

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Rozprawa doktorska

**Narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane
w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach**

Personal marketing tools used in human resource
management in banks

Imię i nazwisko: Żaneta Warzecha

Numer albumu: 134271

Promotor: dr hab. Magdalena Bsoul-Kopowska, prof. PCz

Zakres (specjalność): Nauki o zarządzaniu i jakości

Częstochowa 2025

Spis treści

	str.
WSTĘP	4
Rozdział 1. Miejsce marketingu personalnego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi	11
1.1. Funkcja personalna w zarządzaniu zasobami ludzkimi	11
1.2. Etapy i modele zarządzania zasobami ludzkimi	31
1.3. Marketing personalny jako koncepcja wykorzystywana w zarządzaniu zasobami ludzkimi	48
1.4. Marketing personalny, employer branding i employee experience w zarządzaniu zasobami ludzkimi	70
Rozdział 2. Marketing personalny na tle działań realizowanych w ramach polityki personalnej banków	86
2.1. Banki i ich rodzaje we współczesnym systemie bankowym w Polsce	86
2.2. Obszar zarządzania zasobami ludzkimi w bankach	113
2.3. Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach	126
2.4. Działania z zakresu zewnętrznego marketingu personalnego i employer branding w bankach	139
Rozdział 3. Problematyka i organizacja badań własnych.....	151
3.1. Luka badawcza oraz przedmiot, cele i zakres badań	151
3.2. Problemy i hipotezy badawcze.....	162
3.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze	173
3.4. Charakterystyka próby badawczej, organizacja i przebieg badań.....	196
Rozdział 4. Empiryczna identyfikacja narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach – wyniki badania ilościowego	205
4.1. Diagnoza poziomu znajomości narzędzi marketingu personalnego wśród pracowników banków	205
4.2. Identyfikacja i ocena wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w bankach.....	216
4.3. Ocena siły wpływu poszczególnych narzędzi marketingu personalnego na zadowolenie pracowników banków	235
4.4. Empiryczna weryfikacja hipotez badawczych	244

Rozdział 5. Empiryczna identyfikacja i ocena narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach – w świetle badań jakościowych	269
5.1. Eksplicacja wyników badań jakościowych zrealizowanych wśród pracowników banków komercyjnych.....	269
5.2. Eksplicacja wyników badań jakościowych zrealizowanych wśród pracowników banków spółdzielczych.....	281
5.3. Rekomendacje i założenia modelowe wykorzystania wyników badań empirycznych w praktyce bankowej	295
5.4. Ograniczenia badawcze oraz kierunki dalszych badań	312
ZAKOŃCZENIE.....	319
BIBLIOGRAFIA.....	325
SPIS TABEL	359
SPIS RYSUNKÓW	363
ZAŁĄCZNIKI.....	365
SUMMARY	383

WSTĘP

Banki, jak każde inne podmioty gospodarcze, funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się oraz mocno konkurencyjnym otoczeniu i tym samym muszą konkurować o zdobycie i utrzymanie klientów. Instytucje te nie tylko zaopatrują różne podmioty w kapitał czy przyjmują od nich depozyty, ale również spełniają szereg innych funkcji, między innymi są miejscem pracy dla ponad 146 tys. osób¹. Ponadto banki, z uwagi na specyfikę swojej działalności, są zaliczane do instytucji zaufania publicznego i jednocześnie do grupy przedsiębiorstw nastawionych na osiąganie zysków. Dlatego też swoim pracownikom stawiają wysokie wymagania, które w relacjach z klientami pozwalają im w należyty sposób reprezentować interesy i dbać o zaplecze finansowe tych instytucji, a także działać rzetelnie na rzecz dobra klientów w sposób budzący ich zaufanie. Pozyskanie przez banki kandydatów spełniających wszystkie te oczekiwania i wymogi staje się zatem trudne, a jeszcze większym wyzwaniem jest długookresowe zatrzymanie osób już zatrudnionych. Co istotne, organizacje często są postrzegane przez pryzmat pracowników, których zadowolenie z życia zawodowego przekłada się na wysokie zaangażowanie w tworzenie strategii przedsiębiorstwa i utożsamianie się z nią. Osoby zatrudnione w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju organizacji poprzez jakość wykonywanej pracy, w tym obsługi klientów, co w konsekwencji oddziałuje na osiągane wyniki sprzedażowe. Dlatego tak ważnym jest, aby banki świadomie podejmowały działania zarządcze ukierunkowane na kształtowanie i budowanie swojego atrakcyjnego wizerunku jako pracodawcy, a także tworzyły atrybut przewagi konkurencyjnej na rynku pracodawców.

