

**Adam Baszyński**  
**Katedra Makroekonomii i Badań nad Gospodarką Narodową**  
**Akademia Ekonomiczna w Poznaniu**  
**al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań**  
**a.baszynski@ae.poznan.pl**

## **ANALIZA ZATRUDNIENIA W SEKTORACH BANKOWYCH WYBRANYCH KRAJÓW EUROPY ŚRODKOWOSCHODNIEJ**

### **Abstrakt**

Zmiany ustrojowe zachodzące w gospodarkach krajów Europy Środkowowschodniej wywołują dostosowania rynkowe. Wielopłaszczyznowa adaptacja do nowych warunków gospodarczych przebiega z różnym nasileniem i w różnym czasie. Wśród dostosowań wyróżnia się zwykle dostosowania: cenowe, wydajnościowe, płacowe i zatrudnieniowe, przy czym ich kolejność może być różna. W niniejszym opracowaniu analizowane są zmiany w zatrudnieniu w sektorze bankowym

Celem artykułu jest dokonanie analizy zmian wielkości zatrudnienia w bankach w wybranych krajach środkowoeuropejskich, zdiagnozowanie głównych przyczyn tych zmian oraz próba wskazania prognoz koniunktury na rynku pracy bankowców. W artykule wykorzystano dane nadzorów bankowych Polski, Słowacji, Republiki Czeskiej i Węgier za lata 1993 – 2005.

Relatywnie szybki i silny rozwój instytucjonalny bankowości komercyjnej wywołał wzrost popytu na pracę. W pierwszej kolejności ujawniły się dostosowania płacowe, w efekcie których poziom płac w bankowości znacznie przekroczył średnią krajową. W ślad za korzystnymi zmianami płacowymi pojawiły się na bankowym rynku pracy dostosowania ilościowe, tj. zatrudnieniowe. Zatrudnienie w bankach we wszystkich krajach poddanych analizie w niniejszym opracowaniu szybko rosło. Dopiero wprowadzenie nowych technologii świadczenia usług bankowych, restrukturyzacja kosztów funkcjonowania instytucji bankowych, wzrost wydajności pracy, konkurencja ze strony niebankowych instytucji finansowych doprowadziły łącznie do ograniczenia popytu na pracę w bankach komercyjnych i w konsekwencji redukcji zatrudnienia.

Po okresie spadku, zatrudnienie w instytucjach bankowych ustabilizowało się na pewnym poziomie, przy czym w przypadku Polski i Słowacji poziom ten jest wyższy niż w punkcie wyjścia, natomiast w przypadku Republiki Czeskiej poziom zatrudnienia jest znacząco mniejszy w porównaniu z początkiem analizowanego okresu.

Pomimo potencjalnie dużych możliwości wzrostu sektora bankowego w każdym z wymienionych krajów nie należy spodziewać się znacznego wzrostu zatrudnienia. Wzrost ten dokonuje się i dokonywał będzie w nowoczesnej strukturze zatrudnienia, zdeterminowanej mniej pracochłonnymi technologiami świadczenia usług bankowych. Nic nie wskazuje zatem, aby wzrost działalności bankowej miał w najbliższej przyszłości wchłonąć powstały w wyniku restrukturyzacji zatrudnienia nadmiar bankowców oraz przyrost nowej siły roboczej, w postaci absolwentów licznych szkół wyższych kształcących w zakresie bankowości.

**Słowa kluczowe:** siła robocza i zatrudnienie, rozmiary i struktura; determinanty zatrudnienia; tworzenie miejsc pracy, popyt na pracę; decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstwa

## Wprowadzenie

Teoria kapitału ludzkiego opiera się na założeniu, że „... rynek pracy może wchłaniać coraz większą liczbę coraz lepiej wykwalifikowanych pracowników, pod warunkiem jednak, że stawki płac odpowiadające poszczególnym poziomom wykształcenia będą spadać. W przeciwnym razie dojdzie do zablokowania liczby etatów” (Blaug, 1995, s.313). Powstaje pytanie, jak w świetle tej koncepcji przebiegał proces restrukturyzacji zatrudnienia w systemach bankowych w gospodarkach transformujących się?

Celem artykułu jest dokonanie analizy zmian wielkości zatrudnienia w bankach w wybranych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, zdiagnozowanie głównych przyczyn tych zmian oraz próba wskazania prognozy koniunktury na rynku pracy bankowców. W artykule wykorzystano dane nadzorów bankowych Polski (NBP), Słowacji (NBS), Republiki Czeskiej (CNB) i Węgier (NBH) dostępne w publikacjach banków centralnych lub na ich stronach internetowych. Opracowanie obejmuje dane za lata 1993 – 2005.

Modernizacja gospodarek Europy Środkowowschodniej – oprócz zjawisk makroekonomicznych na rynku pracy, takich jak masowe bezrobocie, zmiana struktury zatrudnienia – wywołała również szereg dostosowań o charakterze branżowym. Bankowy rynek pracy w Polsce i innych krajach środkowoeuropejskich po okresie burzliwego wzrostu zaczął się kurczyć. Utratą pracy zagrożone są nawet osoby legitymujące się kilkunastoletnim doświadczeniem, zdobytym w pracy w przeobrażającym się systemie bankowym. Banki komercyjne kolejno przeprowadzają redukcje zatrudnienia, które obejmują coraz szersze grupy pracowników, także zajmujących dotychczas stanowiska kierownicze. Przez kilka lat nie mogło tego zjawiska skompensować nawet zatrudnienie w nowopowstających instytucjach kredytowych. Powstaje w związku z tym szereg pytań, m.in. odnośnie przyczyn tego zjawiska oraz czy przyczyny te są charakterystyczne wyłącznie dla gospodarki Polski, czy też może wystąpiły – i z jaką siłą – w innych krajach Europy Środkowowschodniej? Wreszcie zasadnym – zwłaszcza z punktu widzenia absolwentów wyższych uczelni o profilu ekonomicznym – jest pytanie o prognozę zatrudnienia w bankach na najbliższe lata?

