Jan SIKORA

MARKETINGOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA KADRAMI W BANKU

Większości osób marketing kojarzy się z reklamą i procesem sprzedaży, a przede wszystkim ze sposobami intensyfikacji sprzedaży produktów wprowadzanych na rynek. Właściwe pojęcie marketingu łączy się jednak z działalnością ekonomiczną, rozpoczynającą się od badania potrzeb i gustów nabywców, opracowania programu marketingowego opartego na właściwym produkcie, właściwej cenie, skutecznej reklamie i informacji promocyjnej, właściwej dystrybucji na rynek, właściwej polityce kadrowej, zabezpieczającej realizację powyższych działań w celu osiągnięcia odpowiedniego zysku przez producenta i zaspokojenia potrzeb konsumenta.

Na strategię marketingową banku składa się określenie grup konsumentów, których bank chce obsługiwać, oraz stworzenie systemu instrumentów marketingowych (marketing mix) zaspokajających ich potrzeby[1]. W Polsce marketing w firmach świadczących usługi, a więc i w bankach, stosowany jest od niedawna. Z grupy instytucji, takich jak banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, giełdy, najpóźniej rozwinęły marketing właśnie banki, które do dziś jeszcze nie wykorzystują tej filozofii działania w całej gamie jej możliwości.

Realizowanie marketingowej strategii działania przez bank wymaga:

– wysunięcia przez bank na pierwszy plan klienta i jego potrzeby,

– uznania zjawisk i procesów zewnętrznych zachodzących w otoczeniu banku za podstawę kształtowania strategii działania,

– stosowania badań rynku w celu przygotowania działań w ramach strategii,

– wykorzystania w prowadzonej strategii instrumentów marketingowych[2].

---

[1] R. F. Nicholls, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Warszawa 1993, s.19.

[2] M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, Warszawa 1993, s. 25.

Działania banku uzależnione są w dużym stopniu od jego bliskich kontaktów z otoczeniem. Bank musi poznać i zrozumieć swój rynek, a także ulepszać swoje usługi zgodnie z potrzebami klientów. Oznacza to, że aby efektywnie działać na rynku, bank musi być zorientowany na klienta. Działania w tym kierunku, zgodnie ze strategią marketingową, zależą przede wszystkim od personelu, który bank zatrudnia. Personel banku jest właśnie piątym elementem marketingu mix (po produkcie, cenie, promocji i dystrybucji). Właściwe zatrudnienie, szkolenie, systemy motywacyjne, oceny kadry rzutują na pracę banku.

Postępująca specjalizacja i dywersyfikacja operacji bankowych powoduje, że ich mechanizm staje się dla przeciętnego klienta niezrozumiały. W takiej sytuacji może on oczekiwać od personelu bezpośrednio świadczącego usługi (osób tzw. pierwszego kontaktu) jasnych i zrozumiałych informacji o usługach, ich cechach i użyteczności. Skuteczne porozumiewanie się z klientem, tzn. takie, które prowadzi do sprzedaży usługi, nie jest w zasadzie możliwe, jeżeli pracownik nie zna lub nie rozumie potrzeb i oczekiwań klienta oraz nie potrafi dobrać odpowiedniej usługi, która by te potrzeby zaspokoiła. Pracownik przeprowadzający rozmowę z klientem powinien dążyć do:

- wzmocnienia kontaktów klienta z bankiem,
- rozpoznania problemu klienta,
- ustalenia potrzeb klienta,
- scharakteryzowania korzyści wynikających z danej usługi,
- sfinalizowania umowy, polegającej na wyraźnym postawieniu klientowi propozycji[3].

Właściwie przygotowany personel banku w ujęciu marketingowym powinien zmierzać do przekształcania nabywcy usług (klienta zewnętrznego i niezależnego) w klienta stałego, lojalnego i cenionego współpartnera instytucji.