Co można zatem uczynić, aby banki były pozytywnie postrzegane przez aktualnych i potencjalnych pracowników? Jakie działania podjąć, aby ograniczyć rotację kadr i w jaki sposób wspierać osiąganie przez zatrudnionych zadowolenia z pracy? Jak efektywnie przeprowadzić proces pozyskania najlepszych kandydatów z rynku pracy? Realizację tych celów w organizacjach zapewnia i wspiera marketing personalny, który w głównym stopniu skupia się na identyfikacji potrzeb i oczekiwań pracowników, a następnie na ich zaspokajaniu za pośrednictwem stosownych narzędzi.

Niniejsza praca ma zatem na celu identyfikację narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych przez banki działające w Polsce, a także określenie jak poszczególne czynności oceniają osoby tam zatrudnione. Ankietowanych poproszono również

¹ Stan na dzień 31.12.2024 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, *Dane miesięczne sektora bankowego według stanu na koniec grudnia 2024 r.*

o wskazanie oceny wpływu każdego narzędzia na osiągnięte przez nich zadowolenie w danym obszarze. Problematyka marketingu personalnego w bankach w dalszym ciągu pozostaje niedostatecznie zbadana, co potwierdza relatywnie niewielka liczba publikacji i badań w obrębie samej koncepcji, a tym bardziej występuje deficyt opracowań w zakresie zastosowania jej narzędzi w podmiotach polskiego sektora bankowego.

W wyniku przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu oraz doniesień naukowych zawierających wyniki badań krajowych i zagranicznych autorów odnoszących się do problematyki marketingu personalnego stwierdzono, że brakuje wśród nich badań prowadzonych w bankach, a także zauważono deficyt lub niejasne odniesienia marketingu personalnego do innych zbliżonych koncepcji takich jak np. employer branding i employer experience. Dlatego też uznano, że kwestie te spełniają wymogi metodologiczne luki badawczej i wymagają zbadania. Z tego też powodu, stwierdzona przez autorkę luka badawcza stała się główną przesłanką wyboru tematu i problematyki niniejszej rozprawy.

W powiązaniu z tematem rozprawy sformułowano w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości następujący problem badawczy: w jaki sposób marketing personalny jest wykorzystywany w bankach komercyjnych i spółdzielczych w celu zwiększenia skuteczności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi? Wyznaczony dla potrzeb dysertacji problem badawczy w postaci powyższego pytania ma charakter teoretyczno-empiryczny, a przeprowadzony przegląd literatury wykazał, że nie był on wcześniej eksplorowany w podjętym zakresie, kierunku i obszarze. Przy doborze tematu rozprawy i związanego z nim problemu badawczego kierowano się: kryterium możliwości przeprowadzenia procedury badawczej, doświadczeniami praktycznymi, własnymi obserwacjami oraz możliwościami implementacji wyników badań i opracowanych wniosków naukowych do teorii i praktyki bankowej.

Wielowątkowość i obszerny zakres podjętej problematyki badawczej były stymulantą do sformułowania konsekwentnych pytań badawczych, które przyjęły następującą postać:

- P1: W jaki sposób narzędzia marketingu personalnego opisywane w literaturze przedmiotu znajdują zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?
- P2: Jakie są główne cele wykorzystywania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?

- P3: W jaki sposób znajomość narzędzi marketingu personalnego przez kadrę kierowniczą i zarządzającą wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej banku na rynku pracodawców?
- P4: Czy i w jaki sposób wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego wpływa na atrakcyjność banku jako pracodawcy?
- P5: Czy i w jaki sposób narzędzia marketingu personalnego mogą kształtować pozycję rynkową banku spółdzielczego i banku komercyjnego?

Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania stanowiło o realizacji celów niniejszej dysertacji. Jako główny cel badawczy rozprawy wskazano: diagnozę i ocenę wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach w celu podjęcia opracowania założeń dla budowy modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dedykowanym do implementacji zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych.

Realizacja celu głównego dysertacji wymagała sprecyzowania celów szczegółowych. Celem teoretyczno – poznawczym było:

- C1: Pogłębienie wiedzy z zakresu marketingu personalnego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określenie w jaki sposób stosowany jest on w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Wyznaczono również dwa następujące cele diagnostyczne:

- C2: Porównanie narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych.
- C3: Identyfikacja poziomu świadomości i umiejętności w obszarze narzędzi marketingu personalnego wśród kadry kierowniczej i zarządzającej w bankach.

