Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska

Możliwości motywowania klientów wewnętrznych banków : (w świetle wyników badań)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, 391-404

2010

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.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 594 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 54 2010

Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska[1]

MOŻLIWOŚCI MOTYWOWANIA KLIENTÓW WEWNĘTRZNYCH BANKÓW (W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ)

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań zrealizowanych w ostatnim kwartale 2008 roku w bankach województwa lubuskiego. Przedstawiono w nim potrzeby zawodowe pracowników zatrudnionych w bankach, a następnie zaprezentowano propozycję systemu motywacyjnego dla lubuskich pracowników bankowych oraz niektóre wymagania jego sprawności.

Wprowadzenie

Sektor bankowy jest ciągle, zdaniem licznego grona specjalistów, areną wytężonej walki konkurencyjnej[2]. Banki współzawodniczą nie tylko między sobą, ale również z instytucjami parabankowymi, oferującymi alternatywne źródła kredytowania i lokowania oszczędności. Ze względu na to, że większość oferowanych przez nie produktów i usług jest zazwyczaj łatwa do skopiowania, banki mogą wyróżnić się na tle innych, np. większą dostępnością do sieci oddziałów, bankomatów i usług elektronicznych, a także szeroko rozumianą wysoką jakością i profesjonalizmem obsługi klientów. Właśnie ta ostatnia jest bardzo ważna dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wymaga podjęcia współpracy z kompetentnymi pracownikami, odpowiednio przygotowanymi do pracy w bankowości, stale aktualizującymi swoją wiedzę czy umiejętności, odpowiednio zmotywowanymi, prezentującymi pożądane postawy i wyznającymi stosowne wartości. Znalezienie takich osób i skłonienie ich do długoterminowej relacji z bankami staje się istotnym wyzwaniem dla kadry

[1] Janina Stankiewicz – prof. zw. dr hab. inż., Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski.

Hanna Bortnowska –dr inż., Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski.

[2] Przykładowo: L. Hull, *Foreign-owned Banks: Implications for New Zealand's Financial Stability*, Discussion Paper Series, DP2002/05, 2002, http://www.rbnz.govt.nz/research/discusspapers/dp02_05.pdf (july 2009); E. Kaynak, O. Kucukemiroglu, *Bank and Product Selection: Hong Kong*, „The International Journal of Bank Marketing" 1992, Vol. 10, No. 1; T. Kowalewski, *Zagadnienie kapitału ludzkiego w kontekście funkcjonowaniu banku*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M. G. Woźniak, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 7, Część 2*: Kapitał ludzki i intelektualny*, Rzeszów 2006; S. Piocha, K. Radlińska, *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania nr 2, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2009, http://www.ieiz.tu.koszalin.pl/dokumenty/wydawnictwo/zeszyty/02/15.pdf.

zarządzającej. Jest to szczególnie istotne w sytuacji zmian, które w ostatnim okresie dotknęły sektor bankowy. Przydatny w tym względzie może być marketing personalny, którego celem jest zidentyfikowanie i w miarę możliwości pracodawcy zrealizowanie potrzeb klientów wewnętrznych[3].

Marketing personalny bywa ujmowany jako metoda kierowania pracownikami, która integruje ich potrzeby z celami pracodawcy. Stanowi system działań o charakterze marketingowym, sprzyjający realizacji misji i strategii organizacyjnej poprzez takie zastosowanie instrumentów polityki personalnej, które prowadzi do nawiązania i utrzymania długoterminowych, obustronnie korzystnych relacji pracodawcy z klientami wewnętrznymi (uczestnikami wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy[4]. Nie jest jednorazowym przedsięwzięciem, ale zaplanowanym, zorganizowanym i realizowanym długookresowo. Odrzuca się w niej twarde, autokratyczne podejście do personelu, natomiast preferuje miękkie metody kierowania zasobami ludzkimi, dostrzegając m.in. znaczenie motywowania pracowników. Celem marketingu personalnego jest zidentyfikowanie i zrealizowanie preferencji klientów wewnętrznych, co w rezultacie może przyczynić się do poprawy ich motywacji do pracy, większej skuteczności i sprawności działania, wzrostu lojalności i zaangażowania w pracę.

Uwzględniając powyższe, nasuwają się pytania: jakie potrzeby zawodowe odczuwają pracownicy banków? W jaki sposób można ich motywować? Jaki można zaproponować system motywowania? Udzielenie odpowiedzi na te pytania uczyniono celem niniejszego artykułu. Aby go zrealizować, przeprowadzono badania empiryczne za pośrednictwem techniki ankiety, w której wykorzystano skategoryzowany i wystandaryzowany kwestionariusz. Zrealizowano je w ostatnim kwartale 2008 roku wśród pracowników lubuskich oddziałów banków.

Istota motywacji i proces motywowania do pracy

Ludzkie motywacje są skomplikowane i złożone, co w konsekwencji utrudnia zbudowanie jednego uniwersalnego modelu postępowania pracowników w organizacji, a także stworzenie jednej teorii motywacji. Nie powinno to jednak zniechęcać badaczy do eksploracji tej problematyki, gdyż każda próba analizy ludzkich motywów działania, może wzbogacić wiedzę na ich temat.

[3] Mianem „klientów wewnętrznych" określa się w literaturze przedmiotu aktualnych i potencjalnych pracowników (np. J. Penc, *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych,* Placet, Warszawa 2000), których postrzega się nie z perspektywy stanowisk pracy, lecz pełnionych ról organizacyjnych (por.: A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006). Mogą być nimi, np. ci pracownicy, którzy znają, akceptują i realizują misję, strategię i cele organizacji, chętnie angażują się w rozwiązywanie problemów związanych z jej funkcjonowaniem, dbają o jej korzystny wizerunek, mają i rozwijają kompetencje, kontrolują samych siebie; są odpowiedzialni, wytrwali, empatyczni, lojalni wobec firmy, twórczy, komunikatywni, skłonni do poświęceń na rzecz organizacji, współpracy czy dzielenia się wiedzą.