## Ogólna charakterystyka rozwoju sektorów bankowych w państwach Europy Środkowej i Wschodniej

Zmiany ustrojowe zachodzące w gospodarkach krajów Europy Środkowowschodniej wywołują dostosowania rynkowe. Szerzej na temat rodzajów dostosowań rynkowych i ich następstw ekonomicznych pisze W. Jarmołowicz (Makroekonomia..., 2006, s. 106-107). Wielopłaszczyznowa adaptacja do nowych warunków gospodarczych przebiega z różnym nasileniem i w różnym czasie. Wśród dostosowań wyróżnia się zwykle dostosowania: cenowe, wydajnościowe, płacowe i zatrudnieniowe (Adamczyk i inni, 2006, s. 4), przy czym ich kolejność może być różna.

W początkowym okresie przemian społeczno-gospodarczych rynek usług bankowych państw środkowoeuropejskich charakteryzował się w zasadzie brakiem konkurencji. Istniejące w Polsce, w Czechach, na Słowacji i Węgrzech systemy bankowe ograniczały się do dominującej pozycji kilku państwowych banków, przy znikomym udziale w rynku instytucji komercyjnych. Dopiero przywrócenie dwuszczeblowego systemu bankowego, wyposażenie banków centralnych we właściwe dla gospodarki rynkowej funkcje oraz komercjalizacja i prywatyzacja sektorów bankowych spowodowało szybki rozwój konkurencji na rynku usług bankowych. Modernizacja systemów bankowych miała charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Poniżej przedstawiono syntetyczną charakterystykę przemian w sektorach bankowych Polski, Czech i Słowacji, z uwzględnieniem głównie zmian ilościowych, istotnych z punktu widzenia celu niniejszego opracowania.

## Polska

W latach 90 XX wieku gospodarka Polski odnotowała bezprecedensowy w swej historii, rewolucyjny rozwój sektora bankowego. Funkcjonujący w latach 80. XX wieku zmonopolizowany i zcentralizowany system bankowy charakteryzował się ograniczonym zakresem świadczonych usług finansowych. Polityka władz powojennych w Polsce doprowadziła do stanu, w którym większość funkcji systemu bankowego pełnił jeden bank – Narodowy Bank Polski. Jak podkreśla P. Wyczański (Wyczański, 1993, s.11) „... oprócz niego istniały jeszcze trzy wyspecjalizowane banki ogólnokrajowe”<sup>1</sup>. W okresie socjalistycznych reform społeczno-gospodarczych, tzn. w latach 1982 – 88, powstały względnie zostały reaktywowane trzy kolejne instytucje bankowe<sup>2</sup>. Z takim bilansem Polska rozpoczęła w 1989 roku. reformę systemu bankowego, która przebiega w pewnej mierze do dziś. W jej wyniku Polska rozpoczęła XXI stulecie z konkurencyjnym, dwuszczeblowym sektorem bankowym, który w dodatku świadczy szeroki wachlarz usług finansowych. Szerzej na temat reform systemu bankowego piszą m.in.: A. Janc (Sektor..., 1997, s. 89-97; Bankowość..., 1998, s. 124-134), W. Baka (Transformacja..., 1997, s. 21-82) oraz A. Baszyński (Gospodarka..., 2005, s.385-405).

Sektor bankowy w Polsce opiera się przede wszystkim na działalności banków komercyjnych, które dominują, zarówno pod względem wielkości, jak i zakresu oraz jakości świadczonych usług finansowych. Relatywnie małe, za to liczne, banki spółdzielcze dominują na wielu rynkach lokalnych w zakresie obsługi rolnictwa, przetwórstwa rolno-spożywczego oraz małej i średniej przedsiębiorczości (Gołajewska i inni, 2001, s. 20).

Lata 1989 – 1992 cechowały się dynamicznym wzrostem liczby banków komercyjnych, by w 1993 roku osiągnąć maksymalny poziom 87 różnych instytucji prowadzących działalność operacyjną. Następnie ich liczba zaczęła nieznacznie maleć, z wyjątkiem 1998 roku, w którym przybyły dwa banki (por. tab. 1). Na koniec 2005 roku funkcjonowało w Polsce 61 banków komercyjnych. Zdecydowanie silniejszymi tendencjami spadkowymi cechowała się liczba banków spółdzielczych, których w 1993 roku – w świetle danych NBP – było 1653 (por. tab. 1). Największą redukcję liczby instytucji bankowości spółdzielczej – o ponad 1/3 w stosunku do roku poprzedniego – odnotowano w 1999 roku. W sumie w badanym okresie liczba banków spółdzielczych spadła o 1065 instytucji, czyli o 64,4% ich stanu z okresu wyjściowego. Spadek liczby banków komercyjnych i spółdzielczych był głównie efektem procesów konsolidacji, przy marginalnym znaczeniu procesów upadłości (Appenzeller i in., 2002).