Przyjęto cel praktyczny polegający na: opracowaniu założeń dla budowy modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego (C4).

Realizacja celów była możliwa dzięki przyjętej koncepcji pracy badawczej, dla której punktem wyjścia było wspomniane wcześniej badanie literatury przedmiotu umożliwiające autorce pogłębienie wiedzy dotyczącej problematyki marketingu personalnego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Część teoretyczną rozprawy, a więc odniesienie do istniejącego stanu wiedzy, opracowano w oparciu o przyjętą przez autorkę dysertacji metodykę. Procedurę tę zaprezentowano w postaci następujących po sobie, kolejnych działań takich, jak:

- przegląd podstawowej literatury z badanego obszaru i dobór słów kluczowych,

- znalezienie, za pośrednictwem wyszukiwarek naukowych (Google Scholar, Dimensions, Web of Science, Scopus, Academia.edu i ResearchGate), literatury i publikacji zgodnych z tematyką dysertacji,
- selekcja wyszukanych pozycji literaturowych i przystąpienie do realizacji części teoretycznej pracy.

Wykonanie powyżej przytoczonych celów badawczych było bodźcem do sformułowania głównej hipotezy badawczej: potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową przesłankę do wdrożenia w bankach spółdzielczych i komercyjnych indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego oraz hipotez szczegółowych:

- H1: Banki spółdzielcze koncentrują się przede wszystkim na zastosowaniu narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego.
- H2: Banki komercyjne wykorzystują narzędzia zewnętrznego, jak i wewnętrznego marketingu personalnego.
- H3: Banki komercyjne wykorzystują employer branding jako narzędzie marketingu personalnego w celu promowania swojej marki jako pracodawcy.
- H4: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach kształtuje relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.
- H5: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego jest zróżnicowane w zależności od wielkości zatrudnienia w placówce banku.
- H6: Komunikacja dwustronna jako jedno z narzędzi marketingu personalnego ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy w banku.
- H7: Niezależnie od rodzaju banku stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.
- H8: W bankach komercyjnych stosuje się wystandaryzowane, wynikające z zaleceń teoretyków i praktyków narzędzia marketingu personalnego.
- H9: W bankach spółdzielczych zarządzający wykorzystują własne doświadczenia i umiejętności będące rezultatem praktyki zawodowej.
- H10: Niezależnie od rodzaju banku pracodawcy powinni koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników.
- H11: Specyfika działania wymusza opracowanie odrębnych wytycznych dostosowania i wdrażania narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Eksploracja tak założonego problemu i sformułowanych celów badawczych oraz weryfikacja postawionych hipotez wymagały zastosowania określonych metod i technik badawczych. Realizacja części teoretycznej rozprawy powstała przede wszystkim przy wykorzystaniu metody studiów literaturowych. Badania empiryczne sporządzono przy zastosowaniu triangulacji metod badawczych, a więc przeprowadzając zarówno badania ilościowe, jak i badania jakościowe. Do realizacji tych badań wykorzystano dwa autorskie kwestionariusze – kwestionariusz ankiety i kwestionariusz wywiadu, które skierowano do pracowników banków spółdzielczych i banków komercyjnych. Celem dotarcia do ankietowanych posłużono się dwiema technikami – PAPI i CAWI. Łącznie udało się autorce pozyskać 399 poprawnie wypełnionych ankiet. Uzyskane odpowiedzi poddano analizie statystycznej, wykorzystując między innymi: test chi-kwadrat niezależności, test t Studenta dla prób niezależnych oraz test t Studenta z poprawką Welcha dla prób niezależnych, a także wyliczając współczynniki korelacji ρ Spearmana oraz r Pearsona czy wykonując szereg analiz wariancji. Z kolei przeprowadzone badania jakościowe – w postaci 16 kompletnych wywiadów, były uzupełnieniem oraz rozwinięciem badań ilościowych i przeprowadzono je przy wykorzystaniu kwestionariuszy. Do realizacji wywiadów zastosowano dwie techniki, których wybór był determinowany przede wszystkim preferencjami rozmówców. Większość wywiadów wykonano bezpośrednio, natomiast jeden pisemnie, poprzez ustosunkowanie się uczestnika badania do pytań zawartych w kwestionariuszu.