[4] Por.: L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services – Competing Through Quality*, The Free Press, New York 1991, s. 151; J. Penc, op.cit., s. 84; K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy,* C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 7; L. Zbiegień-Maciąg, *Pracownik nasz klient. Marketing personalny w polskich firmach pięć lat później,* „Personel i Zarządzanie" 2000, nr 7, s. 10.

Analiza literatury przedmiotu wykazała, że niektórzy autorzy wyróżniają dwa ujęcia motywacji: atrybutowe i czynnościowe. W pierwszym bywa ona definiowana jako mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie celu[5], jako wewnętrzny czynnik, inspirujący, ukierunkowujący i integrujący zachowanie jednostki[6]. Motywacja powstaje wówczas, gdy jednostka odczuwa potrzebę i ma możliwość jej zaspokojenia poprzez określoną aktywność, a także wtedy, gdy zaistnieją warunki sprzyjające powodzeniu podjętych przez nią działań[7]. W ujęciu czynnościowym oznacza ona proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania innych ludzi poprzez wywoływanie u nich owej chęci działania[8], który polega na stosowaniu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka[9].

S. Borkowska używa pojęcia „motywowanie" i definiuje je jako: „proces celowego i świadomego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego"[10]. Tak rozumiane towarzyszy procesom wymiany między pracownikiem a organizacją. Polega wówczas na kształtowaniu pożądanych postaw pracowników w celu realizacji określonych zadań poprzez świadome i celowe oddziaływanie na ich zachowania[11]. W zamian za świadczenie usługi pracy pracodawca oferuje zatrudnionym wynagrodzenie i inne świadczenia gratyfikujące ich wkład w funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz zachęcające ich do dalszego zaangażowania w rozwiązywanie jego problemów[12].

Motywowanie do pracy jest procesem dynamicznym. Zmienia się w zależności od potencjału pracodawcy, a także potrzeb i możliwości pracowników, ich wieku, stanu zdrowia czy też doświadczeń itp.[13]. Omawiany proces zaprezentowano na rysunku 1. Niezaspokojona potrzeba powoduje u pracowników większe lub mniejsze napięcie, które skłania ich do podjęcia określonych działań[14]. Na intencjonalne zachowania jednostek, a w rezultacie na osiągane przez nie efekty, mogą również wpływać ich

[5] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 25.

[6] Por.: A. Benedikt, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. Astrum, Wrocław 2003.

[7] Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 9; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 458; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji,* Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 97.

[8] M. Czerska, *Motywacja*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 2002, s. 295-296; S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 31.

[9] M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 13.

[10] S. Borkowska, op. cit., s. 11.

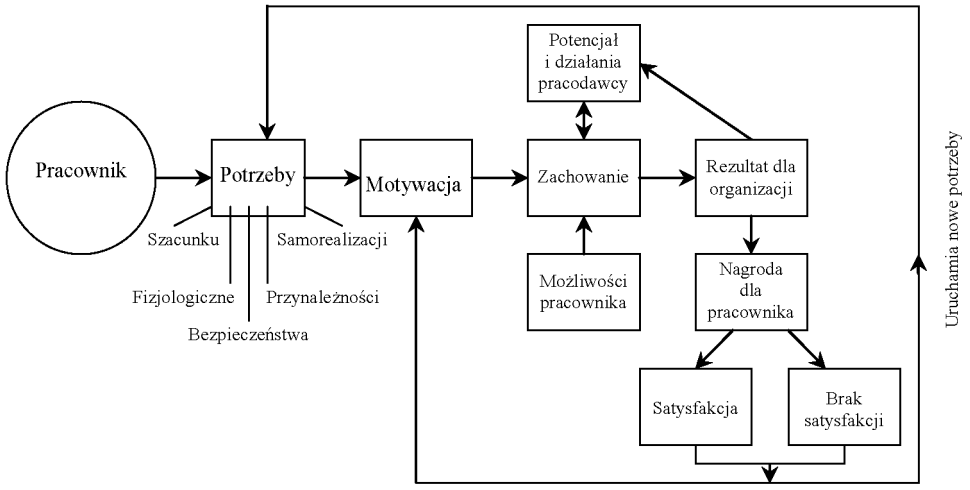
[11] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 351.

[12] Por.: Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją,* Difin, Warszawa 2004.

[13] Z. Sekuła, op. cit., s. 16.

[14] Motywacja może pojawić się samoczynnie (samomotywacja), co wiąże się pochodzącymi z wnętrza jednostki bodźcami do działania (mogą to być np. odpowiedzialność, praca pełna wyzwań, ambicja osiągnięcia celu, czy możliwość wykorzystania i rozwijania kompetencji, ale również chęć uniknięcia porażki). Motywacja może być również zewnętrzna, dostarczana przez samą jednostkę lub przez inne osoby, np. przez przełożonych czy współpracowników.

możliwości, a także otoczenie zewnętrzne, w tym również działania podejmowane przez pracodawcę.



Rys. 1. Proces motywowania do pracy
Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998; M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009; Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.