Ogólnej tendencji zmniejszania się liczby instytucji bankowych w Polsce w latach 1993 – 2000 towarzyszył wzrost liczby placówek bankowych, tj. oddziałów, filii, ekspozytur, agencji i in. Poszczególne banki umacniały w ten sposób swoją pozycję na rynku. Od 2001 roku rozpoczął się spadek liczby placówek banków komercyjnych, kompensowany w znacznej mierze dynamicznym wzrostem liczby placówek banków spółdzielczych.

---

<sup>1</sup> Takie jak: Bank Handlowy SA w Warszawie obsługujący głównie handel zagraniczny Polski, Bank Polska Kasa Opieki SA obsługujący operacje dewizowe ludności oraz Bank Gospodarki Żywnościowej działający w sektorze rolniczym.

<sup>2</sup> Znalazły się wśród nich: nowoutworzony, wyspecjalizowany Bank Rozwoju Eksportu SA, uniwersalny Bank Inicjatyw Gospodarczych SA oraz reaktywowana gromadząca wkłady oszczędnościowe gospodarstw domowych, detaliczna Powszechna Kasa Oszczędności Bank Państwowy. Bank PKO BP uzyskał samodzielność organizacyjną w 1987r., a finansową w 1988r.

Tabela 1. Liczba banków i placówek bankowych w Polsce w latach 1993 – 2005

Wyszczególnienie	Stan na koniec roku												
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Liczba banków <sup>1)</sup> ogółem, z tego:	1740	1694	1591	1475	1376	1272	858	753	711	664	658	653	649
liczba banków komercyjnych <sup>2)</sup> , w tym:	87	82	81	81	81	83	77	73	69	59	58	57	61
kontrolowanych przez inwestorów krajowych	77	71	63	56	53	52	38	27	23	14	12	13	11
kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych	10	11	18	25	28	31	39	46	46	45	46	41	43
liczba banków spółdzielczych, z tego:	1653	1612	1510	1394	1295	1189	781	680	642	605	600	596	588
Liczba placówek bankowych (w tys.), w tym:	x	x	x	10,7	11,0	10,9	12,0	13,2	12,7	13,0	12,3	11,8	12,0
banków komercyjnych <sup>3)</sup> (w tys.)	1,4	1,5	1,5	9,6	9,7	9,5	10,2	11,2	10,5	10,0	9,1	8,4	8,4
banków spółdzielczych (w tys.)	.	.	.	1,1	1,3	1,4	1,8	2,0	2,2	3,0	3,2	3,4	3,6

Uwagi: <sup>1)</sup> dotyczy banków prowadzących działalność operacyjną, <sup>2)</sup> łącznie z oddziałami unijnych instytucji kredytowych, <sup>3)</sup> w latach 1993 – 1996 bez filii i ekspozytur.

Źródło: opracowano na podstawie Sytuacja finansowa banków w I kwartale 2006 r. Synteza, (2006), NBP, Warszawa, tabl. 6 i 7, s. 24 – 25.

Innym widocznym przejawem procesów modernizacji polskiego sektora bankowego jest wzrost udziału inwestorów zagranicznych. I tak, liczba prywatnych banków komercyjnych kontrolowanych przez inwestorów zewnętrznych wzrosła w omawianym okresie z 10 do 43, przy jednoczesnym spadku liczby banków komercyjnych kontrolowanych przez prywatnych i państwowych inwestorów polskich z 77 do 11 (por. tab. 1). Wysoki udział banków z przewagą kapitału zagranicznego jest efektem zaangażowania inwestorów zagranicznych w procesy prywatyzacji oraz sanacji banków w trudnej sytuacji. Marginalne znaczenie ma udział banków utworzonych przez podmioty zagraniczne (Sytuacja..., 2006b, s.8).

## Czechy

W latach 80. ubiegłego stulecia na terytorium dzisiejszych Czech działało 5 banków w pełni kontrolowanych przez państwo, z tego cztery były instytucjami państwowymi, a jeden miał formę organizacyjno-prawną spółki akcyjnej ze 100-procentowym udziałem państwa. W 1990 roku pojawiły się pierwsze banki prywatne, utworzone na bazie kapitału rodzimego, w liczbie 4 instytucji. Rok później powstały kolejne instytucje bankowe, w tym pierwsze cztery banki kontrolowane przez kapitał zewnętrzny. W 1992 roku pojawiły się w Czechach dwa oddziały banków zagranicznych. Pierwsza połowa lat 90. ubiegłego stulecia charakteryzowała się dynamicznym wzrostem liczby instytucji bankowych składających się na czeski sektor bankowy. Przyrost liczby banków – według stanu na koniec 1995 roku w porównaniu z 1 stycznia 1990 roku – był 11-krotny. Po 1995 roku tendencja uległa odwróceniu i liczba ban-

ków zaczęła maleć. W całym badanym okresie malała liczba placówek bankowych w Czechach. Szczegółowo procesy zmian ilościowych w sektorze bankowym Republiki Czeskiej zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Liczba banków i placówek bankowych w Republice Czeskiej w latach 1993 – 2005

Wyszczególnienie	Stan na koniec roku												
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Liczba banków ogółem, z tego:	52	55	55	53	50	45	42	40	38	37	35	35	36
kontrolowanych przez inwestorów czeskich	34	34	32	30	26	20	15	14	12	11	9	9	9
kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych	18	21	23	23	24	25	27	26	26	26	26	26	27
Liczba placówek bankowych (w tys.)	.	3,5	3,4	3,2	2,5	2,2	2,0	1,8	1,8	1,8	1,7	1,8	1,8

Źródło: opracowano na podstawie danych CNB w Internecie: [http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/en/financial\\_market\\_supervision/banking\\_supervision/banking\\_sector/zakl\\_uk\\_bank\\_sekt/index.html](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/en/financial_market_supervision/banking_supervision/banking_sector/zakl_uk_bank_sekt/index.html) (stan na dzień 25.10.2006).