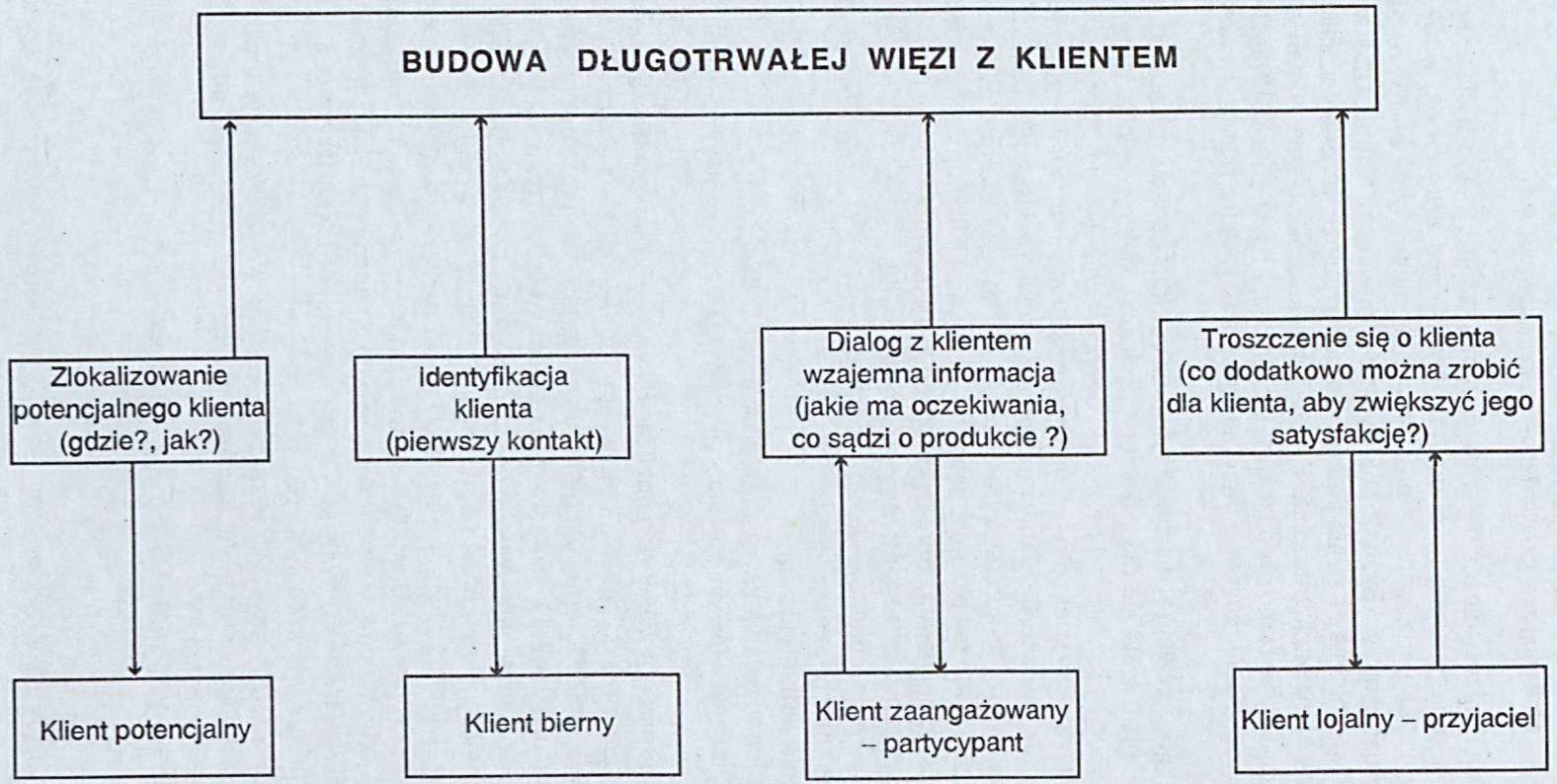
Kształtowanie więzi z klientem prezentuje poniższy rysunek. Wynika z niego, że ujęcie marketingowe zarządzania kadrami zmienia oblicze związków między personelem firmy a nabywcami. Powstają więzi oparte na zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a nawet przyjaźni banku i klienta, zaangażowanego partnera. Chodzi bowiem o uświadomienie, że biznes i marketing oznacza wzajemną wymianę wartości zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Budowa trwałych związków z konsumentem usług to nowa forma walki z konkurencją, to inwestycja banku.

Właściwe marketingowe zarządzanie kadrami prowadzi do ukształtowania fachowego i stabilnego personelu. Fachowo przygotowany personel odznacza się następującymi cechami:

- kompetencyjność (pracownicy dysponują odpowiednimi umiejętnościami i wiedzą),

---

[3] *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, red. J. Szambelańczyk, Poznań 1995, s. 71.



Proces kształtowania lojalnego klienta w koncepcji marketingu bezpośredniego

Źródło: J. Otto, *Marketing bezpośredni*, Warszawa 1994, s. 110.

– uprzejmość (pracownicy odnoszą się do klienta uprzejmie, z szacunkiem, taktownie),

– wiarygodność (pracownicy są godni zaufania),

– niezawodność (pracownicy wykonują pracę dokładnie i zgodnie z wymaganiami),

– szybkość reakcji (pracownicy reagują na prośby i problemy klientów),

– komunikatywność (pracownicy starają się dokładnie zrozumieć nabywcę, oraz przekazać mu dokładne informacje).

Aby to osiągnąć, bank musi opracować nową, doskonałą strategię marketingową, ponieważ samo wprowadzanie nowych usług, sposobów ich dostarczania i poinformowania o nich nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, jeśli nie będzie odpowiedniego podejścia pracowników do klienta[4].

Można zatem postawić tezę, że pracownicy banku są najistotniejszym nośnikiem strategii wszystkich elementów marketingu mix. Ich praca, sposób traktowania klienta, wygląd zewnętrzny stają się w oczach nabywcy usługi wizytówką banku, na podstawie której buduje on swoją opinię na temat tej instytucji[5]. Reprezentując wobec klienta bank, pracownicy dają świadectwo jakości i rzetelności oferowanych usług.

Istotnym problemem staje się przeto właściwa polityka kadrowa, a przede wszystkim podstawowe elementy zarządzania kadrami, jak właściwy dobór personelu i odpowiednie jego przygotowanie, szkolenie, system motywacji, awansów i oceny. Współczesne podejście do polityki kadrowej polega na traktowaniu jej jako obszaru zarządzania, co oznacza, iż działania w sferze personalnej należą do podstawowych obowiązków kadry kierowniczej. „Przez zarządzanie kadrami, utożsamiane z funkcją personalną, rozumie się zbiór działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji [firmy – *J. S.*] i zaspokojenia potrzeb pracowników"[6].