Celem zmotywowania pracowników pracodawca może wykorzystywać bodźce pozytywne lub negatywne. Pierwsze umożliwiają pracownikom urzeczywistnianie ich celów i dążeń w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy. Przyczyniają się do aktywizacji pożądanych zachowań, wywołanej silnym zaangażowaniem emocjonalnym, pod warunkiem że zatrudnione osoby wierzą, że składane im obietnice zostaną spełnione. Natomiast drugie pobudzają do pracy poprzez stwarzanie poczucia zagrożenia. Czynnikami wywołującymi lęk mogą być np. groźba utraty pracy, nagana za źle wykonane zadanie, przeniesienie na stanowisko mniej płatne czy o mniejszym prestiżu. Są one wprawdzie skuteczniejsze od motywacji pozytywnej, gdyż wyzwalają silniejsze emocje i większą energię do działania, ale mogą też przyczynić się do niekorzystnych następstw, np. spadku satysfakcji i entuzjazmu do pracy, nieidentyfikowania się pracowników z celami pracodawcy. Mogą również obniżyć u jednostki poczucie własnej wartości, skłaniać ją do przyjmowania defensywnej postawy, powodować spadek ambicji, nadmierny konformizm czy kumulację negatywnych emocji.

Motywowanie pracowników wymaga podejścia systemowego[15]. System motywacyjny bywa określany w literaturze przedmiotu m.in. jako: zbiór umiejętnie dobranych i logicznie ze sobą powiązanych czynników motywacyjnego oddziaływania,

[15] Por.: M.W. Kopertyńska, op. cit., s. 73.

zwanych motywatorami, służący realizacji misji, wizji, strategii i celów organizacji, skłaniający pracowników do działań efektywnych i zachowań oczekiwanych przez pracodawcę, a zarazem takich, które będą zgodne z normami etycznymi[16]. Zdaniem A. Szałkowskiego[17], można wyróżnić w nim następujące elementy:

- podsystem bodźców ekonomicznych (materialnych), który wyraźnie dominuje nad pozostałymi składnikami systemu,
- podsystem bodźców socjalnych obejmujący świadczenia wobec pracowników finansowane z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, np. wczasy pracownicze, wypoczynek dla dzieci pracowników, imprezy kulturalne i sportowe,
- podsystem bodźców pozaekonomicznych składający się z wyróżnień, nakazów, zakazów występujących w postaci przymusu, apeli o dobrą pracę, jak również udziału pracownika i załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- podsystem polityki personalnej decydujący nie tylko o alokacji czynnika ludzkiego w procesie gospodarczym, ale – co ważniejsze – jest czynnikiem efektywności tego procesu, a tworzony jest m.in. przez: zasady rekrutacji i selekcji pracowników, procedury oceniania i awansowania członków organizacji,
- podsystem wartościowania pracy – tworzony przez metody wartościowania pracy oraz taryfikatory kwalifikacyjne.

Determinantą omawianego systemu powinny być potrzeby pracowników i ich realizacja, o ile pozwalają na to możliwości pracodawcy[18]. Dlatego istotne znaczenie ma ich poznanie oraz zindywidualizowane podejście do zaspokajania[19]. W świetle powyższych rozważań interesujące jest zidentyfikowanie potrzeb pracowników bankowych oraz ustalenie ich hierarchii.

Charakterystyka próby badawczej

Zrealizowane badania umożliwiły zgromadzenie opinii menedżerów i ich podwładnych na temat potrzeb zawodowych pracowników lubuskich oddziałów banków w latach 2006-2008. Do analiz zakwalifikowano dwieście sześćdziesiąt cztery kwestionariusze ankiety, wypełnione przez pracowników (menedżerów – 30,68% lub ich podwładnych – 69,32%) trzydziestu siedmiu banków zlokalizowanych w trzydziestu jeden miejscowościach województwa lubuskiego. Większość badanych (77,27%) stanowiły kobiety. Średnia wieku ankietowanych wynosiła ponad 35 lat ($\bar{x} = 35{,}76$).

[16] T. Oleksyn, *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 143-144.

[17] *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000.

[18] Por.: M. W. Kopertyńska, op. cit., s. 64-98.

[19] Ibidem, s. 20.

Większość badanych menedżerów i ich podwładnych (79,17%) legitymowała się wykształceniem wyższym, co piąty (20,83%) – średnim. Ponad połowa osób, które ukończyły szkołę średnią, realizowała studia (52,72%). 14,35% pracowników posiadających wyższe wykształcenie ukończyło również studia podyplomowe lub było w ich trakcie. Warto też dodać, że 3 osoby podjęły lub ukończyły studia doktoranckie.

Ponad połowa respondentów (52,27%) miała bogate, czyli ponaddziesięcioletnie, doświadczenia zawodowe (mierzone ogólnym stażem pracy). Stwierdzono, że staż pracy ogółem wszystkich respondentów wynosił najczęściej: od 11 do 15 lat (20,83%), od 6 do 10 lat (20,08%) i od 21 do 30 lat (17,42%). Pozostali uczestnicy badań posiadali mniej niż pięcio- lub więcej niż trzydziestoletni staż pracy ogółem (32,30%).

Mniej niż połowa respondentów (44,32%) pracowała w bankach w formie spółki akcyjnej z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, a ponad piąta część badanych (21,97%) – w bankach spółdzielczych. Znacząca grupa ankietowanych (15,91%) była zatrudniona w banku państwowym lub w formie spółki akcyjnej, ale z przeważającym udziałem Skarbu Państwa. Mniej było osób pracujących w bankach: w formie spółki akcyjnej, kontrolowanych całkowicie przez kapitał polski (8,33%) lub zagraniczny (8,33%), a także w formie spółki akcyjnej z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego (1,14%).