W drugiej połowie lat 90. XX wieku zachodziły w czeskim sektorze bankowym zmiany w strukturze własności. Procesy prywatyzacji doprowadziły do przekazania ponad 95% własności banków w ręce prywatne. Na koniec 2001 roku zaledwie 4,3% kapitałów własnych czeskich banków pozostawało własnością państwową lub komunalną. 25,7% tych kapitałów było własnością inwestorów krajowych a 70% należało do inwestorów zewnętrznych, pochodzących głównie z Unii Europejskiej. W efekcie na koniec 2005 roku 27 banków należało do inwestorów zagranicznych, a z pozostałych 9 do inwestorów czeskich.

## Słowacja

Rozwój ilościowy sektora bankowego – w mniejszej od swego zachodniego sąsiada pod względem liczby ludności o połowę – Słowacji przebiegał podobnie. Wspólny rodowód systemów bankowych Czech i Słowacji jest rezultatem przeprowadzenia jeszcze w 1989 roku reformy systemu bankowego dawnej Czechosłowacji (Por. Zákon č. 158/1989 Sb. o bankách a spořitelnách). Przejście do dwuszczeblowego systemu bankowego spowodowało masowe powstawanie nowych banków prywatnych, z przeważającym udziałem kapitału rodzimego. Jednocześnie nie od razu przeprowadzono komercjalizację banków państwowych. Podstawy prawne do wdrożenia procesu komercjalizacji dała dopiero nowelizacja prawa bankowego z 1991 roku (Maszczyk, 2002, s. 597), obowiązującego od 1 lutego 1992 roku (Por. Zákon č. 21/1992 Sb. o bankách, § 47). Po wyodrębnieniu się dwóch niepodległych państw liczba banków w Republice Słowacji wzrastała aż do 1995 roku. Zgodnie z danymi Narodowego Banku Słowacji funkcjonowały wówczas – oprócz banku centralnego – 33 banki komercyjne. Następnie, tj. od 1996 roku, liczba banków komercyjnych w Słowacji spadała. W latach 1995 – 2005 słowacki sektor bankowy pod względem ilościowym zubożał o 10 instytucji, tj. o blisko 1/3 stanu liczebnego z 1995 roku. Statystyki charakteryzujące proces rozwoju sektora bankowego Słowacji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Liczba banków i placówek bankowych na Słowacji w latach 1993 – 2005

Wyszczególnienie	Stan na koniec roku												
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Liczba banków ogółem <sup>1)</sup> , w tym:	28	29	33	29	29	26	25	23	21	20	21	21	23
kontrolowanych przez inwestorów słowackich	10	9	10	10	11	10	11	7	6	3	2	2	2
kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych	8	10	14	14	14	14	12	14	13	15	16	16	16
Liczba placówek bankowych (w tys.)	.	.	.	.	.	.	1,2	1,1	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1

Uwaga: <sup>1)</sup> razem z oddziałami banków zagranicznych oraz unijnych instytucji kredytowych.

Źródło: opracowano na podstawie danych NBS w Internecie: <http://www.nbs.sk/INDEXA.HTM> (stan na dzień 25.10.2006).

Procesowi komercjalizacji słowackiego sektora bankowego towarzyszyło silne zjawisko konsolidacji. W efekcie kolejnych fuzji – mających na celu sanację instytucji w złej sytuacji finansowej – zmalała liczba instytucji będących własnością rodzimych inwestorów. Dominującą rolę w sektorze mają inwestorzy zagraniczni, mimo że liczba instytucji pozostających ich własnością utrzymuje się od 1995 roku na zbliżonym poziomie.

### Zatrudnienie w sektorach bankowych Czech, Polski i Słowacji w latach 1993-2005

Omówiony powyżej rozwój instytucjonalny bankowości komercyjnej wywołał wzrost popytu na pracę. W pierwszej kolejności ujawniły się na rynku pracy dostosowania płacowe, w efekcie których poziom płac w bankowości znacznie przekroczył średnią krajową. W ślad za korzystnymi zmianami płacowymi pojawiły się na bankowym rynku pracy dostosowania ilościowe, tj. zatrudnieniowe. Zatrudnienie w bankach we wszystkich krajach poddanych analizie w niniejszym opracowaniu dynamicznie rosło. Dopiero wprowadzenie nowych technologii świadczenia usług bankowych, restrukturyzacja kosztów funkcjonowania instytucji bankowych, wzrost wydajności pracy, konkurencja ze strony niebankowych instytucji finansowych doprowadziły łącznie do ograniczenia popytu na pracę w bankach komercyjnych i redukcji zatrudnienia. Zjawisko to – pomimo pewnych rozbieżności w czasie – wystąpiło we wszystkich analizowanych krajach.