Zarządzanie kadrami prowadzi więc do realizacji celów firmy oraz zaspokojenia potrzeb pracowników, a osiąga się je przy pomocy odpowiedniej kadry menedżerskiej. Główne zasady zarządzania personelem są następujące:

– ludzie są najważniejsi dla działania przedsiębiorstwa, a efektywne nimi kierowanie jest podstawą sukcesu,

– warunkiem powodzenia jest powiązanie systemu motywowania pracowników z celami i strategią firmy,

– podejmowanie wysiłków na rzecz firmy jest możliwe przy jednoczesnym realizowaniu własnych celów przez pracowników[7].

---

[4] B. i W. Żurawikowie, *Marketing bankowy*, Warszawa 1995, s.193.

[5] R. F. Nicholls, op. cit., s. 4.

[6] T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993, s. 25.

[7] Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa 1995, s. 38.

Zarządzanie kadrami jako zbiór działań związanych z ludźmi, uwzględniający interesy firmy i pracowników najogólniej wyraża się w planowaniu kadr, tworzeniu zespołu pracowniczego, motywowaniu i kontroli pracowników. Dodatkowym elementem jest administrowanie kadrami, które zapewnia odpowiednie warunki realizacji zarządzania. Administrowanie kadrami przybiera postać:

– świadczenia podmiotom zarządzania usług z zakresu np. przygotowania analiz, projektów, ocen pracowniczych,

– wykonywanie operacji realizujących zarządzanie, dotyczących rekrutacji, zwolnień, badań kontrolnych, szkoleń,

– świadczenia innych usług pomocniczych, wspomagających proces zarządzania, umożliwiających jego ciągły, uporządkowany i w miarę bezproblemowy przebieg.

Zarządzanie i administrowanie kadrami tworzą proces kadrowy, składający się z następujących faz:

1) Planowanie zasobów ludzkich. Dzięki identyfikacji wymagań stawianych firmie umożliwia ono ciągłe zaspokajanie potrzeb kadrowych. Faza ta dotyczy w głównej mierze wielkości zatrudnienia, które wyraża się w dokonywaniu oceny zapotrzebowania na pracowników, zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym, oraz analizy oceny wewnętrznych (ogólnego stanu firmy, jej pozycji na rynku, strategicznego kierunku rozwoju) i zewnętrznych warunków (ustawodawstwa) oraz innych czynników wpływających na stan przedsiębiorstwa.

2) Nabór kandydatów.

3) Dobór pracowników, który polega na ocenie każdego kandydata za pomocą środków pomocniczych, np. kwestionariusza podań, wywiadu, testu osobowego i zawodowego, i na dokonaniu wyboru najlepszego z kandydatów.

4) Wprowadzenie do pracy, polegające na zapoznaniu podwładnego z jego nowymi obowiązkami i poinformowaniu go o zasadach postępowania i celach organizacji.

5) Szkolenie i doskonalenie – to etap podnoszenia kwalifikacji oraz rozwijania naturalnych zdolności pracownika,możliwych do wykorzystania przy realizacji zadań firmy.

6) Ocena efektywności – celem tego etapu jest porównanie wyników działania pracownika z przyjętymi normami. Uzyskane rezultaty wpływają na nagradzanie podwładnego lub zastosowanie wobec niego działania korygującego (np. dodatkowego szkolenia).

7) Przenoszenie pracownika, które jest rezultatem fazy poprzedniej i wyraża się w awansie, przesunięciach poziomych (przeniesieniu na inne stanowisko na tym samym szczeblu) lub degradacji.

8) Analiza przyczyn odejścia pracownika. Zamykając proces kadrowy, umożliwia ona pośrednią ocenę skuteczności kierowania całym przedsiębior-

stwem. Wskazuje na pozytywne lub negatywne zjawiska mające w nim miejsce (np. na niekonkurencyjność płac, niedostosowanie produkcji do popytu, niewłaściwą procedurę doboru lub szkolenia)[8].

Okazuje się więc, że żaden z przedstawionych tu etapów procesu kadrowego nie mógłby przebiegać prawidłowo bez jego administrowania, bez rzeczowego i czynnościowego przejawu jego działania.

Zarządzanie kadrami ma wymiar strategiczny. Mówi się zatem o strategii zarządzania kadrami, pojmowanej jako działanie skierowane w stronę personelu, odpowiadające przyszłościowemu rozwojowi firmy. Strategię zarządzania kadrami należy traktować jako reakcję na zewnętrzne i wewnętrzne zmiany dotyczące pracowników. Głównym jej celem jest stabilizowanie polityki kadrowej, a także interpretacja i formułowanie zadań szczegółowych nawet dla indywidualnego pracownika. „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje te decyzje, które mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w przedsiębiorstwie, a także te, które wpływają na wzajemne relacje między kierownictwem i personelem. [...] Celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest dążenie do stanu, w którym wszystko – czyli tradycja, styl pracy i struktury organizacyjne, a także jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych – zbliża przedsiębiorstwo do upragnionego sukcesu"[9].

