

**Janina STANKIEWICZ<sup>1</sup>**  
**Hanna BORTNOWSKA<sup>2</sup>**

## **OCZEKIWANIA „KLIENTÓW WEWNĘTRZNYCH” WOBEC PRACODAWCY I MOŻLIWOŚCI ICH REALI- ZACJI W BANKACH (W ŚWIECIE WYNIKÓW BADAŃ)**

W artykule zaprezentowano wyniki badań zrealizowanych wśród „klientów wewnętrznych” lubuskich oddziałów banków. Ustalono między innymi potrzeby i oczekiwania zawodowe pracowników bankowych – określone nie tylko w umowach o pracę, ale i w kontraktach psychologicznych – i hierarchię tych potrzeb, a także zidentyfikowano opinie lubuskich bankowców o możliwościach ich zaspokojenia w badanych instytucjach.

### **1. WPROWADZENIE**

Sektor bankowy jest ciągle w opinii licznego grona specjalistów areną wyjątkowej walki konkurencyjnej<sup>3</sup>. Banki współzawodniczą nie tylko między sobą, ale również z instytucjami parabankowymi, oferującymi alternatywne źródła kredytowania i lokowania oszczędności. Są uznawane za organizacje zaufania publicznego, a większość oferowanych przez nie produktów i usług jest zazwyczaj łatwa do skopiowania. Mogą wyróżnić się na tle innych banków na przykład większą dostępnością sieci oddziałów, bankomatów i usług elektronicznych, a także szeroko rozumianą wysoką jakością i profesjonalizmem obsługi klientów. Właśnie 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 staje się istotnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej bankami. Jest to szczególnie istotne w sytuacji zmian, które w ostatnich miesiącach dotknęły sektor bankowy. Przydatny w tym względzie może być marketing personalny, którego celem jest zidentyfikowanie i – w miarę możliwości – zrealizowanie potrzeb „klientów wewnętrznych”<sup>4</sup>, zarówno tych,

<sup>1</sup> Prof. dr hab. inż. Janina Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji

<sup>2</sup> Mgr inż. Hanna Bortnowska, Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji

<sup>3</sup> M.in. L. Hull, *Foreign-Owned Banks: Implications for New Zealand's Financial Stability*, Discussion Paper Series 2002/05; E. Kaynak, O. Küçükemiroğlu, *Bank and Product Selection: Hong Kong*, „International Journal of Bank Marketing” 10/1 (1992); T. Kowalewski, *Zagadnienie kapitału ludzkiego w kontekście funkcjonowania banku*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 7/2 (2006): *Kapitał ludzki i intelektualny*.

<sup>4</sup> Przypomnijmy, że „klientami wewnętrznymi” mogą być pracownicy, którzy znają, akceptują i realizują misję, strategię i cele przedsiębiorstwa, chętnie angażują się w rozwiązywanie problemów związanych z jego funkcjonowaniem, dbają o korzystny wizerunek firmy na rynku, mają i rozwijają potrzebne kompetencje, rozumieją zadania łączące się z pełnionymi przez nich rolami w organizacji, potrafią kontrolować samych siebie; są

które określono w umowach o pracę, jak i tych, które nie zostały w niej wyraźnie zdefiniowane.

Uwzględniając kontrakt psychologiczny, a w szczególności niepisane wzajemne oczekiwania między „klientem wewnętrznym” a pracodawcą, związane zwłaszcza z atrakcyjnością ofert przedstawianych, oczekiwanych i realizowanych przez każdą ze stron, nasuwają się pytania: jakie potrzeby zawodowe mają pracownicy zatrudnieni w bankach? czy w ich ocenie są one realizowane? By odpowiedzieć na tak postawione pytania, ukazano w punkcie drugim wzajemne związki marketingu personalnego i kontraktu psychologicznego, a w dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki zrealizowanych badań empirycznych.

## 2. WYMIANA TRANSAKCYJNA MIĘDZY PRACODAWCĄ I „KLIENTAMI WEWNĘTRZNYMI”

Marketing personalny (wewnętrzny, kadrowy, osobowy i in.) jest jedną z wielu metod zarządzania przedsiębiorstwem. Bywa ujmowany jako metoda kierowania pracownikami, która integruje ich potrzeby z celami pracodawcy. Odrzuca się w niej twarde, autokratyczne podejście do personelu, natomiast preferuje miękkie metody kierowania zasobami ludzkimi, dostrzegając m.in. znaczenie motywowania pracowników, aby uczynić ich konkurencyjnymi pod względem wiedzy, kreatywności czy strategicznych umiejętności. Marketing personalny jest systemem działań o charakterze marketingowym sprzyjającym 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)<sup>5</sup>. Nie jest przedsięwzięciem jednorazowym, ale zaplanowanym, zorganizowanym i realizowanym długookresowo. Menedżerowie, którzy go stosują, uznają, że organizacja funkcjonuje efektywnie wówczas, gdy wymiana transakcyjna zachodząca między pracodawcą i „klientami wewnętrznymi” umożliwia zintegrowanie interesów organizacji oraz potrzeb pracowników. Dostrzegają również, że owa wymiana może przynieść korzyści obu partnerom.