Nasycenie rynku tradycyjnymi kanałami dystrybucji usług bankowych, takimi jak placówki detaliczne obsługujące klienta w sali operacyjnej z wykorzystaniem zatrudnionych pracowników, nastąpiło najwcześniej w Czechach. W 1994 roku sektor bankowy republiki Czeskiej osiągnął maksymalną liczbę placówek bankowych (por. tabela 1), a rok później maksymalne dotychczasowe zatrudnienie (por. tabela 4). W Polsce i na Słowacji zjawisko to wystąpiło nieco później, bo dopiero w latach 1998 – 1999 (por. tabela 4). W analogicznym okresie również węgierski sektor bankowy odnotował redukcję zatrudnienia<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Dane udostępnione przez węgierski nadzór finansowy (HFSA) dotyczące zatrudnienia w sektorze bankowym Węgier w chwili przygotowywania niniejszego opracowania były niepełne. Niemniej jednak wskazują one na redukcję zatrudnienia w bankach już w drugiej połowie lat 90. XX wieku i kontynuację tego procesu w obecnej dekadzie. Dla przykładu w węgierskim sektorze bankowym w 2000 roku spadło o ponad 5,8% (The Supervised..., 2001, s. 15).

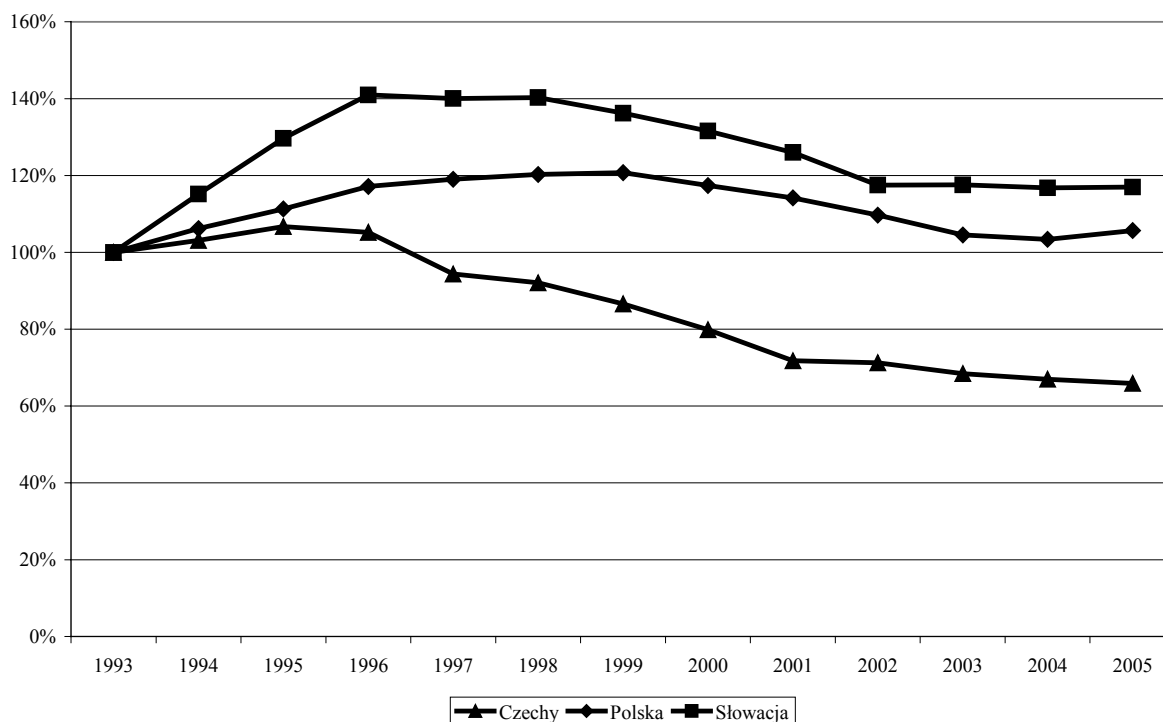
Tabela 4. Zatrudnienie w bankowości w Polsce, Czechach i na Słowacji w latach 1993 – 2005

Wyszczególnienie	Stan na koniec roku												
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Czechy													
Liczba zatrudnionych (w tys.)	57,0	58,8	60,8	60,0	53,8	52,5	49,4	45,5	40,9	40,6	39,0	38,2	37,5
Liczba zatrudnionych na 1 placówkę	.	17,0	17,8	18,9	21,8	23,6	24,6	25,3	22,7	23,2	23,4	21,4	20,6
Polska													
Liczba zatrudnionych (w tys.)	144,7	153,7	161,0	169,5	172,2	174,0	174,7	169,9	165,2	158,7	151,3	149,6	152,9
Liczba zatrudnionych na 1 placówkę	.	.	.	15,8	15,8	16,0	14,5	12,8	13,0	12,6	13,2	13,7	12,8
Słowacja													
Liczba zatrudnionych (w tys.)	18,0	20,7	23,3	25,3	25,2	25,2	24,5	23,6	22,6	21,1	21,1	21,0	21,0
Liczba zatrudnionych na 1 placówkę	.	.	.	.	.	.	19,9	21,5	21,5	20,7	20,0	18,9	18,9

Źródło: opracowano na podstawie danych banków centralnych Republiki Czeskiej, Polski i Słowacji: [http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/en/financial\\_market\\_supervision/banking\\_supervision/banking\\_sector/zakl\\_uk\\_bank\\_sekt/index.html](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/en/financial_market_supervision/banking_supervision/banking_sector/zakl_uk_bank_sekt/index.html) (stan na dzień 25.10.2006), Sytuacja finansowa banków w I kwartale 2006 r. Synteza, (2006), NBP, Warszawa, tabl. 5 i 6, s. 24, dane NBS w Internecie, <http://www.nbs.sk/INDEXA.HTM> (stan na dzień 25.10.2006).