Potrzeby zawodowe klientów wewnętrznych banków i ich hierarchia

W badaniach empirycznych ustalono potrzeby zawodowe klientów wewnętrznych banków oraz ich hierarchię. Ostatnia wiązała się przyporządkowaniem przez respondentów różnym potrzebom wagi od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało: „w ogóle nieważne", a 5 – „bardzo ważne"[20]. W dalszym postępowaniu badawczym ankietowani, posługując się tą samą skalą, ocenili stopień zaspokojenia danej potrzeby w obecnym miejscu zatrudnienia (tabela 1).

Badania wykazały, że najważniejsza dla respondentów była potrzeba przynależności, a w szczególności przywrócenie w banku miłej i życzliwej atmosfery. Respondenci wysoko cenili pracę w korzystnych psychicznych warunkach, stwarzających szansę na zbudowanie dobrych relacji zarówno ze zwierzchnikiem ($\bar{x}$=4,58), jak i ze współpracownikami ($\bar{x}$=4,60). Odczuwali potrzebę afiliacji, związaną z uczestniczeniem w życiu społecznym organizacji, kontaktami ze współpracownikami, poczuciem bycia członkiem zespołu. Chcieliby również częściej uczestniczyć w integracyjnych wyjazdach, wspólnych zajęciach sportowo -rekreacyjnych itp.

[20] Posłużono się skalą od 0 do 5, gdyż w trakcie badań pilotażowych ustalono, że wielu respondentów miało trudności przy określaniu kolejności w hierarchii dwunastu potrzeb zawodowych. Kilku pracowników bankowych w ogóle zrezygnowało z udzielenia odpowiedzi na to pytanie. Zmienili zdanie dopiero po przekształceniu skali.

Tabela 1. Hierarchia potrzeb zawodowych pracowników lubuskich oddziałów banków oraz ocena stopnia ich zaspokojenia w obecnym miejscu zatrudnienia (według wagi ważności)

Potrzeby zawodowe	**A** **Znaczenie potrzeby zawodowej dla pracowników** [$\bar{x}$]	**B** **Ocena stopnia zaspokojenia potrzeb zawodowych w obecnym miejscu zatrudnienia** [$\bar{y}$]	**B-A**	$\frac{\sum \bar{x}}{n}$
Potrzeby samorealizacji				
Awans zawodowy	4,27	2,83	**-1,44**	3,98
Uczestnictwo w szkoleniach	4,16	3,46	-0,70	
Duży zakres samodzielności i odpowiedzialności	4,01	3,58	-0,43	
Możliwość rozwoju duchowego i intelektualnego poprzez zapewnienie udziału w bieżących wydarzeniach kulturalnych (przedstawieniach teatralnych, koncertach w filharmonii itp.)	3,50	2,29	**-1,21**	
Potrzeby szacunku i uznania				
Prestiżowe stanowisko pracy	3,85	3,25	-0,60	3,68
Możliwość wyróżnienia się spośród innych i zwiększenia poczucia własnej wartości, np. poprzez zapewnienie bezpłatnego korzystania z telefonu, udostępnienie laptopa czy samochodu służbowego, zagwarantowanie dodatkowej opieki medycznej itp.	3,50	2,29	**-1,21**	
Potrzeby przynależności				
Praca w miłym zespole	4,60	4,09	-0,51	4,23
Dobre relacje z przełożonym	4,58	3,98	-0,60	
Możliwość uczestniczenia w integracyjnych wyjazdach, wspólnych zajęciach sportowo-rekreacyjnych	3,50	2,29	**-1,21**	
Potrzeby bezpieczeństwa				
Stabilność zatrudnienia	4,65	3,71	-0,94	4,17
Bezpieczne (nieszkodliwe) warunki pracy	4,36	3,89	-0,47	
Zwiększenie poczucia bezpieczeństwa, np. poprzez: stworzenie możliwości dodatkowego ubezpieczenia się, zapewnienie opieki medycznej	3,50	2,29	**-1,21**	
Potrzeby fizjologiczne				
Wynagrodzenie finansowe atrakcyjne pod względem wysokość i form	4,60	3,02	**-1,58**	4,06
Czas pracy dostosowany do potrzeb pracownika	4,10	3,28	-0,82	
Atrakcyjne fizyczne warunki pracy – wyposażenie	4,02	3,37	-0,65	
Atrakcyjne świadczenia pozapłacowe (pozafinansowe), np.: bony i paczki świąteczne	3,50	2,29	**-1,21**	

Wyjaśnienie: $\bar{x}$, $\bar{y}$ - - średnie arytmetyczne, n- liczba potrzeb w danej kategorii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na drugim miejscu w ustalonej hierarchii potrzeb badanych pracowników bankowych znalazły się potrzeby bezpieczeństwa, które można zrealizować poprzez zagwarantowanie stabilności zatrudnienia. Badani chcieli przede wszystkim mieć pewność, że nie zostaną bezrobotnymi z dnia na dzień ($\bar{x}$=4,65), a wielu z nich nie zaspokajało w pełni tej potrzeby. Ich obawy związane z utratą pracy nasiliły się w związku z obserwacją i analizą symptomów nadchodzącego kryzysu finansowego, co zintensyfikowało ich lęk przed ewentualną utratą źródła utrzymania siebie i swojej rodziny (przypomnijmy, że badania zrealizowano w ostatnim kwartale 2008 r.). Powszechnie przeprowadzane redukcje zatrudnienia w sektorze bankowym[21] mogły zmniejszyć morale i satysfakcję z pracy tych klientów wewnętrznych, którzy uniknęli derekrutacji, a także obniżyć efektywność ich działań. Czy próbowano temu przeciwdziałać? Nie chodzi tu wyłącznie o gwarancję stabilności zatrudnienia opartą jedynie na rodzaju umowy o pracę (tj. umowie na czas nieokreślony). Ta w dzisiejszych czasach wydaje się być iluzoryczna. Interes banków wymaga od zatrudnionej w nich kadry zarządzającej świadomości takiego prowadzenia biznesu, które zarówno bezpośredni współpracownicy, jak i dalsze otoczenie, uznają za zgodne z zasadami etycznymi.

