecka, wydłużenie urlopu rodzicielskiego;
- udzielenie dodatkowego urlopu na opiekę nad dzieckiem lub bliskim członkiem rodziny;
- wspieranie wypoczynku, sportu i rekreacji pracowników i ich dzieci: karty sportowe, dopłata do biletów na imprezy kulturalne, dopłaty do kolonii i obozów dziecięcych;
- działania na rzecz umocnienia integracji i poprawy komunikacji w ramach zespołów pracowniczych: stworzenie platformy do komunikacji wewnętrznej i wymiany informacji między pracownikami, spotkania integracyjne, wolontariat pracowniczy;
- zdrowie i opieka medyczna (zapewnienie zniżek na dodatkową opiekę medyczną);
- wsparcie socjalne w trudnych sytuacjach życiowych.

Dużą wagę do zabezpieczenia równowagi między sferą zawodową i prywatną pracowników przywiązuje się w niemieckim sektorze bankowym, w tym w bankach spółdzielczych. Zatrudniający 250 osób Federalny Związek Banków Ludowych i Raiffeisena (BVR) w ramach wspierania work-life balance podejmuje następujące działania:

- dopuszcza elastyczne godziny pracy (pracę można rozpocząć i zakończyć maksymalnie 1,5 godz. wcześniej lub później) i pracę w trybie on line, co pozwala pracownikom w różnorodny sposób organizować swoje życie zawodowe i prywatne;
- oferuje pracownikom i ich rodzinom bogaty pakiet usług medycznych;
- umożliwia pogłębianie kompetencji zawodowych poprzez liczne szkolenia dostosowane do indywidualnych możliwości i perspektyw zawodowych;

- możliwość skorzystania z zakładowego planu emerytalnego.

- Podobne działania na rzecz WLB podejmuje w stosunku do swoich 31 tys. pracowników Grupa DZ Banku (banku krajowego spółdzielczego sektora bankowego).

Ciekawe podejście do elastycznego czasu pracy istnieje w GLS Banku w Bochum – najbardziej znanym spółdzielczym banku społeczno-ekologicznym. Otóż w tym banku można rozpoczynać pracę i kończyć ją w pewnym przedziale czasowym, np. odpowiednio między godz. 7 a 9 i 16 a 18. Większość pracowników po uzgodnieniu w ramach zespołu pracuje 1 – 2 dni w tygodniu w banku, a w pozostałe dni w domu. Korzyścią przy tym są oszczędności czasu i pieniędzy na dojazdach do pracy, możliwość zaopiekowania się w domu członkiem rodziny itp. Oryginalnym rozwiązaniem w GLS Banku jest pracownicze konto czasu, na które na zlecenie pracownika przelewana jest część miesięcznego wynagrodzenia. Dodatkowo każdego roku konto jest zasilane przez bank kwotą tygodniowego wynagrodzenia. Środki na tym koncie mogą być zamienione na wolny czas (przedłużenie urlopu, wolne dni na załatwianie ważnych spraw domowych). Za ten dodatkowy czas pracownik otrzymuje zapłatę ze środków zgromadzonych na koncie czasu jak za przepracowany czas. Zgromadzone przez lata pieniądze na koncie czasowym umożliwiają też pracownikowi wcześniejsze przejście na emeryturę.

PDS Bank w Norymberdze (dawna kasa pożyczkowa pocztowców) w trosce o zapewnienie równowagi między pracą w banku a życiem prywatnym swoich pracowników oferuje im:

- elastyczne godziny pracy;
- możliwość pracowania w trybie hybrydowym;
- masaże lub zajęcia medytacyjne w banku;
- regularne badania i wykłady o zdrowiu w celu zapobiegania chorobom;
- darmowe owoce i przekąski wegańskie;
- darmowy wstęp do siłowni lub sali gimnastycznej.

Jeden z największych banków spółdzielczych Frankfurter Volksbank sformułował 6 wskazówek, które mają ułatwić pracownikom znalezienie równowagi między sferą zawodową i prywatną:

- 1) Określ swoje wartości, potrzeby i cele. Realizacja realistycznych celów da ci osobistą satysfakcję.



- 2) Optymalnie zarządzaj swoim czasem i eliminuj "pożeraczy" czasu, aby brak czasu na ważne zadania cię nie stresował.
- 3) Najpierw realizuj najbardziej czasochłonne zadania i te, na wykonanie których masz najmniejszą ochotę. Poczujesz po tym ulgę, która pozytywnie wpłynie na twoje samopoczucie.
- 4) Unikaj rozpraszania uwagi podczas wykonywania zadań, wyłączaj przy tym wszystkie zakłócające czynniki. Zaopatrz się wcześniej w coś do picia lub jedzenia.
5. Nie każde spotkanie prywatne powinno ustępować miejsca spotkaniu służbowemu. W przeciwnym bowiem razie istnieje ryzyko, że swoje życie prywatne zepchniesz na margines, co zakłóci twój work-life balance.
6. Zadaj o swoje zdrowie, nie zaniedbując ruchu i zdrowej diety³³.

³³ <https://move.frankfurter-volksbank.de/work-life-balance/> [dostęp: 22.03.2025].



Raport przygotowany na zlecenie Fundacji
Warszawski Instytut Bankowości



PROGRAM
ANALITYCZNO
BADAWCZY