Po okresie spadku, który trwał od 4 (w przypadku Polski i Słowacji) do 6 lat (w przypadku Czech), zatrudnienie w instytucjach bankowych ustabilizowało się na pewnym poziomie, przy czym w przypadku Polski i Słowacji poziom ten jest wyższy niż w punkcie wyjścia, tj. w 1993 roku. W 2005 roku w Polsce odnotowano nawet wzrost liczby zatrudnionych w sektorze bankowym, głównie za sprawą dynamicznego rozwoju średnich banków detalicznych. Natomiast w przypadku Republiki Czeskiej poziom zatrudnienia jest znacząco mniejszy w porównaniu z początkiem analizowanego okresu. Dynamikę zatrudnienia w Czechach, Polsce i na Słowacji przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Dynamika zatrudnienia<sup>1)</sup> w bankowości w Czechach, Polsce i na Słowacji w latach 1993 – 2005



Uwagi: <sup>1)</sup> 1993=100.

Źródło: opracowanie własne podstawie danych z tab. 4.

### Identyfikacja przyczyn redukcji zatrudnienia w sektorach bankowych Czech, Polski i Słowacji

Najczęściej podkreślaną przyczyną restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze bankowym jest postęp techniczny (Banking..., 2001, s. 20). Jednak współzależnych przyczyn redukcji zatrudnienia jest więcej. Dopiero ich łączne potraktowanie pozwala w pełni analizować zmiany na bankowym rynku pracy. Wśród czynników determinujących zmniejszenie popytu na pracę w sektorach bankowych państw środkowoeuropejskich wskazać należy przede wszystkim na:

- 1) makroekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania sektora i wywołaną nimi konieczność racjonalizacji kosztów funkcjonowania, w tym optymalizacji zatrudnienia,
- 2) przekształcenia własnościowe, mające na celu zmianę układów właścicielskich, upowszechnienie prywatnej własności i przygotowanie do konkurowania z podmiotami zagranicznymi wspólnego rynku UE oraz spowodowane nimi procesy konsolidacji,
- 3) wzrost konkurencji ze strony niebankowych podmiotów oferujących usługi finansowe, np. towarzystw ubezpieczeniowych, spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, profesjonalnych firm doradztwa i pośrednictwa finansowego,
- 4) postęp techniczny w świadczeniu usług bankowych, w tym:
  - a) wprowadzenie wirtualnych kanałów dystrybucji usług finansowych, pozwalające odpersonalizować proces świadczenia usług i zweryfikować istniejącą sieć placówek i poziom zatrudnienia, bez szkody dla ilości i jakości świadczonych usług,
  - b) wdrożenie nowych instrumentów płatniczych, związanych z dynamicznym rozwojem telekomunikacji, co umożliwi zastosowanie nowych form płatności, takich jak: bankomat, karty płatnicze, etc. (por. tabela 5).

Stabilizacja na rynku pieniądza, obniżanie się rynkowych stóp procentowych oraz



podstawowych stóp banków centralnych (Banking..., 2006, s. 34; Sytuacja..., 2006, s. 5; Monetary..., 2006, s. 59 - 60, Flash Report..., 2006, s. 4) i związany z tym spadek marży odsetkowych (mierzonej udziałem wyniku z odsetek w średnich aktywach), zmusiły banki komercyjne do racjonalizacji kosztów funkcjonowania. Przede wszystkim możliwości takie stanęły przed dużymi bankami, posiadającymi kosztowne i rozbudowane struktury organizacyjne (Banking..., 2001, s. 20). Skutecznym sposobem redukcji kosztów funkcjonowania banku jest obniżenie ich zasadniczej kategorii, tj. kosztów zatrudnienia. Działanie takie jest możliwe pod warunkiem zwiększenia produktywności i efektywności. Ponieważ zasoby możliwości zwiększenia wydajności pracy w omawianych krajach były relatywnie duże, banki komercyjne dysponujące rozbudowaną siecią zaczęły ją restrukturyzować. Znalazło to wyraz w zmniejszeniu liczby placówek bankowych (obniżenie kosztów najmu i utrzymania nieruchomości) oraz w zmniejszeniu zatrudnienia w przeliczeniu na jedną placówkę. Dostosowanie do nowych warunków makroekonomicznych stało się istotną przyczyną zwalniania części pracowników przez banki komercyjne<sup>4</sup>.

Tabela 5. Terminale i karty płatnicze w Republice Czeskiej w latach 1997 – 2005

Wyszczególnienie	Stan na koniec roku								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Liczba bankomatów (w tys. szt.)	1,3	1,5	1,5	1,6	1,9	2,3	2,7	2,8	2,9
Liczba terminali płatniczych (w tys. szt.)	3,0	6,6	9,0	13,2	17,9	25,4	31,7	44,4	52,7
Liczba kart bankomatowych (w tys. szt.)	408,9	1590,2	2784,5	3976,6	4556,3	5768,9	6373,6	6720,8	7433,0
Liczba kart debetowych (w tys. szt.)	1478,7	1881,1	2790,0	3960,4	4516,3	5658,3	5803,1	6174,0	6555,5
Liczba kart kredytowych (w tys. szt.)	1,7	3,7	5,6	38,7	53,2	113,2	206,2	402,4	872,3
Roczna liczba płatności kartami (w mln. operacji)	1,4	2,8	6,0	14,5	26,6	41,0	55,1	58,4	79,3
Roczny obrót kartami (w mld. koron)	3,9	8,4	14,0	27,0	44,7	52,5	61,3	65,9	88,0

Źródło: Banking Supervision 2005, (2006), Czech National Bank, Prague, s.40 oraz Banking Supervision 2002, (2003), Czech National Bank, Prague, s.25.