Warto zauważyć, że w ramach potrzeb bezpieczeństwa mniej istotna była dla badanych pracowników praca w bezpiecznych, nieszkodliwych warunkach ($\bar{x}$ = 4,36), które umożliwiłyby wykonywanie zadań zawodowych bezpiecznie i bez szkody dla zdrowia ($\bar{x}$ = 4,36)[22], a także możliwość dodatkowego ubezpieczenia się czy skorzystania z opieki medycznej ($\bar{x}$=3,50).

Dla badanych pracowników bankowych ważna była również możliwość realizacji potrzeb fizjologicznych poprzez: uzyskiwanie atrakcyjnego, pod względem wysokości i form, wynagrodzenia ($\bar{x}$ =4,60)[23]. Na atrakcyjność systemu wynagrodzeń dla pracowników może zatem wpływać nie tylko wysokie wynagrodzenie, ale również elastyczność tego systemu i różnorodność form nagradzania[24]. Dodajmy, że respondenci

[21] J. Iskra, *Banki nie przedłużają umów o pracę i skracają czas otwarcia oddziałów*, „Gazeta Prawna", z dnia 25. listopada 2008; *W 2009 roku spadną zyski oraz zatrudnienie w sektorze bankowym*, „Gazeta Prawna" z dnia 15. kwietnia 2009; *Banki tną kadry – prace może stracić 4 tys. osób*, „Gazeta Prawna" z dnia 3 marca 2009.

[22] Wielu respondentów zaspokajało tę potrzebę w obecnym miejscu zatrudnienia. Z dodatkowo przeprowadzonych swobodnych wywiadów wynika, że organizacja stanowisk pracy była zazwyczaj zgodna z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponadto w badanych oddziałach banków podejmowano niektóre działania profilaktyczne, zabezpieczające przed chorobami zawodowymi i innymi chorobami związanymi z warunkami środowiska pracy (np. dofinansowano zakup okularów, kupowano monitory komputerowe spełniające określone wymagania jakościowe), dbano o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy i wyposażenia technicznego, egzekwowano przestrzeganie przez pracowników przepisów BHP, organizowano szkolenia z zakresu przestrzegania zasad zachowania się w sytuacjach kryzysowych, takich jak napad czy pożar.

[23] Ustalono też, że respondenci odczuwali w zakresie otrzymywania wynagrodzenia finansowego największą deprywację (-1,58).

[24] Warto w tym miejscu przypomnieć doświadczenia banków amerykańskich. W 2008 r. z pięciu banków inwestycyjnych z Wall Street jeden zbankrutował, dwa były w tak złym stanie, że zostały wykupione przez konkurencję, a dwa pozostałe musiały przekształcić się w banki uniwersalne. Wszystkie spółki stanowiły dla

niżej cenili takie potrzeby fizjologiczne jak: dostosowany do preferencji zatrudnionych czas pracy oraz fizyczne warunki pracy (odpowiednio $\bar{x}$ =4,10 i $\bar{x}$ =4,02), a także takie świadczenia pozapłacowe, jak bony i paczki świąteczne ($\bar{x}$ =3,50).

Na czwartym miejscu w hierarchii potrzeb uplasowały się potrzeby samorealizacji, a w szczególności awans zawodowy ($\bar{x}$ =4,27)[25]. Ustalono, że potrzeba progresji zawodowej była jednym z tych oczekiwań klientów wewnętrznych wobec pracodawcy, które najniżej oceniono pod względem możliwości ich zaspokojenia w obecnym miejscu pracy. Możliwe, że było to konsekwencją dokonywania przez nich obserwacji zmian zachodzących w banku i w jego otoczeniu, zmierzających do ograniczenia liczby pracowników oraz redukcji szczebli zarządzania. Pewne zmiany są nieuniknione, ale ważne jest, aby otwarcie i uczciwe mówić o ich przyczynach. W przeciwnym razie wielu klientów wewnętrznych może mieć poczucie, że są lekceważeni, a ich obecność jest zbędna w organizacji. Niżej niż awans respondenci cenili udział w szkoleniach ($\bar{x}$ =4,16). Zdaniem połowy uczestników szkoleń (50,40%), pracodawca częściowo zaspokajał ich potrzeby szkoleniowe, co trzeci uważał natomiast, że były one zaspokojone w pełni (31,35%). Mało osób (8,33%) przyznało, że ich potrzeby słabo zaspokajano, podobna część (7,94%) – że wcale. Tylko nieliczni (1,98%) uznali, że liczba przedsięwzięć szkoleniowych, w których uczestniczyli, przekraczała ich potrzeby. Ważne jest zatem systematyczne poznawanie tych oczekiwań oraz dostosowanie zakresu kształcenia zarówno do interesów i aktualnych możliwości finansowych banku, jak również do celów poszczególnych klientów wewnętrznych[26].

---

siebie płacową grupę odniesienia. Komitety ds. wynagrodzeń badały praktyki płacowe konkurencji tak wnikliwie, że doprowadziło to do swoistej unifikacji wynagrodzeń. Właśnie ten brak różnorodności był, według ekspertów, przyczyną kryzysu w konstrukcji systemów motywacyjnych spółek (R. Anam, *System wynagrodzeń pogrążył banki w USA*, 2008, 27. listopada, http://www.finanse.egospodarka.pl/36011,System-wynagrodzen-pograzyl-banki-w-USA,1,48,1.html, luty 2010).