Niniejsza rozprawa doktorska zawiera: wstęp, pięć rozdziałów – spośród których dwa pierwsze mają charakter teoretyczny i są efektem przeglądu literatury przedmiotu, a trzy kolejne – charakter empiryczny, zakończenie, bibliografię, spisy tabel i rysunków, załączniki oraz streszczenie dysertacji w języku angielskim.

W rozdziale pierwszym omówiono istotę zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu personalnego. W tej części rozprawy zrealizowano również przegląd literatury, w którym szczególną uwagę poświęcono znaczeniu implementacji nowych narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, w tym również w bankach. Ponadto sporządzono wielokryterialną analizę porównawczą marketingu personalnego z innymi komplementarnymi koncepcjami, takimi jak: marketing wewnętrzny, employer branding i employee experience.

Rozdział drugi poświęcono rozważaniom dotyczącym marketingu personalnego na tle działań realizowanych w ramach polityki personalnej banków, obecnym w literaturze przedmiotu, stanowiącym podwaliny dla deliberacji na temat wykorzystania

narzędzi tej koncepcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. W tym rozdziale zaprezentowano również krótki historyczny przegląd kształtowania się terminu „bank”. Następnie omówiono miejsce i rolę tych instytucji w polskim systemie bankowym. Ponadto zaproponowano klasyfikację banków według przyjętych kryteriów oraz dokonano charakterystyki ich rodzajów, ze szczególnym uwzględnieniem porównania banków spółdzielczych z bankami komercyjnymi.

Treści zawarte w rozdziale trzecim koncentrują się wokół przedstawienia przyjętej przez autorkę pracy problematyki i organizacji badań własnych, w oparciu, o które opracowana została część empiryczna rozprawy. Zaprezentowano znalezioną lukę badawczą, sformułowano cele, określono przedmiot i podmiot oraz zakres realizowanych badań. Kolejnym krokiem było przybliżenie problemów i hipotez badawczych oraz wskazanie metod, technik i narzędzi badawczych wykorzystanych do przeprowadzenia badań empirycznych. W ostatnim podrozdziale tej części rozprawy scharakteryzowano próbę badawczą, obejmującą uczestników badań ilościowych i jakościowych (pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych).

Rozdział czwarty obejmuje omówienie praktycznych aspektów problematyki marketingu personalnego w bankach i wykorzystywanych w jego ramach narzędzi. Zostały one ukazane w oparciu o przeprowadzone własne badania ilościowe wśród pracowników banków polskiego sektora bankowego. Autorka na ich podstawie dokonała empirycznej diagnozy i oceny wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w tych instytucjach. W rozważaniach ujęto również określenie poziomu znajomości omawianej koncepcji wśród ankietowanych oraz zweryfikowano jaki wpływ mają poszczególne narzędzia na zadowolenie respondentów. Ostatnim etapem było podsumowanie badań i weryfikacja przyjętych hipotez badawczych.

W ostatnim rozdziale dysertacji zaprezentowano eksplikację wyników badań jakościowych. Zrealizowane przez autorkę wywiady miały na celu uzupełnienie, doprecyzowanie i pogłębienie odpowiedzi uzyskanych w wyniku badań ankietowych. Przeprowadzono je z pracownikami banków, odrębnie rozpatrując odpowiedzi udzielone przez osoby zatrudnione w bankach komercyjnych i w bankach spółdzielczych. Na podstawie przeanalizowanych wyników badań ilościowych i jakościowych opracowano schemat doboru narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach oraz opracowano model marketingu personalnego dla tych instytucji. Ponadto dla wskazania mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń implementacji narzędzi

marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach przeprowadzono tzw. analizę SWOT, rozbudowaną o badanie powiązań TOWS, a więc weryfikację oddziaływania otoczenia zewnętrznego na banki. Rozdział ten zakończono wskazaniem występujących ograniczeń badawczych oraz kierunku dalszych badań z zakresu poruszanej problematyki.

Determinantą realizacji założonych celów i weryfikacji postawionych hipotez badawczych było przeprowadzenie przeglądu literatury przedmiotu. W toku realizacji przyjętej procedury badawczej posłużono się łącznie ponad 500 pozycjami książkowymi i innymi publikacjami naukowymi, a także skorzystano z krajowych i międzynarodowych aktów prawnych oraz rozporządzeń i publikacji Komisji Nadzoru Finansowego. W rozprawie posłużono się również innymi opracowaniami i raportami oraz skorzystano ze sprawdzonych pod kątem wiarygodności stron internetowych. Konkludując, niniejsza praca powstała przy wykorzystaniu danych opracowanych na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz danych pozyskanych w toku realizacji badań własnych i ma na celu zweryfikowanie postawionych hipotez oraz zniwelowanie zidentyfikowanej luki badawczej.