Metoda marketingu personalnego zakłada dokonywanie się procesów wymiany społecznej w rozumieniu G.C. Homansa<sup>6</sup>, polegającej na „formowaniu się trwałych relacji łączących partnerów wielu stosunków społecznych dzięki wzajemnościowemu dostarczaniu sobie niezbędnych zasobów”, przebiegowi swoistych transakcji. Nawiązuje również do teorii kontraktu psychologicznego, który bywa definiowany jako „zbiór niepisanych

---

odpowiedzialni, wytrwali, empatyczni, lojalni wobec banku, taktowni, twórczy, komunikatywni, skłonni do poświęceń, współpracy czy dzielenia się wiedzą. Por. np. K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002; L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, „Personel i Zarządzanie” 1997/3.

<sup>5</sup> Por. L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services – Competing Through Quality*, Free Press, New York 1991, s. 151; A. Lipka, *Marketing stanowisk pracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 33–37; J. Penc, *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa 2000, s. 84; K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 7.

<sup>6</sup> Za: *Współczesne teorie wymiany społecznej*, red. M. Kempny, J. Szmatka, PWN, Warszawa 1992, s. 32.

oczekiwań wzajemnych pracownika i organizacji”<sup>7</sup>, dotyczących niematerialnych aspektów zachodzących między nimi relacji. Wspomniane oczekiwania nie dotyczą formalnej umowy zawartej między stronami, lecz dodatkowych praw, przywilejów i obowiązków – zarówno pracownika, jak i organizacji. Utrzymaniem ciągłości tak rozumianej wymiany są zainteresowani zarówno pracodawca, jak i „klienci wewnętrzni”. Jednak zależy to od jej ekwiwalentności oraz od atrakcyjności ofert każdej ze stron. Między celami organizacji a oczekiwaniami pracownika mogą wystąpić trzy typy relacji: 1) tożsamość celów organizacji i pracownika, 2) cele organizacji są traktowane przez pracownika jako środek realizacji celów osobistych, 3) cele osobiste pracowników są podporządkowane celom organizacji albo cele organizacji są podporządkowane celom osobistym pracownika<sup>8</sup>. Pierwszy typ pomija zagadnienie ekwiwalentności wymiany, trzeci – dotyczy sytuacji patologicznej, której przykładem może być kult korporacyjny, czyli przejaw zwyrodnienia kultury organizacji, które następuje wówczas, gdy dążenie do sukcesu firmy zaczyna być realizowane kosztem pracowników<sup>9</sup>. Tylko drugi typ, oparty na zasadzie instrumentalności, umożliwia ekwiwalentność wymiany dokonywanej między „klientem wewnętrznym” a pracodawcą. Sprzyja to kształtowaniu się przekonania, że korzyści, które pracownicy uzyskują dzięki tej wymianie, będą wyższe niż poniesione koszty. Pracownicy będą mogli zrealizować własne cele i potrzeby, jeśli dzięki ich pracy organizacja odniesie sukces. Przystępując do takiej wymiany, mogą oczekiwać od pracodawcy zaspokojenia swoich potrzeb: wyższego i niższego rzędu, materialnych i niematerialnych. Podkreślimy, że nie można dbać wyłącznie o zaspokojenie potrzeb znajdujących się u podstaw piramidy A. Masłowa (bezpieczeństwa i fizjologicznych), ale potrzebne jest identyfikowanie i uwzględnianie potrzeb społecznych, szacunku oraz samorealizacji. Część z nich mogą odczuwać wszyscy pracownicy (choć z różnym natężeniem), część – tylko niektórzy<sup>10</sup>.

W zamian za realizację różnych potrzeb pracowników pracodawca oczekuje od nich takich zachowań, które znajdą odzwierciedlenie w wynikach pracy. Okazując szacunek zatrudnionym jednostkom – wyrażający się na przykład w przekazywaniu informacji o planowanych zmianach restrukturyzacyjnych, wprowadzaniu różnych form elastycznego czasu pracy, stosowaniu empowermentu czy stwarzaniu możliwości rozwoju kompetencji pracowniczych – może liczyć na takie przejawy „przynależności organizacyjnej”, jak wyrażanie zaangażowania i gotowości do pracy w godzinach nadliczbowych, upowszechnianie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy czy też wspieranie realizacji misji i strategii organizacyjnej.