[25] Wysokie oceny przyznawane potrzebie awansu zawodowego były najsilniej skorelowane z deklarowaniem przez respondentów chęci pracy na prestiżowym stanowisku (Rd=0,5033) oraz w atrakcyjnych fizycznie warunkach (Rd=0,4284). Mniej istotnymi czynnikami motywującymi uczestników badań do progresji zawodowej były: uzyskiwanie wynagrodzenia atrakcyjnego pod względem wysokości i form (Rd=0,3669), otrzymywanie atrakcyjnych świadczeń pozapłacowych (Rd=0,3638) oraz zaspokojenie potrzeb: osiągnięć czy autonomii, czyli posiadanie dużego zakresu samodzielności i odpowiedzialności (Rd=0,3666) (w nawiasach podano wartości współczynnika korelacji rang Spearmana. Wyznacza się go z wzoru: $r_d = 1 - 6 * \frac{\sum_i (y_i - x_i)}{n(n^2 - 1)}$, gdzie: xi – rangi nadawane pierwszej cesze, dla i=1,2,...,n; yi – rangi nadane drugiej cesze; n – liczba obserwacji. Przyjmuje on wartości z przedziału [-1,1], przy czym jego znak informuje o zbieżności (dodatni) albo rozbieżności (ujemny) ocen wyróżnionych cech, a wartość liczbowa określa siłę współwystępowania tych cech. Jeżeli współczynnik przyjmuje wartości mniejsze niż 0,33, wskazuje to na słabą zależność między zmiennymi. Jeśli ma on wartość między 0,34 a 0,66, świadczy to o zależności o średniej sile, zaś jeśli jest większy lub równy 0,67 – o silnej zależności; Por.: W. Starzyńska, *Statystyka praktyczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000; N. Van de Sande-Bruinsma, *Workshop data analysis and interpretation with Excel*, EARSS workshop data managers, Bilthoven, Netherlands, June, 2006, http://www.rivm.nl/earss/Images/Excel_preparation%20for%20data%20analysisv2_tcm61-28859.ppt.

[26] W obrębie potrzeb samorealizacji, najmniej cenione były: duży zakres samodzielności i odpowiedzialności ($\bar{x}$ =4,01) oraz możliwość rozwoju duchowego i intelektualnego poprzez zapewnienie udziału w bieżących wydarzeniach kulturalnych ($\bar{x}$ =3,50).

Najmniej istotne były dla respondentów potrzeby szacunku i uznania, a w ich obrębie: praca na prestiżowym stanowisku ($\bar{x}$=3,85) oraz możliwość wyróżnienia się spośród innych i zwiększenia poczucia własnej wartości, np. poprzez bezpłatne użytkowanie telefonu służbowego, laptopa czy samochodu, korzystanie z dodatkowej opieki medycznej itp. ($\bar{x}$=3,50).

Badania wykazały również, że niektóre z analizowanych potrzeb pracowników bankowych zaspokajano słabo. Szczególnie dotyczy to: atrakcyjnego pod względem wysokości i form wynagrodzenia finansowego (-1,58), awansu zawodowego (-1,44), a także możliwości uzyskiwania świadczeń pozapłacowych (-1,21). Może warto przygotować propozycję systemu motywacyjnego ukierunkowanego na zaspokojenie tych potrzeb, jak również umożliwiającego realizację wysoko cenionych potrzeb: stabilności zatrudnienia i przynależności. Do opracowania tego systemu skłoniły również wyniki oceny branżowej prasy oraz informacje uzyskane w trakcie przeprowadzonych wywiadów swobodnych, według których w sektorze bankowym w ostatnich latach doszło do wypaczenia wielu wartości (uczciwości, zaufania, pracy zespołowej, szacunku dla drugiego człowieka). Najważniejszy stał się wynik finansowy, udział w rynku, wielkość sprzedaży, a najmniej liczy się klient, któremu sprzedaje się kolejne produkty i usługi bankowe, nie dbając o to, czy dane rozwiązanie jest dla niego korzystne[27]. Sytuację dodatkowo pogorszyła koniunktura na rynku finansowym oraz zmiany na bankowym rynku pracy, które przyczyniły się do upowszechniania się wspomnianych niepożądanych i nieetycznych zachowań.

Propozycja systemu motywacyjnego dla pracowników lubuskich oddziałów banków

Motywowanie przypadkowe i nieregularne nie przynosi dobrych rezultatów i może być odbierane przez członków organizacji jako przejaw lekceważenia oraz braku fachowości menedżerów. Dlatego też potrzebne jest przygotowanie i zastosowanie w organizacji odpowiedniego systemu. Jego podstawą winien być właściwy pomiar i ocena wyników uzyskiwanych przez pracowników, uwzględniający nie tylko finansowe czynniki tworzenia wartości banku (przychody ze sprzedaży czy marża operacyjna), ale i czynniki niematerialne (np. satysfakcję klientów, relacje z klientami, lojalność i zaangażowanie w pracę, innowacyjność, rozwój kompetencji). Istotne jest, aby uwzględniał stopień realizacji nie tylko celów „twardych", ale i „miękkich" (ustalonych na podstawie: strategii banku, planu finansowego, sytuacji na rynku, ale także uwag pracowników, będących np. członkami zespołów projektowych, składających się z osób reprezentujących różne szczeble w organizacji).