Tworzenie strategii zarządzania kadrami musi uwzględniać konkretne warunki zewnętrzne i wewnętrzne firmy oraz musi zmieniać się wraz ze zmianą sytuacji. Do czynników, które należy uwzględniać przy tworzeniu strategii zarządzania kadrami, należą warunki otoczenia niezależne od danej firmy (np. normy prawne, wysokość średniej płacy, wysokość składek na ZUS, cło, popyt na wytworzone produkty) oraz zależne od przedsiębiorstwa (np. jego rola w społeczności lokalnej). Należy także uwzględniać warunki wewnętrzne, tj. zachowanie przełożonych w stosunku do podwładnych oraz zachowanie podwładnych w stosunku do instytucji, współpracowników, przełożonych[10].

Klasyfikację powyższych czynników można przedstawić również w inny sposób.Według M. Kostery zastosowanie danej strategii (również zarządzania kadrami) zależy od:

1) otoczenia:
   - rynkowego (czy panuje rynek producenta czy konsumenta, pracobiorcy,
   - prawnego (obowiązującego prawa pracy),

---

[8] J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 278.

[9] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Warszawa 1996, s. 56-57.

[10] *Kulturowe uwarunkowania transferu instrumentów zarządzania kadrami. Raport końcowy*, red. J. Orczyk, Poznań 1995, s.12.

- kulturowego (czy główne założenia danego modelu są zbieżne czy odmienne od cech kulturowych społeczeństwa),
- społecznego (działających np. związków zawodowych, stowarzyszeń, grup nacisku, lobby),
- instytucjonalnego (czy potencjalni kandydaci zdobywają kwalifikacje poza czy w ramach instytucji).

2) strategii wewnętrznej firmy, tzn. połączenia jej z ogólną strategią zakładu pracy i jego priorytetami[11].

Dopiero biorąc pod uwagę wszystkie te czynniki, można stworzyć poprawną strategię zarządzania kadrami.

Tak w teorii[12], jak i w praktyce proponuje się wybór spośród dwóch kategorii zarządzania kadrami. Pierwsza strategia, tzw. strategia „sita" opiera się na utożsamianiu się pracowników z firmą. Podstawą jej jest konkurencja i rywalizacja pomiędzy wszystkimi kandydatami, w wyniku której wyłaniani są najlepsi kandydaci przyjmowani do pracy. Podstawą ich oceny są posiadane i udokumentowane kwalifikacje. Po wstępnej selekcji nowi pracownicy nie mogą obniżać swojego poziomu. Przez cały bowiem czas pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu pracy zachodzi rywalizacja, która pozwala efektywnych awansować, a słabych zastąpić lepszymi.

Strategia ta opiera się na dwóch podstawowych założeniach. Po pierwsze, traktuje dorosłego człowieka jako istotę w pełni ukształtowaną, gotową do pracy. Jeżeli dana osoba nie posiada umiejętności niezbędnych do obsługi danego stanowiska, nie powinna zostać przyjęta. Po drugie, podkreśla motywacyjną rolę konkurencji. W jej obliczu pracownicy zmuszeni są do osiągania maksymalnych rezultatów. Strategia ta jest optymalna, gdy na zewnętrznym rynku występują określone warunki, tzn. fukcjonują:

1) otoczenie rynkowe – jeżeli obowiązuje rynek pracodawcy, wtedy ludzi poszukujących pracy jest o wiele więcej niż proponowanych miejsc pracy; spośród nich wybierane są osoby najbardziej odpowiednie, o najlepszych kwalifikacjach, natomiast osoby już zatrudnione zmuszone są wzmóc swoje wysiłki, aby uniknąć zwolnienia,

2) otoczenie prawne – obowiązujące prawo musi dość łagodnie traktować sprawy zatrudnienia, pozwalając pracodawcy na częste zwalnianie pracowników i minimalizowanie związanych z tym kosztów,

3) otoczenie kulturowe – niezbędny jest wybór kandydatów mogących zaakceptować silny indywidualizm i agresywną konkurencję,

4) otoczenie społeczne – firma musi liczyć się z silnymi związkami zawodowymi, które mogą się przeciwstawić strategii „sita", gdyż nie zapewnia ona bezpieczeństwa zatrudnienia,

---

[11] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1994, s. 26.

[12] Ibidem, s. 25.

5) otoczenie instytucjonalne – potencjalni pracownicy muszą zdobyć kwalifikacje poza firmą.

Natomiast warunki wewnętrzne firmy związane ze strategią „sita" dotyczą tzw. działań kosztowych. Polegają one na tym, że ponieważ przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć przewagę nad konkurencją przez systematyczną obniżkę kosztów, a kadry w znacznym stopniu wpływają na poziom finansów, tak więc odpowiednie zarządzanie personelem może zmniejszyć koszty.

Druga strategia jest strategią „kapitału ludzkiego". Opiera się ona na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Zgodnie z jej zasadami, ludzie przyjmowani są z myślą o ich długookresowym zatrudnieniu. Od momentu przyjęcia do pracy firma zaczyna się troszczyć o pracownika. Stara się mu stworzyć warunki do rozwoju zawodowego i osobistego. Stąd też kandydaci do pracy nie muszą koniecznie posiadać najlepszych kwalifikacji, wystarczy chęć do samokształcenia. Pracownicy są rzadko zwalniani. Częściej stosuje się przesunięcia kadrowe w celu znalezienia dla danej osoby odpowiedniego stanowiska.