Stopniowe przejmowanie kontroli nad bankami komercyjnymi przez inwestorów zagranicznych – głównie przez zachodnioeuropejskie instytucje finansowe – i związany z tym transfer technologii, pozwoliło zastosować nowoczesne metody obsługi klienta, takie m.in. jak: bankomat, karty płatnicze, dostęp do rachunków przez telefon stacjonarny i komórkowy,

<sup>4</sup> Odwrotne tendencje odnotować można w bankach małych. Przykładem mogą być polskie banki spółdzielcze, funkcjonujące w oparciu o tradycyjną, kilkooddziałową strukturę organizacyjną. Banki te zwiększały w analogicznym okresie sieć placówek i zatrudnienie, dostosowując się do nowych warunków makrootoczenia dzięki znacznej elastyczności działania, cechującej małe organizacje gospodarcze (szerzej: Funkcjonowanie..., 2005, s. 223 – 235).

sieć Internet, itp. Szerzej na temat atrybutów bankowości elektronicznej piszą A. Janc i G. Kotliński (Janc i inni, 2004, s. 297 i dalsze). Forma przeniesienia obsługi klienta z tradycyjnego oddziału do kanałów elektronicznych pozwoliła z jednej strony obniżyć koszty obsługi klienta, a z drugiej – spowodowała spadek popytu na pracę pracowników sal operacyjnych w bankach. Podstawowe dane na temat rozwoju nowych technologii w świadczeniu usług bankowych na przykładzie Czech zawarto w tabeli 5. Dodajmy, że zjawiska te wystąpiły w podobnej skali i natężeniu w Polsce, czy na Słowacji.

W latach 1997 – 2005 wszystkie wskazane w tabeli 5 wskaźniki dotyczące nowoczesnych kanałów płatniczych w Czechach uległy zwielokrotnieniu. Jednak prawdziwego przewrotu w transferze nowych technologii upatrywać należy w bankowości internetowej. Jest to jedno z najszybciej rozwijających się – oprócz zakupów i aukcji – komercyjnych zastosowań Internetu (Osiński i in., 2005, s. 73). Banki coraz powszechniej wykorzystują – alternatywny względem wizyty w oddziale i kontaktu z pracownikiem – dostęp do rachunku przez stronę WWW lub tworzą tzw. banki wirtualne nieposiadające placówek w tradycyjnym znaczeniu. Podczas gdy w 1999 roku korzystających z rachunków internetowych – według danych ZBP – było w Polsce około 10 tys., to już 5 lat później ich liczba wzrosła 550 razy i korzystających z tej formy dostępu do usług było 5,5 mln. (Osiński i in., 2005, s. 75). Odpersonalizowanie świadczenia usług bankowych, przebiegające według podobnego schematu w Polsce, Czechach i na Słowacji, stało się impulsem do zmniejszenia popytu na pracę w bankach.

Dotychczasową konkurencję ze strony niebankowych instytucji świadczących usługi finansowe stanowiły towarzystwa ubezpieczeniowe, otwarte fundusze emerytalne oraz spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe. Największe znaczenie konkurencyjne w stosunku do części usług bankowych, w tym detalicznych, mają towarzystwa ubezpieczeń na życie. Funkcjonujące od 1999 roku OFE stanowią nowy czynnik konkurencji na rynku finansowym. Odrębny system instytucji depozytowo-kredytowych tworzą SKOKi, w tym Kasa Krajowa oraz Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych. Relatywnie nowym źródłem konkurencji są również profesjonalni doradcy finansowi (tzw. pośrednicy kredytowi). Wśród największych instytucjonalnych doradców finansowych w Polsce wymienić należy w porządku alfabetycznym następujące firmy (Stasiak, 2006): Expander (29)<sup>5</sup>, Goldenegg (8), Notus (6), Open Finance (19) i Xelion (11). Uregulowanie z dniem 1 maja 2004 roku zasad przekazywania niektórych czynności bankowych firmom zewnętrznym umocniło znaczenie outsourcingu w zakresie świadczenia usług bankowych. Tym samym jednak zmniejszył się popyt na pracę ze strony instytucji bankowych. Pośrednicy kredytowi wprawdzie nie wykonują czynności bankowych, zastrzeżonych dla banków (Prawo bankowe, art. 5), jednak – oprócz doradztwa i pośrednictwa – przejmują część usług finansowych, emitują własne karty, tworzą plany oszczędnościowe i inwestycyjne, etc.

Charakterystycznym procesem zachodzącym w sektorach bankowych już w II połowie lat 90. XX wieku pozostaje konsolidacja instytucji bankowych, nastawiona z jednej strony na powiększenie własnego udziału w rynku usług finansowych, a z drugiej – na obniżenie kosztów funkcjonowania połączonej instytucji. Proces scalania banków komercyjnych we wspomnianym okresie występował we wszystkich analizowanych tu państwach i był zasadniczą przyczyną spadku liczby banków. (Banking..., 2006, s. 35) Łączące się banki – dzięki wyeliminowaniu dublujących się stanowisk, np. w centralach integrujących się podmiotów, lecz także dzięki likwidacji zbędnych placówek – mogły obniżyć koszty poprzez redukcję zatrudnienia, a jednocześnie efektywniej wykorzystywać już zatrudnianą kadre.