Dla osób, które spełniają wymagania pracodawcy, zasadne byłoby ustalenie wysokości stałej części wynagrodzenia na poziomie podobnym jak w bankach

[27] Potwierdziły to wywiady swobodne przeprowadzone z aktualnymi i byłymi pracownikami lubuskich oddziałów banków.

konkurencyjnych. Pozwoliłoby to na przynajmniej częściowe zaspokojenie potrzeby uzyskiwania atrakcyjnego wynagrodzenia za pracę. Specjaliści oceniają, że nawet najbardziej wyszukany system motywacyjny nie będzie skuteczny, gdy pracownik ma poczucie, że jest opłacany znacznie gorzej niż osoby zatrudnione u konkurencyjnych pracodawców[28]. Jednym z rozwiązań może być również podwyższenie stałego wynagrodzenia najlepszym pracownikom[29], co sprzyja wzrostowi ich poczucia wartości i jednocześnie zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa i stabilizacji finansowej.

Nie jest dobrym rozwiązaniem przyznawanie corocznych podwyżek dla wszystkich pracowników. Zamiast tego można premiować za realizację celów (sprzedażowych, operacyjnych[30]), aby honorować: przejawianie pożądanych innowacyjnych zachowań, przyjmowanie odpowiedzialności, wyrażanie gotowości do poświęceń na rzecz banku, rozwój kompetencji, poprawienie jakości pracy, obniżenie kosztów działalności, sukces wspólnoty grupowej (pracowniczej), sukces banku. Cele te winny być formułowane zgodnie z koncepcją SMART, czyli być zrozumiałe dla pracowników, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie. Korzystne może być włączanie pracowników w proces ich ustalania po to, aby uniknąć zjawisk patologicznych w organizacji, takich jak np.: sprzedawanie kart kredytowych sobie nawzajem albo członkom własnej rodziny, co tylko pozornie zwiększa przychody ze sprzedaży.

Premie nie powinny przekraczać, jak stwierdza R. Azemski[31], 40-50% całości pensji, bo w przeciwnym wypadku może to zachwiać wysoko cenionym przez pracowników poczuciem stabilizacji i bezpieczeństwa zatrudnienia – a w konsekwencji obniżyć ich motywację do pracy[32]. Mogą być wypłacane miesięcznie, kwartalnie lub rocznie. Należy jednak wziąć pod uwagę, że nadmierne odroczenie w czasie terminów wypłaty premii może niekorzystnie oddziaływać na motywację pracowników i ich efektywność pracy[33]. Premie mogą być również udzielane za wyjątkowe osiągnięcia indywidualne i grupowe. Szczególnie te ostatnie mogą wspierać realizację przez pracowników ważnej dla nich potrzeby przynależności, sprzyjać budowaniu zespołu,

---

[28] HAYS, *Pozapłacowe systemy motywacyjne dla pracowników*, 2009, 07 września, http://www.firma.egospodarka.pl/44248,Pozaplacowe-systemy-motywacyjne-dla-pracownikow,1,47,1.html (luty 2010).

[29] Por.: M.W. Kopertyńska, op. cit., s. 119.

[30] Z wywiadów swobodnych wynika, że najsłabiej wynagradzani są pracownicy tzw. back office'u, którzy nie przyczyniają się bezpośrednio do generowania zysków banku. Ich praca polega na odciążeniu pracowników sprzedażowych od czynności operacyjnych, tak aby mogli oni skoncentrować się relacjach z klientem. Wielu pracowników wsparcia nie ukrywa, że taki system wynagradzania ich demotywował. Znaczne dysproporcje płacowe mogą obniżać ich efektywność pracy.

[31] R. Azembski, *Jak banki motywują pracowników?*, „Bank" z dnia 26 czerwca 2008.

[32] Należy zauważyć jednak, że wśród pracowników bankowych są i tacy, którzy wolą wyzwania, preferują większy udział premii w wynagrodzeniu całkowitym, ale znaczna dysproporcja w tym zakresie może prowadzić do zachowań niepożądanych w organizacji, takich jak: koncentrowanie się wyłącznie na maksymalizacji sprzedaży, pomijanie aspektu długoterminowych relacji banku z klientami, marginalizowanie znaczenia identyfikacji i zrozumienia ich potrzeb, gromadzenia informacji z rynku (Por.: M.W. Kopertyńska, op. cit., s. 120). Dodajmy, że agresywny system motywacyjny, premiujący tylko zapisy cyfrowe, może stwarzać sytuacje konfliktowe i psuć stosunki międzyludzkie w organizacji.

[33] R. Azembski, op.cit.

kojarzeniu celów osobistych z celami grupowymi, współpracy w zespole i dzieleniu się wiedzą. Mogą one jednak sprzyjać uchylaniu się od odpowiedzialności przez niektórych pracowników, które to zachowanie są uznawane za patologiczne. By im zapobiec, trzeba przeprowadzić wśród personelu akcję informacyjną, wyjaśniającą przyczyny i zasady udzielenia premii dla zespołu. Należy jednak wystrzegać się nieproporcjonalnie wysokich premii i nagród w stosunku do zasług pracowników, aby nie zaczęli wierzyć, że niezależnie od tego, co zrobią i tak będą nagrodzeni.

W systemie motywacyjnym można również uwzględnić nowe sposoby motywowania finansowego, stosując zarówno bodźce krótko-, jak i długoterminowe. Niektórych pracowników może zainteresować *gainsharing*, który sprzyja upowszechnianiu pracy zespołowej, współodpowiedzialności za realizację celów banku, utożsamianiu się z nimi, a także dochody odroczone w czasie: plany emerytalno-rentowe, dodatkowe ubezpieczenie, akcje, opcje na akcje, obligacje; ich skuteczność zależy od dobrego rozpoznania oczekiwań i preferencji pracowników[34], a może pozytywnie wpłynąć na poczucie ich stabilizacji w pracy, zmniejszać obawy związane z utratą pracy.