<sup>7</sup> C. Sikorski, *Ekwiwalentność wymiany między pracownikiem a organizacją*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrą. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 139.

<sup>8</sup> *Ibidem*, loc. cit.

<sup>9</sup> D. Arnott, *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*, AMACOM, New York 2000.

<sup>10</sup> O natężeniu odczuwania określonych potrzeb przez „klientów wewnętrznych” mogą decydować: 1) typ „klienta wewnętrznego” (m.in. jego cechy demograficzne, miejsce w organizacji, rodzaj umowy podpisanej z pracodawcą); 2) długość okresu trwania relacji „klient wewnętrzny”–pracodawca oraz etap w cyklu życia pracownika; 3) rola „klienta wewnętrznego” i zakres odpowiedzialności w organizacji, które zależą m.in. od wkładu w realizację zadań przedsiębiorstwa, potencjału intelektualnego i doświadczenia zawodowego; 4) pomoc niezbędna „klientowi wewnętrznemu” do optymalnego wykonywania powierzonych zadań, czyli rodzaj i ilość zasobów informacyjnych, rzeczowych i finansowych, organizacja jego stanowiska pracy; 5) satysfakcja „klienta wewnętrznego”, która może wpłynąć na jego lojalność, zaangażowanie i funkcjonowanie w organizacji. A.I. Baruk, *Potrzeby adresatów marketingu kadrowego i ich specyfika*, „Przegląd Organizacji” 2005/7–8, s. 58.

Wykorzystując marketing personalny winniśmy uwzględniać również to, że kontrakt psychologiczny i zawarte w nim oczekiwania pracodawcy i pracowników nie są czymś niezmiennym. Kontrakt ten, jak piszą P. Makin, C. Cooper i C. Cox, znajduje się „w permanentnym stanie zmiany i rewizji”; im dłużej pracownicy pozostają w organizacji, tym bardziej rozszerzają się wzajemne oczekiwania pracodawcy i zatrudnionych przez niego osób<sup>11</sup>. Stąd też J.M. Hilltrop zaproponował takie ujęcie kontraktu psychologicznego, który ma bardziej sytuacyjny i krótkoterminowy charakter<sup>12</sup>. Trzeba dodać, że przeobrażenia zachodzące w otoczeniu organizacji rodzą zmianę niepisanych oczekiwań pracodawców wobec pracowników, którzy, jak stwierdził A. Pocztowski, mogą liczyć na przykład na wyrażenie przez pracowników zgody na elastyczność zatrudnienia (nowe formy zatrudnienia, czasu i wynagradzania), a także na przejawianie samodzielności, odpowiedzialności za własne kariery, gotowości do zmian i zdolności przystosowywania się do nich<sup>13</sup>. Zmieniają się również oczekiwania pracowników, którym coraz bardziej zależy na uczciwym, etycznym traktowaniu i poszanowaniu ich godności, na postrzeganiu ich jako interesariuszy, a nie wyłącznie jako podwładnych, na docenianiu i nagradzaniu wkładu wnoszonego do organizacji, na uzyskiwaniu informacji zwrotnych, wspieraniu przez pracodawcę rozwoju kompetencji, co jest ważne dla utrzymywania przez nich wysokiej zatrudnialności, oraz na zrozumieniu przez pracodawców kierowania się zatrudnionych perspektywą własnej kariery w stosunkach pracy.

Zauważmy, że treść kontraktu psychologicznego wyznaczają również między innymi procesy makroekonomiczne zachodzące w otoczeniu rynkowym organizacji, które niejednokrotnie wiążą się z potrzebą redukcji kosztów osobowych, wdrażaniem reengineeringu, outsourcingu czy pracy tymczasowej. Mogą one modyfikować oczekiwania pracodawcy i pracowników. Tak więc zmiany w kontrakcie psychologicznym są nieuniknione, bowiem zmienia się rzeczywistość, w której funkcjonują pracodawca i pracownicy, ale „pogwałcenie” zasadniczych jego założeń może być dla uczestników sygnałem, że strony nie mają już wspólnego zbioru wartości czy celów, a ich dalsza współpraca jest w zasadzie bezcelowa.

Uwzględniając powyższe uwagi, przyjmujemy, że jednym z kluczowych warunków obustronnie korzystnej relacji pracodawca–pracownik jest uświadomienie sobie przez obu partnerów wzajemnych oczekiwań oraz własnych możliwości zaspokojenia potrzeb drugiej strony. Stąd płynie nasze przypuszczenie, iż wyniki zrealizowanych badań empirycznych, dotyczących potrzeb „klientów wewnętrznych” banków, mogą zainteresować osoby, które nimi kierują.