---

<sup>5</sup> W nawiasie podano liczbę oddziałów według stanu na koniec I kwartału 2006.

## Podsumowanie

Procesy redukcji zatrudnienia w bankowości najintensywniej dokonujące się w latach 1996 – 2002 (najwcześniej w Czechach, później w Polsce i na Słowacji), w ostatnich latach straciły na sile. W 2005 roku zatrudnienie w sektorze bankowym w Polsce nawet się zwiększyło o 3300 etatów (tj. o 2,2% w porównaniu z rokiem poprzednim). Jednak powrót tendencja trwałego i dynamicznego wzrostu zatrudnienia w sektorze bankowym jest mało prawdopodobny. Pomimo potencjalnie dużych możliwości wzrostu sektora bankowego w każdym z wymienionych krajów, tj. w Czechach, w Polsce, na Słowacji i Węgrzech, nie należy spodziewać się znacznego wzrostu zatrudnienia. Wzrost ten dokonuje się i będzie dokonywał w nowoczesnej strukturze zatrudnienia, zdeterminowanej mniej pracochłonnymi technologiami świadczenia usług bankowych. Nic nie wskazuje zatem, aby wzrost działalności bankowej miał w najbliższej przyszłości wchłonąć powstały w wyniku restrukturyzacji zatrudnienia nadmiar bankowców oraz przyrost nowej siły roboczej, w postaci absolwentów licznych szkół wyższych kształcących w zakresie bankowości.

W przypadku ostatniego z krajów, tj. Węgier, zgromadzone do artykułu dane są niepełne. W przyszłości należałoby zestawić dane węgierskiego nadzoru finansowego i przeprowadzić bardziej pogłębioną analizę. Jednak fragmentaryczne dane udostępnione przez HFSA wskazują na podobne tendencje, jakie odnotowano podczas analizy doświadczeń Czech, Polski i Słowacji.

## BIBLIOGRAFIA:

1. Adamczyk A., Tokarski T., Włodarczyk R.W., (2006), Bezrobocie transformacyjne w Europie Środkowej i Wschodniej, *Gospodarka Narodowa*, nr 9, s. 1-33.
2. Appenzeller D., Nowara W., (2002), Procesy upadłościowe banków komercyjnych na tle ewolucji sektora bankowego w latach 1989 – 2001, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 4.
3. Baka W. red., (1997), *Transformacja bankowości polskiej w latach 1988 – 1995. Studium monograficzno-porównawcze*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.
4. *Banking Supervision 2000*, (2001), Czech National Bank, Prague.
5. *Banking Supervision 2002*, (2003), Czech National Bank, Prague.
6. *Banking Supervision 2005*, (2006), Czech National Bank, Prague.
7. Blaug M., (1995), *Metodologia ekonomii*, WN PWN, Warszawa.
8. Dach Z., Polok A. red., (2005) *Gospodarka Polski po 15 latach transformacji*, PTE, Kraków.
9. *Flash Report on the Development of the Financial Sector in 2005*, (2006), HFSA, Budapest.
10. Gołajewska M., Kokoszczyński R., Polański Z. red., (2001) *Raport o stabilności systemu finansowego: styczeń 2000 – czerwiec 2001*, NBP, Warszawa.
11. Janc A. red., (1997), *Sektor bankowy w procesie zmian systemowych. Europa Środkowa i Wschodnia: początek zmian*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
12. Janc A. red., (1998), *Bankowość krajów tworzących gospodarkę rynkową. Europa Środkowa i Wschodnia: kontynuacja reform*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
13. Janc A., Kotliński G. red., (2004), *Nowe technologie we współczesnym banku*, Bonami Wydawnictwo, Poznań.
14. Jarmołowicz J. red., (2006), *Makroekonomia. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
15. Jarmołowicz W. red., (2005), *Funkcjonowanie gospodarki rynkowej w Polsce. Aspekty*

- makro- i mikroekonomiczne, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
16. Maszczyk P., (2002), Porównanie ścieżki przemian własnościowych sektora bankowego w Polsce, Czechach i na Węgrzech, *Ekonomista*, nr 4.
  17. Monetary Survey August 2006, (2006), NBS, Bratislava.
  18. Osinski J., Tymoczko D. red., (2005), *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2004 r.*, NBP, Warszawa.
  19. Stasiak P., (2006), Jak sobie radzić z doradcami?, *Polityka*, nr 11, s. 96-97.
  20. Sytuacja finansowa banków w I kwartale 2006 r. *Synteza*, (2006a), NBP, Warszawa.
  21. Sytuacja finansowa banków w 2005 r. *Synteza*, (2006b), NBP, Warszawa.
  22. *The Supervised Sectors in 2000*, (2001) HFSA, Budepest.
  23. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (tekst. jedn. Dz.U. 2002, nr 72, poz. 665).
  24. Wyczański P., (1993), *Polski system bankowy 1990 – 92*, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa.
  25. Zákon č. 158/1989 Sb. o bankách a spořitelnách.
  26. Zákon č. 21/1992 Sb. o bankách.