Strategia ta podąża w kierunku zapewnienia bezpieczeństwa zatrudnienia, a do jej realizacji nie są potrzebne specjalne uwarunkowania otoczenia. Poprzez kierowanie pracowników na kursy, szkolenia, utrzymywanie kontaktów z wybranymi szkołami firma sama dobiera sobie personel, bez potrzeby tworzenia sprawnego systemu szkolnictwa. Uwzględniając warunki wewnętrzne firmy, „strategia kapitału ludzkiego" zwraca uwagę na potrzebę konkurencji poprzez staranie się o jak najwyższą markę swoich produktów. Pracownicy, identyfikując się z przedsiębiorstwem, muszą wytwarzać produkty o wysokiej jakości, za które klienci są w stanie więcej zapłacić.

W zarządzaniu kadrami można również wskazać na inne strategie realizacji tego zagadnienia. Są strategie zarządzania kadrami przez delegowanie, przez system, przez cele, przez wyjątek, przez orientację, przez jakość.

Strategia zarządzania przez delegowanie charakteryzuje się przypisaniem określonych kompetencji i obowiązków stanowiskom w strukturze hierarchicznej firmy, aż do najniższego szczebla. Celem tej operacji jest zezwolenie pracownikom na samodzielne działanie, oczywiście w ramach przekazanych uprawnień. Umożliwia ona przez to aktywizację i motywację pracowników, a jednocześnie uwalnia kierowników od części rutynowych prac. Personel, czując się doceniany, stara się pracować jak najlepiej.

Strategia zarządzania przez system opiera się na założeniu, iż firma stanowi całość składającą się z podsystemów, pomiędzy którymi istnieje system komunikowania, integrujący wszystkie szczeble zarządzania. Występuje tutaj decentralizacja decyzji i usprawnianie systemu ich podejmowania.

W strategii zarządzania przez cele kadra menedżerska stanowi ośrodek koordynujący: wyznacza cele, które winny być realizowane w określonym czasie. Cele te przyjmowane są w czterech etapach: przyjęcie stanu „jest";

ustalenie stanu „powinno być"; określenie czasu potrzebnego do osiągnięcia stanu „powinno być"; ustalenie zakresu celów i odpowiedzialności. Następnie cele przekazywane są do realizacji, która polega na dążeniu pracowników do rozwoju własnej osobowości w zgodzie z celami i potrzebami firmy. Po odpowiednim czasie następuje porównanie stanu „jest" i „powinno być" oraz dokonywane są poprawki i korekty. Strategia ta mobilizuje pracowników do działania. Dzięki jasno określonym celom mogą oni rozwijać inicjatywę i przedsiębiorczość dla dobra firmy.

Zarządzanie przez wyjątki jako strategia kadrowa dotyczy sytuacji wyjątkowych w przedsiębiorstwie. Zwraca ona uwagę na identyfikację pracowników z zakładem pracy, na dobrą komunikację między załogą.

Strategia zarządzania przez orientację na pracownika wskazuje na potrzebę odejścia od autorytarnego systemu zarządzania kadrami. Przełożeni zobowiązani zostają do pozostawienia pracownikom możliwości samodzielnego działania. Podwładni otrzymują więcej prawa do podejmowania decyzji i przejmowania odpowiedzialności za swoje działania. Przez to są oni bardziej motywowani do pracy oraz mają możliwość wykorzystania swoich zdolności i wiedzy.

Dużą popularnością cieszy się strategia zarządzania przez jakość (TQM). Zwraca ona uwagę na jakość produktu. Stąd też każdy pracownik powinien się czuć zobowiązany do wytwarzania od razu produktu o najwyższej jakości. Nie może on marnować czasu, wysiłków i zasobów na poprawianie efektów swojej pracy. Pracownicy są uświadamiani, iż dobra praca się opłaca. Strategia ta obejmuje całą firmę i wszystkie aspekty jej funkcjonowania.

Dokonując wyboru powyższych strategii do koncepcji marketingowego zarządzania kadrami nie można być pewnym, iż każda z nich będzie trafna i optymalna dla pracowników i kierownictwa. Należy bowiem pamiętać, że wybór zależy od wielu warunków, w tym od decyzji menedżera. Warto również wspomnieć o nowej tendencji w rozwoju zarządzania kadrami (w tym również w bankach) – mianowicie o marketingu kadrowym[13] (personalnym), obejmującym zbiór działań w odniesieniu do własnych pracowników i firmy, otoczenia społecznego i rynkowego, z myślą o dowartościowaniu pracowników, kreowaniu ich oblicza i prestiżu. Wielką staranność przywiązuje się do planów i programów kadrowych, do procesu wprowadzania nowego pracownika do pracy.