<sup>11</sup> P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>12</sup> M.J. Hilltrop, *The Changing Psychological Contract: The Human Resources Challenge of the 1990s*, „European Management Journal” 13/3 (1995), za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 168–170. Por. M. Dobrowolska, *Znaczenie tymczasowego kontraktu psychologicznego dla marketingu personalnego*, [w:] *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008, s. 67.

### 3. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Badania empiryczne przeprowadzono w ostatnim kwartale 2008 r. za pośrednictwem techniki ankiety i przy użyciu skategoryzowanego i wystandaryzowanego kwestionariusza. Umożliwiły one zgromadzenie opinii menedżerów i ich podwładnych na temat potrzeb „klientów wewnętrznych” oraz możliwości ich zaspokojenia w obecnym miejscu zatrudnienia. Do analiz zakwalifikowano 264 kwestionariusze ankiety, wypełnione przez pracowników (menedżerów – 30,68% lub ich podwładnych – 69,32%) 37 spośród zidentyfikowanych 45 banków zlokalizowanych w 31 miejscowościach województwa lubuskiego. Większość badanych (77,27%) stanowiły kobiety. Średnia wieku ankietowanych wynosiła ponad 35 lat ( $\bar{x} = 35,76$ ).

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%). Natomiast 14,35% pracowników posiadających wyższe wykształcenie ukończyło również studia podyplomowe lub było w ich trakcie. Dodajmy też, że trzy 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 pięcioletni lub więcej niż trzydziestoletni staż pracy ogółem (32,3%). Dodajmy, że ankietowani odznaczali się różną ruchliwością zawodową, mierzoną częstotliwością zmiany pracodawcy. Począwszy od okresu, w którym podjęli aktywność zawodową, byli najczęściej zatrudnieni na umowę o pracę łącznie w dwóch zakładach pracy (32,58%). Więcej niż połowa z nich pracowała w jednym lub trzech miejscach zatrudnienia (po 25,76%), nieliczni (1,89%) – w sześciu, siedmiu lub dziewięciu.

Mniej niż połowa respondentów (44,32%) była zatrudniona w bankach w formie spółki akcyjnej z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, natomiast ponad jedna piąta (21,97%) pracowała w bankach spółdzielczych. Znacząca grupa ankietowanych (15,91%) była związana z bankami z kategorii: „bank państwowy lub w formie spółki akcyjnej, ale z przeważającym udziałem Skarbu Państwa”. Mniej liczne były natomiast podgrupy 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%).

### 4. OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW I MOŻLIWOŚCI ICH REALIZACJI W ORGANIZACJACH BANKOWYCH

W badaniach empirycznych ustalono potrzeby zawodowe „klientów wewnętrznych” banków oraz ich hierarchię. Ostatnia z wiązała się przyporządkowaniem przez respondentów różnym potrzebom wagi od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało „w ogóle nie ważną”, a 5 – „bardzo ważną”<sup>14</sup>. W dalszym postępowaniu badawczym ankietowani posługując się tą

<sup>14</sup> 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.

samą skalą ocenili stopień zaspokojenia danej potrzeby w obecnym miejscu zatrudnienia (tabela 1).

Tabela 1. Hierarchia potrzeb zawodowych pracowników lubuskich oddziałów banków oraz ocena stopnia ich zaspokojenia w obecnym miejscu zatrudnienia

Lp.	Potrzeby zawodowe	A Hierarchia potrzeb zawodowych pra- cowników lubu- skich oddziałów banków [ $\bar{x}$ ]	B Ocena stopnia zaspokojenia po- trzeb zawodowych w obecnym miejscu zatrudnienia [ $\bar{x}$ ]	B-A
1.	Stabilność zatrudnienia	4,65	3,71	-0,94
2.	Atrakcyjne pod względem wysokości i form wynagrodzenie finansowe	4,60	3,02	-1,58
3.	Praca w miłym zespole	4,60	4,09	-0,51
4.	Dobre relacje z przełożonym	4,58	3,98	-0,60
5.	Bezpieczne (nieszkodliwe) warunki pracy	4,36	3,89	-0,47
6.	Awans zawodowy	4,27	2,83	-1,44
7.	Uczestnictwo w szkoleniach	4,16	3,46	-0,70
8.	Atrakcyjny (dostosowany do potrzeb) czas pracy	4,10	3,28	-0,82
9.	Atrakcyjne fizyczne warunki pracy – wyposażenie	4,02	3,37	-0,65
10.	Duży zakres samodzielności i odpowiedzialności	4,01	3,58	-0,43
11.	Prestiżowe stanowisko pracy	3,85	3,25	-0,60
12.	Atrakcyjne świadczenia pozapłacowe (pozafinansowe)	3,50	2,29	-1,21

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z informacji zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że dla „klientów wewnętrznych” badanych banków, ważna była nie tylko możliwość uzyskiwania atrakcyjnego pod względem wysokości i form wynagrodzenia ( $\bar{x}=4,60$ )<sup>15</sup>, ale również możliwość zaspokojenia tych potrzeb, które nie są określane w umowach o pracę (np. przynależności czy samorealizacji).

