Jan Sikora

Rola marketingu w zarządzaniu 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 potrzeb;

◊ 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].

Działania banku uzależnione są w dużym stopniu od jego bliskich kontaktów z otoczeniem. Bank musi poznać i zrozumieć swój rynek, a także ulepszać swoje

---

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

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

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,
- ◊ domknięcia umowy polegającej na wyraźnym postawieniu klientowi propozycji[3].

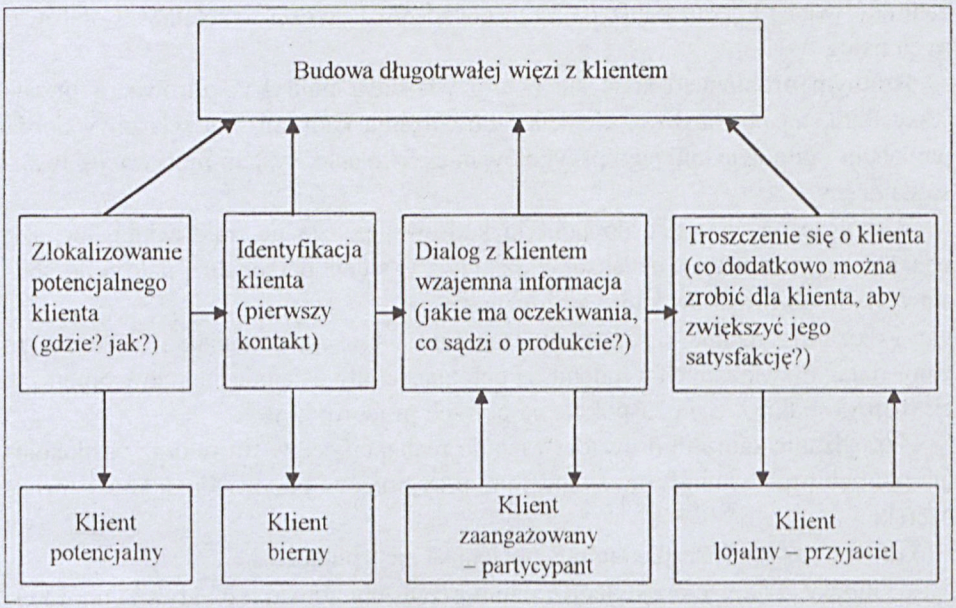
Właściwie przygotowany personel banku w ujęciu marketingowym powinien zmierzać do przekształcania nabywcy usług (klienta zewnętrznego i niezależnego) w klienta stałego, lojalnego i cenionego współpartnera instytucji. Kształtowanie więzi z klientem zawiera rysunek 1.

Wynika z niego, że ujęcie marketingowe zarządzania kadrami zmienia oblicze wzajemnych związków między personelem firmy a nabywcami. Powstają więzi oparte na wzajemnym 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 mają odpowiednie umiejętności i wiedzę),

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



Rys. 1. Proces kształtowania lojalnego klienta w koncepcji marketingu bezpośredniego

Źródło: J. Otto, Marketing bezpośredni, *Warszawa 1994, s 10.*

◇ uprzejmość (pracownicy odnoszą się do klienta uprzejmie, 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 wyrażają potrzebę dokładnego zrozumienia nabywcy, potrzebę przekazania jemu dokładnych informacji).

W tym celu bank musi opracować nową, doskonałą strategię marketingową. Bowiem często wprowadzane nowe usługi, sposoby ich dostarczania i poinformowania o nich, nie przyniosą jednak oczekiwanych rezultatów z powodu nieodpowiedniego 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]. Repre-

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

[5] R. F. Nicholls, *op. cit.*, s. 14.

zentując wobec klienta bank, dają oni świadectwo jakości i rzetelności oferowanych usług.

Istotnym problemem staje się przeto właściwa polityka kadrowa, a przede wszystkim, jej 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, podkr. 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 powiązany system motywowania pracowników z celami i strategią firmy;

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

Zarządzanie kadrami jako zbiór działań związanych z ludźmi uwzględniający interesy firmy i pracowników najogólniej składa się z planowania kadr, tworzenia zespołu pracowniczego, motywowania, kontroli pracowników. Jest też dopełniane przez administrowanie kadrami, które zapewnia odpowiednie warunki realizacji zarządzania.

Administrowanie kadrami w postaci:

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

◊ wykonywania czynności dotyczących rekrutacji, zwolnień, badań kontrolnych, szkoleń;

◊ świadczenia innych usług pomocniczych, wspomaga proces zarządzania, umożliwia jego ciągły, uporządkowany i w miarę bezproblemowy przebieg.

Zarządzanie i administrowanie kadrami stanowią razem proces kadrowy, do którego należą następujące fazy:

---

[6] T. L i s t w a n, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993, s. 25.

[7] Cz. S i k o r s k i, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa 1995, s. 38.

♦ Planowanie zasobów ludzkich. Dzięki identyfikacji wymagań stawianych firmie umożliwia ono ciągłe zaspokajanie potrzeb kadrowych. Faza ta dotyczy w głównej mierze obsady 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) i innych czynników wpływających na stan przedsiębiorstwa.

♦ Nabór kandydatów.

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

♦ Wprowadzenie do pracy, które odbywa się przez zapoznanie podwładnego z jego nowymi obowiązkami i poinformowanie go o zasadach postępowania i celach organizacji.

