

Marta Zygiel

Skuteczne zarządzanie bankiem

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (8), 35-37

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Skuteczne zarządzanie bankiem / Effective bank management

Adres do korespondencji:

Marta Zygier, doktorantka
Uniwersytet Warszawski
Wydział Prawa i Administracji
e-mail: zygier.marta@gmail.com

ABSTRACT

Article describes rules and specific methods in management which allows development of business strategy in a bank.

KEY WORDS: bank, management, risk, organizational structure

WPROWADZENIE

Bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym. Meritum prowadzenia działalności każdego banku jest korzystanie z deponowanych przez klientów środków pieniężnych. Bank ma także zapewniać sprawną, fachową i bardzo dyskretną obsługę, aby klient miał pewność, że jego środki są bezpiecznie ulokowane. Bank komercyjny jest wieloczynnościową organizacją, prowadzącą równoległe różne rodzaje działalności i wykonującą różne operacje, z którymi wiąże się ryzyko finansowe oraz której celem jest osiągnięcie zysku.

Nie ulega wątpliwości, iż banki by mogły działać w sposób precyzyjny muszą posiadać szczegółową dokumentację organizacyjną, obejmującą wszystkie dziedziny i aspekty pracy banku w szczególności regulaminy i schematy organizacyjne, oraz instrukcje służbowe.

ZARZĄDZANIE BANKIEM

Działalność banku skupia się na właściwym określeniu jego funkcji oraz na wytyczaniu celów, do osiągnięcia, których bank winien zmierzać podejmując szereg działań o charakterze operacyjnym, finansowym czy inwestycyjnym – działań nakierowanych na klienta jako odbiorcy

usług bankowych oraz dostawcy środków pieniężnych. Funkcjonowanie banku jest więc to ciągły proces podejmowania decyzji, który powinien być podporządkowany celowi jego działania. Za proces decyzyjny odpowiedzialna jest nie tylko kadra zarządzająca, ale także właściciele kapitału oraz rada nadzorcza. To właśnie rada nadzorcza powołuje zarząd, który ma skutecznie zarządzać i realizować wyznaczone mu cele.

Samo pojęcie zarządzania bankiem może być rozumiane jako proces, system lub model. W literaturze przyjęła się definicja B. Kosińskiego, który uważa, iż zarządzanie bankiem to proces i winno być rozumiane szeroko jako:

- ogół podejmowanych decyzji dotyczących bieżącej oraz zamierzonej działalności, których przedmiotem jest wybór ogólnych i szczegółowych celów, do których należy dążyć; środków działania prowadzących do tych celów, sposobów postępowania w określonych rodzajach spraw czy w poszczególnych konkretnych sprawach,
- ogół działań zmierzających do zrealizowania podjętych decyzji np. wydanych poleceń wykonawczych (Kosiński 2005: 473).

Proces zarządzania rozpoczyna się już w fazie wyznaczania ogólnych celów działalności banku, wyboru strategii, tworzenia procesów i procedur, opracowania programów

i planów finansowych dla konkretnych pionów pozwalających osiągnąć zamierzone działania. W bieżącej działalności kolejnym krokiem jest rozstrzygnięcie sporów, wyznaczanie planów, wydawanie decyzji wykonawczych i kontrolowanie prawidłowości zadań powierzonych pracownikom.

Następna faza zarządzania bankiem pozwala na dokonanie analizy i diagnozy osiąganych wyników. Dzięki każdorazowemu kontrolowaniu prowadzonych projektów i procesów możliwe jest przygotowanie usprawnień, innowacji oraz sformułowanie wniosków dotyczących dalszej działalności banku. Opracowywanie regulaminów, instrukcji służbowych oraz szereg innych czynności mających na celu utworzenie odpowiednich, sprawnie działających struktur organizacyjnych, jest ostatnią fazą złożonego systemu zarządzania bankiem. Wdrażanie systemów, szkolenia kadry to niezbędne elementy do sprawnego funkcjonowania instytucji.

Pozycja i rola załogi, czyli pracowników wykonawczych, zależy w największym stopniu od poglądów i zamierzeń strategicznych kierownictwa banku. To oni wykorzystują zbiorową wiedzę i doświadczenie współpracowników wyznaczając im odpowiednie zadania do wykonania. Oczywiście jest, iż w banku podstawą sukcesu jest praca zespołowa. O wynikach decydują współdziałanie różnych komórek i osób oraz przymioty zespołowe załogi. Kształtowanie pożądaných postaw współpracowników wymaga uprzedniego wyznaczenia celów, sformułowania postulowanego modelu załogi, odpowiadającego potrzebom banku.