Rozdział 1. Miejsce marketingu personalnego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Pierwszy rozdział niniejszej pracy dotyczy istoty zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu personalnego. Zrealizowano przegląd literatury, w którym szczególną uwagę poświęcono znaczeniu implementacji nowych koncepcji w zakresie zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach, w tym głównie w bankach. Przyczyny te zidentyfikowano między innymi w zachodzących zmianach otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji oraz postawach pracowniczych. Ponadto sporządzono wielokryterialną analizę porównawczą marketingu personalnego z innymi komplementarnymi koncepcjami, takimi jak: marketing wewnętrzny, employer branding i employee experience.

1.1. Funkcja personalna w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Podstawowym zadaniem każdego przedsiębiorstwa powinno być zapewnienie warunków sprzyjających jego długotrwałej działalności i rozwojowi. Stosunek do zatrudnionych i zarządzanie ludźmi w organizacjach ulegało licznym zmianom w czasie. Oczywiście jest jednakże stwierdzenie, że przedsiębiorstwo chcąc realizować wyznaczone w swojej strategii cele powinno pozyskiwać odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, szkolić ich i oceniać, a także w razie zaistnienia takiej potrzeby rozwiązywać z nimi współpracę². Wszystkie te działania składają się na funkcję personalną rozumianą jako całokształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji oraz zaspokojenia potrzeb jej uczestników³. W centrum zainteresowania znajdują się pracownicy, a dokładniej obszar i relacje „człowiek –

² Funkcję personalną realizują duże i małe przedsiębiorstwa, natomiast te drugie mają ją w większości przypadków słabo rozwiniętą. (zob.) D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 143.

³ Zob. Z. Antczak, T. Listwan, *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 275.

praca”⁴. Zbliżoną definicję funkcji personalnej zaproponował A. Pocztowski, według którego jest ona całokształtem spraw dotyczących działalności ludzi w organizacji⁵.

Ponadto sam termin „funkcja” wywodzi się z łacińskiego *functio* i oznacza „czynność”. W literaturze z zakresu zarządzania funkcja jest zespołem czynności wyodrębnionym z uwagi na cel, przedmiot i rodzaj, którego dotyczy⁶. Zatem funkcją personalną są wszelkie czynności podejmowane w stosunku do pracowników, skutkujące osiągnięciem celów organizacji i zaspokojeniem potrzeb osób zatrudnionych⁷.

Funkcja personalna obejmuje takie obszary, jak: pozyskiwanie pracowników, funkcjonowanie zatrudnionych w organizacji oraz ich wyjście z organizacji. W ramach każdego z wymienionych etapów wyodrębnić można procesy, które zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Procesy w ramach funkcji personalnej w organizacji

Pozyskiwanie pracowników	Funkcjonowanie w organizacji	Wyjście z organizacji
• poszukiwanie pracowników, • rekrutacja, • adaptacja zatrudnionych do nowych miejsc pracy	• wynagradzanie, • motywowanie, • wspieranie rozwoju kompetencji pracowników	• zwolnienia pracowników, • outplacement

Zródło: opracowanie na podstawie: T. Myjak, *Zmiany i wyzwania w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, nr 3-4, Warszawa 2023, s. 110; I. Bugdół, I. Stańczyk, *Efektywność procesów zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] K. Łobos (red.), *Podstawy kształtowania efektywności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2018, s. 34-35.

Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć, że elementy składowe funkcji personalnej często opisywane są przy pomocy szeregu bliskoznacznych terminów. Najczęściej używane określenia to: administrowanie, kierowanie, zarządzanie kadrami, zasobami pracy, potencjałem społecznym, kapitałem społecznym czy intelektualnym, które przez część badaczy używane są zamiennie⁸. Według Z. Pocztowskiego tego rodzaju różnice terminologiczne są efektem konceptualizacji doświadczeń praktycznych

⁴ K. Piwowar-Sulej, *Funkcja personalna w organizacji zorientowanej na projekty-jej kształt oraz rola działu HR w realizacji tej funkcji*, Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica 283, Łódź 2013, s. 167.

⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

⁶ Z. Antczak, *Ewolucja tendencji form realizacji funkcji personalnej*, [w:] M. Stor, A. Domaradzka (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim 4.0 - wyzwania organizacyjne i kompetencyjne w perspektywie menedżerskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 17.