W działaniach z zakresu marketingu personalnego trzeba uwzględnić, że dla respondentów najważniejsze było zagwarantowanie przez pracodawcę stabilizacji w pracy. Badani chcieli mieć pewność, że nie zostaną bezrobotnymi z dnia na dzień ( $\bar{x}=4,65$ ), a wielu z nich nie odczuwało pełnego zaspokojenia tej potrzeby. Można więc sądzić, że nie pozbyli się przyzwyczajenia „do funkcjonowania w ramach starego kontraktu psychologicznego”<sup>16</sup>, który uwzględniał potrzebę stabilnego zatrudnienia. Obserwowali także prawdopodobnie symptomy nadchodzącego kryzysu finansowego (przypomnijmy, że

<sup>15</sup> Ustalono też, że respondenci odczuwali w zakresie otrzymywania wynagrodzenia finansowego największą deprivację (-1,58).

<sup>16</sup> A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 169. Por. M. Dobrowolska, *op. cit.*, s. 67.

badania zrealizowano w ostatnim kwartale 2008 r.), co nasiliło ich obawy przed ewentualną utratą pracy w sektorze i źródła utrzymania własnego i rodziny. Powszechnie przeprowadzane w sektorze bankowym redukcje zatrudnienia mogły zmniejszać morale i satysfakcję z pracy tych „klientów wewnętrznych”, którzy uniknęli derekrutacji, obniżyć efektywność ich działań, powodować utratę autorytetu przez kierowników, wikłać pracodawców w procesy sądowe inicjowane przez pracowników. Czy próbowano temu przeciwdziałać? Nie chodzi tu wyłącznie o gwarancję stabilności zatrudnienia opartą jedynie na rodzaju umowy o pracę, (tj. na 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. Tę sytuację mogą poprawić takie działania zaradcze, jak szczere okazywanie pracownikom, że są oni nadal niezbędni w banku, stosowanie empowermentu, obdarzanie zaufaniem i zachęcanie do przestrzegania takich zasad, jak unikanie oszustwa, nieuleganie pokusie osobistej korzyści czy zysku, nieprowadzenie działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy czy niewykorzystywanie informacji, do których mają oni dostęp w związku z wykonywaną pracą, a których użycie mogłoby narazić pracodawcę na straty.

W tej sytuacji ważne jest również przywrócenie miłej i życzliwej atmosfery w pracy, gdyż jak wykazały wyniki badań, respondenci odczuwali także nie ujmowaną w formalnej umowie potrzebę pracy 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, z kontaktami ze współpracownikami, z poczuciem bycia członkiem zespołu. Może to świadczyć o tym, że wielu respondentów chciało pracować na warunkach uwzględnianych w starych kontraktach psychologicznych, w których większą wagę przykładano do budowania trwałych relacji wewnątrz firmy<sup>17</sup>.

Dla respondentów ważna była również możliwość wykonywania obowiązków zawodowych w bezpiecznych, nieszkodliwych warunkach ( $\bar{x}=4,36$ ), które umożliwiłyby wykonywanie zadań zawodowych bez szkody dla zdrowia. Wielu z nich 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

<sup>17</sup> Warto przy tym zwrócić uwagę na istniejącą w bankach tendencję do korzystania z outsourcingu niektórych usług: informatycznych, obsługi gotówkowej, ochrony obiektów itp., której konsekwencją może być to, że osoby, które wykonują w ramach outsourcingu krótkie zlecenia, mogą nie mieć bliskiego kontaktu z innymi pracownikami banku, jako że ci nie mają powodów, by szukać znajomości wśród pracowników, którzy nie są zatrudnieni na stałe. J.K. Rogers, *Just a Temp: Experience and Structure of Alienation in Temporary Clerical Employment*, „Work and Occupations” 22 (1995), wskazuje, że współpracownicy często odczuwają brak chęci i motywacji, by nawiązać bliskie kontakty z pracownikami czasowo współpracującymi z przedsiębiorstwem, ponieważ wiedzą, że ci wkrótce je opuszczą. Możliwą konsekwencją takiego postępowania jest utrata przez nich wsparcia oraz innych korzyści o charakterze psychospołecznym, które często towarzyszą pracownikom zatrudnionym na podstawie tradycyjnej umowy o pracę.

technicznego, egzekwowano przestrzeganie przez pracowników przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, organizowano szkolenia z zakresu przestrzegania zasad zachowania się w sytuacjach kryzysowych (takich jak napad czy pożar).