Bank jest instytucją zaufania publicznego. „Być albo nie być" banku w środowisku konkurencyjnym zależy od tego, czy jego obecni i potencjalni klienci mają do niego zaufanie. A zaufanie klienta jest ściśle związane z pracownikami banku, zwłaszcza z tymi, o których wie, że decydują o najważniejszych pieniądzach na świecie – jego pieniądzach. Tak więc czynnik ludzki ma dla działalności banku decydujące znaczenie ze względu na liczne decyzje, jakie

[13] K. Schwan, S. Seipel, *Marketing kadrowy*, Warszawa 1995.

muszą być nieustannie podejmowane przy udzielaniu kredytów, przyjmowaniu i rozmieszczaniu depozytów, dokonywaniu operacji w obrocie międzybankowym, gospodarowaniu zasobami pieniężnymi banku, wydawaniu gwarancji i poręczeń. Szybkość i sprawność tych działań w dużym stopniu zależą od cech społeczno-zawodowych, demograficznych pracowników, m.in. od ich wykształcenia, stażu pracy, wieku oraz – co jest oczywiste – od wyposażenia technicznego (komputerowego) banku.

Każdy bank ma zróżnicowaną strukturę społeczno-zawodową, demograficzną, której dokładną analizę należy prowadzić po to, aby w świadomy sposób kształtować odpowiednią strategię zarządzania personelem i firmą[14]. Zróżnicowanie społeczno-zawodowe pracowników zawiera wiele danych, będących niezbędnymi parametrami stanu i możliwości banku. Strukturę kadrową ze względu na niektóre cechy społeczno-demograficzne wybranych banków charakteryzuje poniższa tabela. Wynika z niej, iż we wszystkich wymienionych bankach (i nie tylko) w zatrudnieniu występuje przewaga kobiet nad mężczyznami. Załogi kobiece charakteryzują się większą sumiennością w pracy, dokładnością w realizacji zadań, wnoszą wiele pozytywnych wartości w kulturę współżycia w pracy.

Analiza personelu ze względu na wykształcenie zawiera nie tylko ocenę stopnia teoretycznego i praktycznego przygotowania zawodowego załogi do realizacji powierzonych jej zadań, ale również wskazuje na potrzebę kierowania, w bliższej i dalszej perspektywie, procesem szkolenia i podwyższania kwalifikacji w celu zwiększenia wydajności i jakości pracy. W bankach, szczególnie położonych w mniejszych miejscowościach, brakuje kadr z odpowiednim wykształceniem. Przeważająca część pracowników (w niektórych przypadkach aż 85-91%) ma wykształcenie średnie. Zastanawiające jest, dlaczego pracownicy nie podwyższają swych kwalifikacji w ramach szerokiego zakresu kształcenia z bankowości na poziomie wyższym (w szkołach wyższych państwowych i prywatnych). Każda instytucja, a zwłaszcza bank, powinna się właśnie szczycić możliwie największym odsetkiem pracowników z wyższym wykształceniem.

Niepokojącym zjawiskiem w zatrudnieniu w bankach jest mały procent pracowników młodych, a duży w wieku starszym. Z tabeli wynika, iż są banki, których załogi w 67%, a nawet w 85% mają powyżej 40 lat. Spowodować to może w przyszłości duże trudności związane z odejściem tej części pracowników na emeryturę i kłopoty w uzupełnieniu luki pracownikami młodymi.

Z przeprowadzonych badań wynika, że osoby starsze wiekiem kierują się w pracy nawykiem i rutyną, hołdują bardziej tendencjom zachowawczym (czyli utrzymaniem pozycji, stanowiska w firmie) niż rozwojowym. Można wnio-

[14] Zob. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1996, s. 50.

Struktura społeczno-demograficzna pracowników banków* (liczby bezwzględne i %)

Banki	Cechy społeczno-demograficzne																
	liczba zatrudnionych	płeć		wykształcenie				wiek					staż pracy				
		K	M	wyższe	średnie	zasad. zawod.	podstawowe	do 30 lat	31-40	41-50	51-60	61 i więcej	do 5 lat	6-15	16-25	26-35	36 i więcej
Bank A w mieście powyżej 600 tys. mieszkańców	79	67 84,8	12 15,2	18 22,8	52 65,8	2 2,5	7 8,9	17 21,5	45 57,0	15 19,0	2 2,5	–	35 44,3	23 29,1	18 22,8	3 3,8	–
Bank B w mieście 18,5 tys. mieszkańców	48	36 75,0	12 25,0	14 29,2	33 68,7	1 2,1	–	19 39,6	12 25,0	13 27,1	4 8,3	–	25 52,1	7 14,6	13 27,1	3 6,2	–
Bank C w mieście 16,0 tys. mieszkańcow	106	81 76,4	25 23,6	15 14,1	74 69,8	17 16,1	–	17 16,1	33 31,1	38 35,8	17 16,1	1 0,9	brak danych				
Bank D w mieście 12,0 tys. mieszkańców	54	53 98,1	1 1,9	4 7,4	49 90,7	1 1,9	–	10 18,6	8 14,8	31 57,4	5 9,2	–	6 11,1	9 16,6	25 46,3	13 24,1	1 1,9
Bank E w mieście 6,0 tys. mieszkańców	18	15 83,3	3 16,7	2 11,1	12 66,7	4 22,2	–	1 5,5	8 44,5	8 44,5	1 5,5	–	5 27,7	–	7 38,9	6 33,4	–
Bank F w mieście 4,5 tys. mieszkańców	13	13 100,0	–	1 7,6	11 84,8	1 7,6	–	–	2 15,2	10 77,2	1 7,6	–	–	2 15,2	11 84,8	–	–

* Ze względu na brak zezwolenia nie podaję nazwy banków i ich oddziałów.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów urzędowych banków.

skować, iż posiadana przez nich przydatna cecha, jaką jest długi staż pracy oraz wynikająca z niego znajomość funkcjonowania firmy i jego realiów, w połączeniu ze starszym wiekiem przeradza się w czynnik negatywny[15].