⁷ Z. Antczak, *Poziomy zaawansowania realizacji funkcji personalnej jako przyrosty wartości. Rozważania koncepcyjno-systematyzujące*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, Warszawa 2014, s. 120.

⁸ Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004, s. 19.

bądź rezultatem rozwoju nauk. Autor ten uważa również, że poglądy na temat roli ludzi w organizacji i, co za tym idzie, podejście do rozwiązywania występujących problemów w obrębie analizy samej funkcji personalnej ewoluowały od czasów sięgających rewolucji przemysłowej, kiedy to po raz pierwszy świadomie znalazły się w obszarze zainteresowań praktyków, aż po czasy współczesne, a więc stając się już przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych⁹.

Tabela 2. Fazy funkcji personalnej według poszczególnych autorów

Autor (autorzy)	Fazy funkcji personalnej	Skrót opisu bibliograficznego
W. Golnau M.A. Leśniewski	• operacyjna • taktyczna lub menadżerska • strategiczna	s. 26, poz. bib. nr 136. s. 33, poz. bib. nr 240.
T. Oleksyn	• administrowanie personelem • zarządzanie personelem • zarządzanie zasobami ludzkimi • zarządzanie potencjałem społecznym	s. 19-20, poz. bib. nr 323.
H. Król M. Cielemeński	• zerowa • operacyjna • taktyczna • strategiczna • przyszłościowa	s. 46-49, poz. bib. nr 230. s. 124-125, poz. bib. nr 75.
B. Wyrzykowska	• zerowa • operacyjna • taktyczna • strategiczna • wiedzy	s. 252-253, poz. bib. nr 496.
E. Bombiak L. Zbiegień-Maciąg A. Pocztowski	• zerowa • operacyjna • taktyczna • strategiczna	s. 13, poz. bib. nr 59. s. 81-82, poz. bib. nr 509. s. 58, poz. bib. nr 363.

Zródło: opracowanie na podstawie: W. Golnau, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 26; M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 33; T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. IV zaktualizowane i rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 19-20; H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, wyd. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 46-49; M. Cielemeński, *Wyzwania dla realizacji funkcji personalnej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] J. Toruński, M. Chrzęścik (red.), *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2016, s. 124-125; B. Wyrzykowska, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias 7, z. VII, Częstochowa 2013, s. 252-253; E. Bombiak, *W kierunku nowej jakości funkcji personalnej – wybrane aspekty doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] E. Skrzypek, A. Piasecka, S. Sagan (red.), *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017, s. 13; L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 81-82; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 58.

⁹ A. Pocztowski, *Funkcja personalna: diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 9.

Początków zarządzania ludźmi można dopatrywać się już w czasach prehistorycznych, kiedy to grupy łowców czy zbieraczy uznawały starszego rodu za przywódcę i jemu się podporządkowywały¹⁰. Jednakże dopiero właściwe i bliższe współczesnemu rozumieniu znaczenie określenia „zarządzanie zasobami pracy” można odnaleźć w pismach badaczy na przełomie XVIII i XIX wieku¹¹. Podejście do zatrudnionych pracowników zmieniało się wraz z pojawianiem się coraz to nowych nurtów i teorii społecznych¹². Autorzy kreślili w literaturze chronologicznie powstające teoretyczne modele zarządzania zasobem ludzkim organizacji¹³, których ilość i czas trwania, różni badacze często odmiennie określali. Niektórzy z nich wymieniali fazy, a inni wskazując wprowadzanie odrębnych rozwiązań w obszarze funkcji personalnej, mówili o jej modelach. Powyżej, w tabeli 2, przedstawiono fazy funkcji personalnej według wybranych autorów.

Jednym z podziałów na fazy rozwojowe funkcji personalnej jest podział ze względu na zajmowane miejsca i pełnioną rolę przez specjalistyczną komórkę realizującą politykę kadrową w organizacji¹⁴. Wyróżnić tutaj można kilka faz¹⁵:

- Faza zerowa trwająca do XX wieku, kiedy to w zasadzie nie było zinstytucjonalizowanej formy funkcji personalnej. Właściciele firm sami zajmowali się wyborem pracowników, ich szkoleniami oraz wynagradzaniem, a nawiązane stosunki pracy zwykle nie miały charakteru formalnego.
- Faza I operacyjna, zwana także administracyjną, która trwała w latach 1900-1945. W okresie tym w organizacjach zaczęto tworzyć komórki personalne pełniące funkcje pomocnicze i zajmujące się głównie administrowaniem, sprawami personalnymi, a więc prowadzeniem dokumentacji pracowniczej, rekrutowaniem nowych osób czy naliczaniem wynagrodzeń. Faza ta związana była z funkcjonalnym modelem organizacyjnym, korzystającym z klasycznej

¹⁰ H. Koontz, C. O'Donnell, *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions*, Mc Grow Hill Kogakusha, Tokyo 1972, s. 17-33.