Interesujące, że awans zawodowy uplasował się na szóstym miejscu w hierarchii potrzeb badanych osób, uzyskując w skali 0–5 ocenę 4,27. Świadczy to wprawdzie o jej relatywnie dużym, ale nie priorytetowym znaczeniu dla respondentów<sup>18</sup>. Ustalono, że potrzeba progresji zawodowej była jednym z tych niepisanych oczekiwań „klientów wewnętrznych” wobec pracodawcy, które najniżej oceniono pod względem możliwości ich zaspokojenia w obecnym miejscu pracy. Może było to konsekwencją ich analiz dotyczących zmian zachodzących w banku i w jego otoczeniu, zmierzających do ograniczenia liczby pracowników oraz redukcji szczebli zarządzania<sup>19</sup>. Pewne zmiany są nieuniknione, ale ważne jest, by otwarcie i uczciwie mówić o ich przyczynach, ponieważ mają one wpływ na realizację psychologicznego kontraktu, na wzajemne niepisane oczekiwania pracodawcy i pracowników. W przeciwnym razie wśród „klientów wewnętrznych” będzie kształtować się odczucie o niedotrzymaniu warunków kontraktu psychologicznego, zawartego w momencie podjęcia pracy w banku. Istotne znaczenie może mieć przekonanie pracowników o tym, że we współczesnych „odchudzonych” organizacjach bankowych, awanse można realizować poziomo poprzez powierzanie dodatkowych obowiązków, zwiększanie zakresu samodzielności i odpowiedzialności.

Ustalono też, że mniejsze oczekiwania mieli badani wobec udziału w szkoleniach. Zdaniem połowy uczestników szkoleń (50,40%), pracodawca częściowo zaspokajał ich potrzeby szkoleniowe, a co trzeci (31,35%) uważał, że zaspokojono je w pełni. Mało osób (8,33%) przyznało, że ich potrzeby szkoleniowe zaspokajano słabo, podobna część (7,94%) – że wcale. Tylko nieliczni (1,98%) uznali, że liczba przedsięwzięć szkoleniowych, w których uczestniczyli, przekraczała ich oczekiwania. Z badań wynika, że mimo iż część bankowców brała udział w wielu szkoleniach, nie zawsze w pełni zaspokajało to ich potrzeby. Ważne zatem jest poznanie tych oczekiwań oraz dostosowanie zakresu kształcenia zarówno do interesów i aktualnych możliwości finansowych banku, jak rów-

<sup>18</sup> Wysokie oceny przyznawane potrzebie awansu zawodowego były najsilniej skorelowane z deklarowaniem przez respondentów chęci pracy na prestiżowym stanowisku ( $R_d=0,5033$ ) oraz w atrakcyjnych fizycznie warunkach ( $R_d=0,4284$ ). Mniej istotnymi czynnikami motywującymi uczestników badań do progresji zawodowej były: uzyskiwanie wynagrodzenia atrakcyjnego pod względem wysokości i form ( $R_d=0,3669$ ), otrzymywanie atrakcyjnych świadczeń pozapłacowych ( $R_d=0,3638$ ) oraz zaspokojenie potrzeb: osiągnięć czy autonomii, czyli posiadanie dużego zakresu samodzielności i odpowiedzialności ( $R_d=0,3666$ ) (w nawiasach podano wartości współczynnika korelacji rang Spearmana, który pozwala określić zbieżność lub rozbieżność danych o charakterze porządkowym. Wyznacza się go z wzoru:

$$r_d = 1 - 6 * \frac{\sum_i (y_i - x_i)^2}{n(n^2 - 1)}, \text{ gdzie: } x_i -$$

rangi nadawane pierwszej cesze, dla  $i=1,2,\dots,n$ ;  $y_i$  – 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 liczbową 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*, PWN, Warszawa 2000; N. Van de Sande-Bruinsma, *Workshop data analysis and interpretation with Excel*, EARSS workshop data managers, Bilthoven, Netherlands, June 2006).