Tworząc pożądaný model załogi, należy wymienić następujące cechy:

- powszechną znajomość i rozumienie celów banku oraz identyfikowanie się z tymi celami;
- aktywne angażowanie się w wykonywanie zadań banku i ulepszanie metod działania;
- uznawanie dobra banku za najważniejsze kryterium ocen;
- zgodne współdziałanie i właściwe stosunki międzyludzkie;
- zadowolenie i poczucie dumy z pracy w dobrym banku.

Bank, który chce zapewnić sobie dynamiczny rozwój, powinien rozpoznać potrzeby szkoleniowe swoich pracowników. Stanowi to warunek do osiągnięcia zamierzonych rezultatów ze względu na możliwe przeliczenie motywacji i efektywności pracowników na lepsze rezultaty oraz obni-

żone koszty funkcjonowania banku.

Według D. Strahl zarządzanie bankiem to model złożony z systemów założeń, ograniczeń, celów tworzących koncepcję skutecznego zarządzania, uwzględniającą zmienność warunków działania i otoczenia. Charakterystyczna dla tego modelu jest:

- kompatybilność z prawnymi normami bankowymi;
- elastyczność wobec zmieniających się potrzeb otoczenia i reakcja na zmiany;
- spójność, zgodność z systemem prawnym w UE i za granicą;
- wewnętrzna zgodność procesów i procedur pozwalająca na osiągnięcie zamierzonych celów;
- kreatywność działania banku (Strahl 1997: 7-8).

Model ten jest więc oparty na określonych celach i systemach, które jednak winny zachować czujność i zmieniać się wraz ze zmianą potrzeb płynących z otoczenia tj. podmiotów korzystających z usług bankowych tak by bank nadążał za zmieniającymi się wymaganiami i oczekiwaniami klientów zachowując przy tym swoje wartości oraz zasady.

Zarządzanie bankiem może być również rozumiane systemowo. E. Kulińska-Sadłocha wskazuje, iż system zarządzania bankiem jest wyodrębnionym, w sensie instytucjonalnym i instrumentalnym podsystemem banku, którego zadaniem jest takie oddziaływanie na podsystem wykonawczy banku, aby zapewnić efektywność wykorzystania zasobów, sprawność funkcjonowania całego banku oraz jego pozycję na rynku (2003: 17-18). Na definiowany w ten sposób system zarządzania bankiem składają się:

- system wartości złożony z filozofii i misji działania banku; zbioru ekonomicznych, społecznych i etycznych wartości oraz norma wartości regulujących stosunki międzyludzkie w banku, a także między bankiem a jego otoczeniem;
- system planowania zarówno długo jak i krótko-terminowego;
- system kontroli obejmujący kontrolę funkcjonalną, instytucjonalną oraz samokontrolę pracowników;
- system informacyjny obejmujący tworzenie i gromadzenie danych, czyli przygotowania informacji na potrzeby zarządzania bankiem;
- system kadr zajmujący się śledzeniem rynku pracy, planowaniem, realizacją i kontrolą zatrudnienia w banku oraz podnoszeniem kwalifikacji;

- system organizacji obejmujący strukturę zadaniową z podziałem obowiązków, kompetencji oraz podległości.

Oczywiste wydaje się, iż ogólnym celem zarządzania jest maksymalizacja zysku. W przypadku bankowości należy skupić się także na rentowności. Wszystkie decyzje podejmowane przez instytucje finansowe winny być analizowane pod kątem wpływu na rentowność. Wzrost banku ma służyć zwiększeniu oraz zapewnieniu rentowności. Z jednej strony zarządzanie bankiem jest więc wykonywaniem czynności kontrolingowych, a z drugiej zarządzaniem gospodarką pieniężną. Przez controlling rozumiemy tu sporządzanie planów finansowych, przeprowadzanie analiz, raportowanie (wewnętrzne i zewnętrzne), zabezpieczenie aktywów, doradztwo oraz ocenę wpływu otoczenia.

Zarządzanie gospodarką pieniężną to przede wszystkim czynności mające na celu pozyskiwanie kapitału na dalszy rozwój, kształtowanie relacji inwestorskich, kredyty, inwestycje i ubezpieczenia.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując, przez zarządzanie mogą być rozumiane wszystkie czynności, które mają wpływ na wartość firmy dla akcjonariusza oraz powiązaną z nią rentowność. Chodzi tu zarówno o otoczenie, w jakim funkcjonuje bank i politykę pieniężną banku centralnego jak i o działania podejmowane przez sam bank tj. oferowane produkty, procedury wewnętrzne, mechanizmy kontroli, misję oraz strategię i plany na przyszłość.

LITERATURA

1. Kosiński B. (2005). Zarządzanie bankiem. W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), Bankowość podręcznik akademicki. Warszawa: Poltext.
2. Kulińska-Sadłocha E. (2003). Controlling w banku. Warszawa: PWN.
3. Strahl D. (1997). Modele zarządzania bankiem. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Oskara Langego we Wrocławiu.