Zaawansowany wiek pracowników banku, długi staż pracy, niskie wykształcenie nie sprzyjają standaryzacji wymagań zawodowych w polskiej bankowości, związanych z kształceniem, rozwojem i awansem zawodowym. Bankom zatrudniającym te kategorie pracowników trudno jest łączyć przyszłościową politykę szkoleniową firmy z polityką ich awansowania i wynagradzania.

Wymagania zawodowe stawiane pracownikom banków, dotyczące standardów kwalifikacji bankowych, sprowadzają się do trzech podstawowych szczebli rozwoju zawodowego:

1) samodzielny pracownik bankowy,

2) dyplomowany pracownik bankowy,

3) specjalista bankowy w zakresie: organizacji i zarządzania, operacji bankowych krajowych, operacji bankowych zagranicznych, rachunkowości bankowej, analizy kredytowej i fundamentalnej, rynku kapitałowego i pieniężnego, marketingu bankowego, informacji i informatyki bankowej, bankowej obsługi prawnej.

Ponadto opracowano wymagania kwalifikacyjne dotyczące języka obcego na poszczególnych poziomach rozwoju zawodowego i w poszczególnych specjalizacjach[16].

Standardy kwalifikacji zawodowych przygotowane zostały jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w banku. Mają one istotne znaczenie w zarządzaniu zespołem pracowniczym. Stanowią przesłankę do ustalania przez banki typowych ścieżek awansu zawodowego i płacowego. Zdobycie wiedzy i umiejętności wymaganych od samodzielnego, a następnie dyplomowanego pracownika banku jest warunkiem wstępnym pogłębiania tych umiejętności w obrębie jednej z wyszczególnionych specjalizacji i uzyskania kwalifikacji wymaganych od specjalisty. Są to zarazem kolejne szczeble kariery zawodowej pracownika, które na pewno niełatwo zdobywać pracownikom o niskim wykształceniu, zaawansowanym wieku i stażu pracy zbliżającym ich do emerytury, a także kobietom obciążonym obowiązkami rodzinnymi.

Bankowość jest sektorem usług, który jest silnie uzależniony od wykwalifikowanych i dobrze umotywowanych pracowników. Dlatego odpowiednia polityka kadrowa oraz właściwe procedury z nią związane są bardzo ważne dla ciągłego rozwoju i utrzymania specjalistów z dziedziny bankowości. W ban-

---

[15] M. Kamosa, *Awans w banku. Staż pracy czy efektywność działań*, „Personel" 1996, nr 11, s. 9.

[16] A. Kantecki, *Wymagania zawodowe. Na przykładzie standardów kwalifikacji bankowych*, „Personel" 1996, nr 10, s.13.

kach zarządzanie kadrami musi być podstawową funkcją, za którą odpowiada dyrektor oraz kadra kierownicza. Sposób postępowania z pracownikami musi często ulegać zmianie, biorąc pod uwagę interesy pracownika i jego cele indywidualne. Bez niego trudno będzie stworzyć, a później utrzymać kadrę pracowniczą, charakteryzującą się wysokiej jakości kwalifikacjami i umiejętnościami[17]. Personel jest najważniejszym bogactwem banku, a od jego kompetencji zależy finansowy sukces oraz wzrost prestiżu i zaufania do banku.

W procesie marketingowego zarządzania kadrami w banku dużą rolę odgrywają m.in. fachowi menedżerowie, którzy powinni dbać o ciągły rozwój swych podwładnych. To właśnie menedżer jest odpowiedzialny za stworzenie właściwych warunków pracy, a pozostając w kontakcie z podwładnymi, spełniając swoje obowiązki, powinien:

- pomagać w adaptowaniu się nowo zatrudnionemu personelowi,
- awansować wykwalifikowanych pracowników na kluczowe stanowiska,
- kierować pracowników na odpowiednie szkolenia zawodowe, dbając przy tym o zachowanie aktywności pracowników,
- badać osiągnięcia i niedociągnięcia pracowników,
- prowadzić kontrolę działań pracowników,
- pomagać podwładnym w wykonywanych przez nich obowiązkach[18].

Tworząc koncepcję zarządzania personelem w banku, należy brać pod uwagę następujące podstawowe zadania[19].

1) **Zorganizowanie efektywnej pracy kadr**, tj. utworzenie takiej struktury, która stworzy podstawę wykonania zadań banku. Przyjęta strategia musi uwzględniać potrzeby banku pod kątem zatrudnienia (liczbę pracowników, kwalifikacje). Każdemu pracownikowi należy przydzielić określone zadania i czynności, które będzie wykonywał. Stanowiska należy obsadzić odpowiednio wykwalifikowanymi pracownikami, którzy znają zakres swojej odpowiedzialności za wyniki osiągane przez bank.