<sup>19</sup> J. Iskra, *Banki nie przedłużają umów o pracę i skracają czas otwarcia oddziałów*, Gazeta Prawna, 25.11.2008; PAP (2009), *W 2009 roku spadną zyski oraz zatrudnienie w sektorze bankowym*, Gazeta Prawna, 15.04.2009; PAP (2009), *Banki tną kadry - prace może stracić 4 tys. osób*, Gazeta Prawna, 03.03.2009.



niez do celów poszczególnych „klientów wewnętrznych”. Poznanie owych preferencji jest jednym z zadań marketingu personalnego, tym bardziej że rozwój kompetencji podczas szkoleń może być dla nich szansą na awans pionowy czy poziomy. Informacje o takich możliwościach niejednokrotnie odnajdujemy w literaturze przedmiotu zawierającej wypowiedzi specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi z różnych banków w Polsce<sup>20</sup>. Ponadto, zważywszy że awansujący pracownik otrzymuje nowe obowiązki i musi wykorzystywać takie kompetencje, których do tej pory nie używał wcale bądź jedynie w nikłym zakresie, istnieje duże prawdopodobieństwo, że przy kolejnym awansie okaże się „niekompetentny” w nowej roli zawodowej. Założenie, że pracownicy otrzymujący promocję wewnątrz organizacji nabędą te kompetencje w miarę upływu czasu, realizując powierzone obowiązki zawodowe, jak stwierdza Z. Łobocki<sup>21</sup>, odeszło już w niepamięć w największych międzynarodowych firmach. Wiedzę czy umiejętności trzeba rozwijać również wcześniej, a wszelkie szkolenia są na to szansą.

Wyniki badań wykazały również, że najmniej istotne dla pracowników bankowych były: atrakcyjny czas i fizyczne warunki pracy (odpowiednio  $\bar{x}=4,10$  i  $\bar{x}=4,02$ ), a także praca na prestiżowym stanowisku ( $\bar{x}=3,85$ ) oraz świadczenia pozapłacowe (pozafinansowe) ( $\bar{x}=3,50$ ): karnety na basen, do teatru, filharmonii, możliwość uczestniczenia w integracyjnych wyjazdach, dodatkowego ubezpieczenia się, korzystania z telefonu, laptopa czy samochodu służbowego itp. W działaniach związanych z marketingiem personalnym nie należy jednak pomijać rozpoznawania i zaspokajania potrzeb „klientów wewnętrznych” w omawianych zakresach, gdyż – jak wykazały badania – niektóre z nich są słabo zaspokojone, a to może niekorzystnie oddziaływać na motywację do pracy. Szczególnie dotyczy to możliwości uzyskiwania świadczeń pozapłacowych ( $-1,21$ ).

## 5. ZAKOŃCZENIE

Działania związane z marketingiem personalnym w bankach muszą uwzględniać nie tylko warunki obustronnej współpracy określone w umowach o pracę (np. czas i miejsce pracy, wynagrodzenie), ale również te, które są zawarte w niepisanym porozumieniu pracodawcy i „klienta wewnętrznego” – kontrakcie psychologicznym. Taki kontrakt, „choć nie został spisany, [...] jest ważną determinantą ludzkiego zachowania w organizacji”<sup>22</sup>. W zamian za zaspokojenie zawartych w nim potrzeb, takich jak bezpieczeństwo, samorealizacja czy poczucie przynależności, pracodawca może oczekiwać od pracowników znacznego zaangażowania w pracę, elastyczności i przejęcia odpowiedzialności za własną karierę zawodową w banku. Nie może jednak liczyć na „dozgonną wierność” ludzi, których zatrudnia, co nie oznacza, że inwestycje w realizację potrzeb „klientów wewnętrznych” są nieopłacalne i bezcelowe. Bez takich inwestycji kompetentni „klienci wewnętrzni” w ogóle nie nawiążą współpracy z daną organizacją albo szybko z niej zrezygnują.

<sup>20</sup> Np. D. Nagraba, *Szkolenia sprzedażowe w bankowości*, [http://www.artelis.pl/art-6915,20,113-0,Praca,Szkolenia\\_sprzedazowe\\_w\\_bankowosci.html](http://www.artelis.pl/art-6915,20,113-0,Praca,Szkolenia_sprzedazowe_w_bankowosci.html) (VI 2009); M.T. Starkowski, *Banki walczą o pracowników*, „Bank” 26 VI 2008.

<sup>21</sup> Z. Łobocki, *Pułapka awansu*, <http://szkolenia.nf.pl/Artykul/8900/Pulapka-awansu/awans-kultura-organizacyjna-przywodztwo> 25 II 2009 (VI 2009).

<sup>22</sup> E.H. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980 – za: P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *op. cit.*, s. 12.

Z przeprowadzonych badań wynika, że część lubuskich bankowców nie miało w 2008 r. w pełni zaspokojonych potrzeb i oczekiwań. Szczególnie dotyczyło to otrzymywania przez respondentów atrakcyjnego pod względem wysokości i formy wynagrodzenia finansowego za wykonywaną pracę, możliwości awansu zawodowego oraz uzyskiwania atrakcyjnych świadczeń pozapłacowych.