¹¹ M. Cielemecki, *Wyzwania dla realizacji funkcji personalnej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] J. Toruński, M. Chrzęst (red.), *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2016, s. 124.

¹² K. Januszkiewicz, *Polityka personalna a relacje międzyludzkie*, [w:] K. Januszkiewicz (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 62-63.

¹³ Ibidem.

¹⁴ B. Wyrzykowska, *Ewolucja funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] E. Jędrzych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż (red.), *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008, s. 356-357.

¹⁵ M. Cielemecki, *Wyzwania...*, op. cit., s. 124-125.

koncepcji organizacji i zarządzania. Do głównych cech tych organizacji zaliczyć można: podział pracy, specjalizację i standaryzację produkcji, wielkość skali produkcji, długoterminowe planowanie, a także narastający nacisk na minimalizację kosztów. Typowe wówczas było pasywne podejście do klienta, minimalne znaczenie innowacyjności czy kreatywności wśród zatrudnionych. Za wartościowego pracownika uznawano osobę posłuszną, wytrzymałą, wydajną, podporządkowaną przełożonemu i niekwestionującą jego opinii¹⁶.

- Faza II taktyczna trwająca w latach 1945-1980 i zwana również menadżerską. Wówczas to dział personalny pełnił funkcję sztabową, a więc doradzał i wspierał kierownictwo, w tym między innymi rekrutował pracowników, organizował szkolenia czy przygotowywał budżety, zestawienia i inne statystyki niezbędne do opracowania planu zatrudnienia. W tym okresie widocznej zmianie uległo podejście do pracownika, co zostało spowodowane odkryciami w obszarze nauk społecznych, takich jak psychologia i socjologia. Wpłynęło to na wzbogacenie wiedzy o człowieku i dzięki temu zaczęto zauważać różne potrzeby pracowników. Zmianie, w wyniku nabywanego wykształcenia ulegał również potencjał osób zatrudnionych, których zaczęto traktować ich jako specjalistów mających wiedzę i umiejętności, w zakresie pełnionych ról. Odpowiedzią na te zmiany była nowa koncepcja funkcji personalnej – obok administrowania kadrami znalazły się procesy rekrutacji i selekcji pracowników. Prowadząc działania rekrutacyjne, zaczęto weryfikować wiedzę kandydatów, ich umiejętności oraz cechy osobowe. Pozyskanie odpowiednich pracowników posiadających oczekiwane kompetencje przekładało się na sukces organizacji.
- Faza III strategiczna trwająca od początku lat osiemdziesiątych XX wieku, kiedy to w organizacjach działy zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi zostały przekształcone z komórki sztabowej w liniową. Menadżer do spraw personalnych zaczął odpowiadać za całość polityki personalnej i uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji we wszystkich sprawach z głosem stanowiącym. W fazie tej znaczenie strategiczne ma zarządzanie zasobami ludzkimi, a dział personalny w dużych firmach zyskał rangę priorytetową, jednakże z uwagi na

¹⁶ A. Antonowicz, P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, *Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców i pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji*, [w:] P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz (red.), *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa. Wybrane uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, s. 9-10.