2) **Ustalenie poziomu zatrudnienia i struktury kwalifikacji**. Bank powinien zatrudniać taką liczbę personelu, jaka pozwoli mu na realizację zamierzonych celów. Musi także na bieżąco reagować na zmiany w strukturze zatrudnienia i wymaganych kwalifikacji, gdyż wiąże się to z obecnymi i przyszłymi potrzebami.

3) **Stworzenie korzystnej atmosfery i kultury pracy**. W banku powinni pracować tylko tacy ludzie, których podejście do pracy, zarówno swojej, jak i kolegów, warunkuje efektywne działania na rzecz banku i jego klientów.

---

[17] D. Mc Naughton, *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, Warszawa 1995, s. 23.

[18] Ibidem, s. 58.

[19] Ibidem, s. 203.

Dlatego bank musi dążyć do uzupełniania i doskonalenia kwalifikacji pracowników, a przy tym tworzyć takie warunki, które kształtują kulturę pracy w banku. Nieproduktywna kultura pracy może doprowadzić do obniżenia świadczonych usług oraz do niedociągnięć, które mogą wyeliminować bank ze skutecznego konkurowania z innymi bankami.

4) Wymienione podstawowe cele łączą się z jeszcze jednym ważnym czynnikiem marketingowego zarządzania kadrami – **z zaspokajaniem potrzeb pracowników**. Można oczekiwać, że większość pracowników poświęci bankowi znaczną część swojego okresu zatrudnienia, zaakceptuje zadania i cele im powierzone po to, aby zrealizować swoje potrzeby. Z realizacją tych potrzeb wiąże się godziwe wynagrodzenie za pracę w banku, zapewniające utrzymanie pracownika i jego rodziny. Potrzebami dla wielu pracowników są również: rozwój kwalifikacji zawodowych, interesująca praca, dobre warunki pracy, możliwość awansu[20]. Zarządzając bankiem, kierownictwo musi stale brać pod uwagę te właśnie potrzeby załogi, gdyż ich należyte spełnianie może stać się podstawą sukcesu banku.

Stąd też nowoczesną formułę zarządzania kadrami, zgodnie z propozycją T. Listwana, cechują następujące właściwości:

– nastawienie na przyszłość, tzn. powiązanie strategii kadrowej ze strategią firmy i umiejscowienie ich w pewnej perspektywie czasowej,

– systemowe podejście, tj. powiązanie wszystkich podstawowych elementów, np. obszaru motywowania, obszaru organizowania i kontrolowania,

– profesjonalne przygotowanie kierownictwa i służb personalnych, ich fachowość i wysokie kwalifikacje,

– traktowanie funkcji personalnej jako specyficznego obszaru zarządzania, a tym samym nastawienie na osiąganie celów zarówno instytucji, jak i pracowników oraz udział personelu w procesie zarządzania kadrami,

– podniesienie poziomu zorganizowania funkcji personalnej, np. poprzez wprowadzanie nowych narzędzi i technik organizatorskich[21].

Uwzględniając powyższe cechy zarządzania kadrami można przypuszczać, że każda firma, w tym i każdy bank umiejętnie będzie sobie radził na rynku w warunkach konkurencji.

---

[20] Zob. J. Sztumski, *Społeczeństwo i wartości*, Katowice 1992, s. 81 oraz J. Sikora, F. Krzykała, *Socjologiczne znaczenie pieniądza*, w: *Aksjologiczne i metodologiczne problemy socjologii ekonomicznej*, red. F. Krzykała, Poznań 1996, s. 43.

[21] T. Listwan, op. cit., s. 143.

MARKETINGASPEKTE DES PERSONALMANAGEMENT IN EINER BANK

Zusammenfassung

Der Artikel beinhaltet die Analyse des fünften Elementes des Marketing-Mix, das heißt Personal. Die richtige Einstellung der Mitarbeiter, ihre Schulung. Motivierung, Beurteilung entscheiden über die Arbeit einer Bank.

Marketingpersonalmanagement verweist auf die richtigen Außen- und Innenbedingungen einer Bank. Es weist auf zwei grundlegende Strategien des Personalmanagements; die Strategie „der Kraft" und Strategie des menschlichen Potentials. Außer den oben genannten Strategien wurden in dem Artikel auch andere Strategien des Personalmangements besprochen (Management by Delegation, by System, by Objectives, by Exceptior, by Quality, by Orientation). Man hat darauf hingewiesen, daß eine Bank eine Institution des öffentlichen Vertrauens sei. Daher sind von Bedeutung in der Kaderpolitik die Handlungen, die zur Bildung einer Bindung des Personals an die Kunden beitragen. Diese Bindungen sind abhängig von: der richtigen Auswahl der Mitarbeiter, der sozial-demographischen Struktur der Beschäftigten, der Einarbeitung, Schulung und Weiterbildung, Beurteilung ihrer Effizienz, Beförderung, der Analyse der Kündigungsursachen.

In dem Artikel wurde auch die Rolle der Bankleitung bei der Herausbildung der richtigen Arbeitsbedingungen, die ebenfalls auf den Erfolg der Institution einen Einfluß haben, dargestellt.