W obecnej sytuacji rynkowej hierarchia potrzeb pracowników bankowych mogła jednak ulec zmianie. Kryzys finansowy nie tylko zatrzymał wyścig organizacji bankowych po pracowników, ale również przyczynił się do redukcji zatrudnienia. W konsekwencji wielu bankowców może jeszcze silniej odczuwać potrzebę stabilnego zatrudnienia. Brak możliwości jej realizacji w obecnym miejscu pracy może skutkować obniżeniem satysfakcji z pracy, spadkiem lojalności, a także niższą motywacją i mniejszym zaangażowaniem w rozwiązywanie problemów banku.

## LITERATURA

- [1] Armstrong, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007
- [2] Arnott, D., *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*, AMACOM, New York 2000
- [3] Baruk, A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006
- [4] Baruk, A.I., *Potrzeby adresatów marketingu kadrowego i ich specyfika*, Przegląd Organizacji” 2005/7–8
- [5] Berry, L.L.; Parasuraman, A., *Marketing Services – Competing Through Quality*, Free Press, New York 1991
- [6] Czerska, M., *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002
- [7] Dobrowolska, M., *Znaczenie tymczasowego kontraktu psychologicznego dla marketingu personalnego*, [w:] *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008
- [8] Hull, L., *Foreign-Owned Banks: Implications for New Zealand's Financial Stability*, Discussion Paper Series, DP2002/05
- [9] Iskra, J., *Banki nie przedłużają umów o pracę i skracają czas otwarcia oddziałów*, „Gazeta Prawna” 25 XI2008
- [10] Kaynak, E.; Küçükemiroğlu, O., *Bank and Product Selection: Hong Kong*, The „International Journal of Bank Marketing” 10/1 (1992)
- [11] Kowalewski, T., *Zagadnienie kapitału ludzkiego w kontekście funkcjonowania banku*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 7/2: *Kapitał ludzki i intelektualny*, Rzeszów 2006
- [12] Lipka, A., *Marketing stanowisk pracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- [13] Łobocki, Z., *Pułapka awansu*, <http://szkolenia.nf.pl/Artykul/8900/Pulapka-awansu/awans-kultura-organizacyjna-przywodztwo> 25 II 2009 (VI 2009)
- [14] Makin, P.; Cooper, C.; Cox, C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000

- [15] Mazurek-Łopacińska, K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002
- [16] Nagraba, D., *Szkolenia sprzedażowe w bankowości*, [http://www.artelis.pl/art-6915,20,113-0,Praca,Szkolenia\\_sprzedazowe\\_w\\_bankowosci.html](http://www.artelis.pl/art-6915,20,113-0,Praca,Szkolenia_sprzedazowe_w_bankowosci.html) (VI 2009)
- [17] PAP (2009), *Banki tną kadry – pracę może stracić 4 tys. osób*, „Gazeta Prawna” 3 III 2009
- [18] PAP (2009), *W 2009 roku spadną zyski oraz zatrudnienie w sektorze bankowym*, „Gazeta Prawna” 15 IV 2009
- [19] Penc, J., *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa 2000
- [20] Pocztowski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003
- [21] Rogers, J.K., *Just a Temp: Experience and Structure of Alienation in Temporary Clerical Employment*, „Work and Occupations”. 22 (1995)
- [22] Schwan, K.; Seipel, K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997
- [23] Sikorski, C., *Ekwiwalentność wymiany między pracownikiem a organizacją*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrą. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004
- [24] Starkowski, M.T., *Banki walczą o pracowników*, „Bank” 26 VI 2008
- [25] Starzyńska, W., *Statystyka praktyczna*, PWN, Warszawa 2000  
van de Sande-Bruinsma, N., *Workshop Data Analysis and Interpretation with Excel*, 4<sup>th</sup> EARSS Workshop Data Managers (Bilthoven, 2–3 VI 2006)
- [26] *Współczesne teorie wymiany społecznej*, red. M. Kempny, J. Szmatka, PWN, Warszawa 1992
- [27] Zbiegień-Maciąg, L., *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, „Personel i Zarządzanie” 1997/3

**PROFESSIONAL NEEDS OF “INTERNAL CUSTOMERS”  
AND POSSIBILITIES OF THEIR REALIZATION IN BANKING BRANCHES  
OF LUBUSKIE VOIVODESHIP**

The article presents the results of empirical research which were conducted among the banking “internal customers” of lubuskie voivodeship. They concerned, e.g. the professional needs and expectations of bankers (both, those ones which are included in contracts of employment, and also the needs which contain the psychological contracts), their hierarchy and the possibilities of satisfying them in the institutions which were examined.