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

♦ Ocena efektywności. Celem tego etapu jest porównanie wyników działania pracownika z przyjętymi normami. Otrzymane rezultaty pozwalają na nagrodzenie podwładnego lub zastosowanie wobec niego działania korygującego (np. dodatkowego szkolenia).

♦ Przenoszenie pracownika na inne stanowiska, które jest namacalnym przejawem fazy poprzedniej i wyraża się w awansie, przesunięciach poziomych (przeniesieniu na inne stanowisko tego samego szczebla) lub degradacji.

♦ Analiza przyczyn odejścia pracownika. Zamykając proces kadrowy, umożliwia pośrednią ocenę skuteczności kierowania całym przedsiębiorstwem. Wskazuje ona na pozytywne lub negatywne zjawiska mające w nim miejsce (np. na niekonkurencyjność płac, niedostosowanie produkcji do popytu, na 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, które odpowiada 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

[8] J. S t o n e r, Ch. W a n k e l, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 278.

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 w tworzeniu strategii zarządzania kadrami należą warunki otoczenia niezależne od danej firmy (np. normy prawne, wysokość średniej płacy, wysokość składek ZUS, cło, popyt na wytworzone produkty) oraz zależne od danego 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 na rynku panuje rynek producenta, czy konsumenta, pracobiorcy),

◇ prawnego (obowiązującego prawa pracy),

◇ kulturowego (czy główne założenia danego modelu są zbieżne czy odmienne od cech kulturowych społeczeństwa),

◇ społecznego (działających np. związków zawodowych, stowarzyszeń, grup nacisku, lobbyingu),

◇ 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.

---

[9] M. A r m s t r o n g, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Warszawa 1996, s. 56-57.

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

[11] M. K o s t e r a, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1994, s. 26.

W teorii[12] jak i w praktyce proponuje się wybór spośród dwóch strategii zarządzania kadrami. Pierwsza strategia, tzw. strategia „sita" opiera się na utożsamianiu się pracowników z firmą. Podstawą jej jest konkurencja i rywalizacja pomiędzy wszystkimi pracownikami, w której wyniku 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 dla 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. funkcjonują:

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 wzmagać swoje wysiłki, aby nie zostali zwolnieni.
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.
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 przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć przewagę nad konkurencją przez systematyczną obniżkę kosztów. A ponieważ 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 zasadą, ludzie przyjmowani są

[12] *Ibidem*, s. 25.

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 dla jej realizacji nie są potrzebne specjalne uwarunkowania otoczenia. Poprzez kierowanie pracowników na kursy, szkolenia, utrzymywania 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 przez markę swoich produktów. Przez co pracownicy muszą identyfikować się z przedsiębiorstwem i 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. Warto wymienić 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 docenianym, stara się pracować jak najlepiej.

Strategia zarządzania za pomocą systemu 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.

Strategia zarządzania za pomocą celów. Kadra menedżerska stanowi tutaj ośrodek koordynujący. Wyznacza cele, które winny być realizowane w określonym czasie. Cele te przyjmowane są w czterech etapach: przyjęcie stanu aktualnego „jak jest"; ustalenie stanu pożądanego „powinno być"; i określenie czasu potrzebnego do osiągnięcia stanu pożądanego „powinno być"; ustalenie zakresu celów i odpowiedzialności. Następnie cele są realizowane, co polega na zgodnym dążeniu pracowników do rozwoju własnej osobowości z celami i potrzebami firmy. Po 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.

BIBLIOTEKA AE

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 ukierunkowana 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 i mają możliwość wykorzystania swoich zdolności i wiedzy.

Dużą popularnością cieszy się strategia zarządzania przez jakość (TQM). Zwraca ona uwagą 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 poprawienie 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 pewny, iż każda z nich będzie trafna oraz optymalna dla pracowników i kierownictwa. Należy bowiem pamiętać, że wybór zależy od wielu warunków, w tym od decyzji menedżera. Warto również wspomnieć o nowej rozwijającej się tendencji w rozwoju zarządzania kadrami (w tym również w bankach). Rozwija się bowiem marketing kadrowy[13] (personalny) obejmujący zbiór działań w odniesieniu do własnych pracowników i firmy, otoczenia społecznego i rynkowego z myślą o dowartościowaniu pracowników, kreowaniu ich wizerunku i prestiżu.

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

The Role of Marketing in the Management of Bank Personnel

Summary

The article contains an analysis of the fifth element of marketing mix, i.e. the personnel. Proper employment of staff members, their training, motivating and evaluating their work decide about a bank's performance.

The marketing management of staff members reveals suitable external and internal conditions in a bank. It indicates two basic strategies of managing personnel, i.e. the "strength" strategy and "human capital" (resources) strategy. Apart from the above-mentioned strategies, the article discusses also other strategies of personnel management, such as managing through delegating, through the system, through targets, through exception, through orientation, as well as through quality.

It has been pointed out that a bank is an institution of public confidence. Therefore, of great importance in the bank's employment policy seem to be the activities aiming at creating bonds between the staff and clients. The said bonds depend on the proper selection of personnel, the socio-demographic structure of employment, the employees' introduction to work, their training and perfecting, evaluation of their efficiency, promotion and analysis of reasons for quitting.

Moreover, the role of bank managers in creating proper work conditions which influence the success of an institution has been in the article as well.