Istotne znaczenie w systemie motywacyjnym może mieć także motywowanie pozafinansowe. Atrakcyjne świadczenia pozapłacowe (pozafinansowe) znajdują się na ostatniej pozycji w zidentyfikowanej hierarchii potrzeb, ale istnieje w tym zakresie znaczna luka motywacyjna. Jej zlikwidowaniu może sprzyjać zastosowanie dostosowanego do potrzeb pracowników systemu kafeteryjnego. Można zaproponować klientom wewnętrznym możliwość korzystania z telefonu komórkowego, samochodu służbowego, laptopa, zapewnić im kursy językowe, dodatkowe ubezpieczenie, rozwój kompetencji na koszt banku, bezpłatną opiekę medyczną, dofinansowanie do wypoczynku, bony i paczki świąteczne, wyjazdy integracyjne, bilety do kina, teatru, na basen itp.

Warto także uwzględnić stosowanie benefitów, które nie generują dla banku dodatkowych kosztów[35], a które mogą zaspokajać u pracowników potrzebę przynależności:

- uprzyjemnianie czasu pracy – poprzez organizowanie różnorodnych akcji i eventów, które urozmaicą czas spędzony nad codziennymi, czasem rutynowymi, obowiązkami,
- pamięć o ważnych wydarzeniach z życia pracownika (takich jak np. narodziny dziecka, ślub), „wspólne zdmuchiwanie świeczek",
- rotacje międzystanowiskowe, udział w projektach, które urozmaicą codzienne rutynowe działania pracowników, skłonią do nawiązywania nowych relacji,

[34] J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 73.

[35] Por.: R. Kucharska-Kawalec, *Pieniądze to nie wszystko, czyli jak nagradzać pracowników i nie wydać na to ani złotówki*, http://www.pracuj.pl/manager-poradnik-lidera-zadbaj-o-zespol-pieniadze-to-nie-wszystko-czyli-jak-nagradzac-pracownikow.htm#top, luty 2010.

- wydzielenie niewielkiej przestrzeni i przeznaczenie jej na tzw. Ścianę Zasłużonych, na której umieszcza zdjęcia pracowników, którzy w wybranym okresie w szczególny sposób przyczynili się do realizacji biznesowych celów banku, a także sprawozdania z ich działań,
- poświęcenie pracownikowi chwili uwagi i podziękowanie mu za interesujący pomysł, wykonanie zadania czy osiągnięcie godnego pochwały wyniku; metoda na pozór błaha, ale w codziennej pracy bywa zapomniana itp.

W obecnej sytuacji rynkowej ważne jest, by pracownicy byli poinformowani nie tylko o zasadach zwolnień, ale również o regułach i warunkach progresji zawodowej. Awanse mogą być przecież realizowane nie tylko pionowo, ale i poziomo, poprzez przyjmowanie dodatkowych obowiązków, większego zakresu samodzielności i odpowiedzialności itp. Poprzez takie działania wykaże się członkom organizacji, że mają przyszłość w banku, że mogą się w nim nadal rozwijać. Właśnie szansa na rozwój kariery, według specjalistów opracowujących systemy motywacyjne, jest w warunkach dekoniunktury najważniejsza[36].

Zauważmy, że ten sam system motywacyjny nie może funkcjonować w organizacji przez kilka lat. Wskazany jest jego stały monitoring (jak również badanie satysfakcji pracowników z zastosowanych motywatorów) i regularne dostosowanie go do sytuacji rynkowej i potrzeb członków organizacji.

Zakończenie

Zgodnie z koncepcją marketingu personalnego potencjalni i aktualni pracownicy organizacji winni być postrzegani jako najcenniejszy jego zasób, jako klienci wewnętrzni. Kształtowanie obustronnie satysfakcjonującej relacji pracodawca – pracobiorca, m.in. poprzez system motywowania, może wspomóc bank w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu personelu o pożądanych kompetencjach. Wyboru motywatorów trzeba dokonywać nie tylko z perspektywy interesów banku, ale również z perspektywy indywidualnych oczekiwań klientów wewnętrznych. Sprzyja to wzrostowi motywacji członków organizacji oraz skuteczniejszemu realizowaniu misji i strategii pracodawcy. Ważne jest zatem poznanie owych potrzeb oraz – w miarę możliwości – zaspokojenie ich. Z badań wynika, że wysokie wynagrodzenie i jego korzystna forma nie zawsze stanowią przyczynę zadowolenia z pracy. Na satysfakcję pracowników bankowych może wpłynąć także zaspokojenie takich potrzeb, jak: bezpieczeństwa, przynależności, samorealizacji czy rozwoju. Istotne znaczenie może mieć również odpowiednie motywowanie pozafinansowe.

Dbanie o zaspokajanie potrzeb pracowników w obecnej, niesprzyjającej sytuacji rynkowej może wydawać się niektórym menedżerom zbyteczne, ale ograniczenie nakładów na motywowanie pracowników może stawiać banki przed bardzo poważnymi problemami kadrowymi w czasie powrotu koniunktury.

[36] A. Benedikt, op. cit., s. 61.

POSSIBILITIES OF MOTIVATING INTERNAL CUSTOMERS OF BANKS (IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH)

Summary

The paper presents the results of research, which was carried out in the last quarter of 2008 in banks of lubuskie voivodeship. It shows the professional needs of bankers, and then the proposal of motivation system for them and some requirements of its efficiency are presented.