decentralizację nie zawsze był umieszczany na górze w hierarchii organizacyjnej, a więc w miejscu opracowywania strategii personalnej (ściśle powiązanej ze strategią firmy). Organizacja traci swoją pozycję konkurencyjną w momencie, w którym najlepsi pracownicy odchodzą, zatem zadaniem menadżerów było niedopuszczenie do takiej sytuacji. Wszelkie zmiany w obszarze funkcji personalnej w tej fazie narastały na skutek i w tempie wyznaczanym przez rozwój procesu globalizacji. Wtedy też uznano, że najważniejszym zasobem organizacji jest zasób ludzki, stanowiący istotny klucz do realizacji projektowanych strategii. Główną cechą tej fazy, w rozwoju koncepcji i procesów personalnych, było strategiczne myślenie i strategiczne działanie w obszarze personalnym. Od pracowników wymagano posiadania wiedzy i umiejętności umożliwiających im samodzielność działania i rozwiązywania problemów, myślenia w kategoriach długoterminowych, umiejętności pracy w zespole, otwartości na nowe pomysły, przyjmowania odpowiedzialności za realizowane zadania, kreatywności, nieszablonowego myślenia i nastawienia na rozwój. Obok celów i zadań realizowanych w poprzednim okresie w ramach funkcji personalnej szczególną rolę zyskały procesy rozwojowe pracowników. Zaczęły powstawać programy planowania karier, zarządzania sukcesją i procesy coachingowe¹⁷. W zarządzaniu strategicznym konieczna stała się koordynacja działań oraz obieg informacji między wszystkimi poziomami struktury organizacyjnej. Wraz z rozwojem świadomości integralnej więzi pomiędzy procesem produkcji i procesem sprzedaży, kształtowało się pojęcie rynku jako przestrzeni intencjonalnej walki o zysk. Narastała tym samym świadomość zmagania o klienta. Postępujące znaczenie rangi klienta szło w parze z rozczytywaniem jego potrzeb, co łączyło się z dążeniem do zapewnienia mu satysfakcji. Aktywne podejście do jego potrzeb dość szybko zaczęło przeobrażać się w nawet ich kreowanie¹⁸.

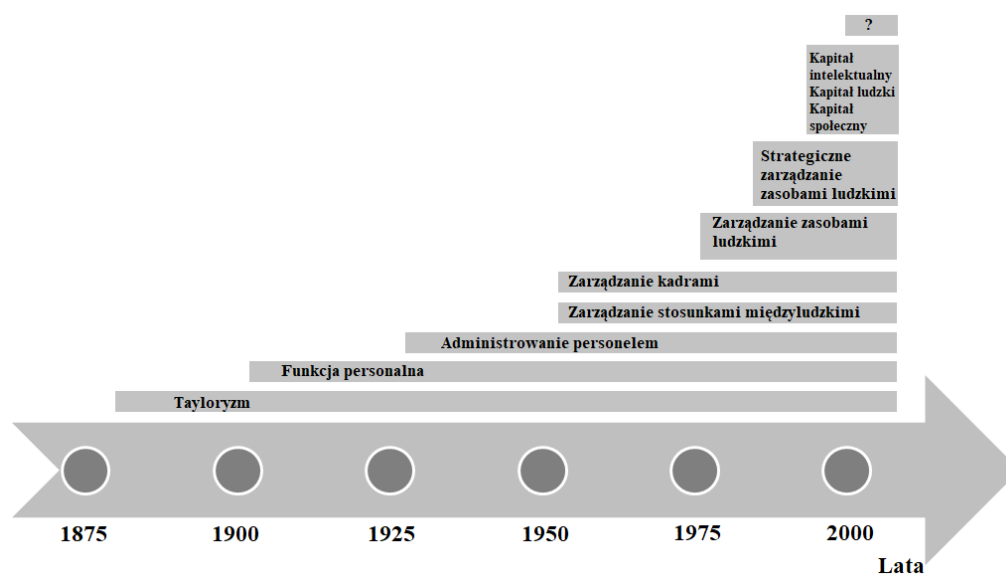
- Faza IV przyszłościowa, która trwa od początku XXI wieku. Zarys organizacji przyszłości oparty jest na wizji dalszego rozwoju globalizacji i informatyzacji oraz wzrostu znaczenia wiedzy, różnych innowacji i wirtualnych organizacji. Postępujące zmiany powodują konieczność obrania nowego kierunku rozwoju

¹⁷ H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2005, s. 53.

¹⁸ L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 81-82.

funkcji personalnej. Jednakże w przyszłości może ona zostać ograniczona do roli pośrednika usług czy zostać podzielona na mniejsze jednostki zajmujące się innymi kwestiami. Wielką niewiadomą jest jakie procesy modernizacyjne wprowadzone zostaną dzięki wykorzystaniu rozwiązań wynikających z zastosowań sztucznej inteligencji.

Przedstawiona ewolucja funkcji personalnej wskazuje na rosnącą rolę pracownika w organizacji i jest wynikiem odchodzenia od myślenia o osobach zatrudnionych przez pryzmat kosztów na rzecz postrzegania ich w kategoriach zasobów ludzkich lub kapitału ludzkiego¹⁹. W literaturze przedmiotu natrafić można na postulaty wskazujące, że spośród wszystkich funkcji przedsiębiorstw, funkcja personalna jest prawdopodobnie tą, która przeszła najbardziej spektakularną i najważniejszą ewolucję w ostatnich latach²⁰. Pomimo, że wykształcenie się funkcji personalnej wraz z jej głównymi obszarami zadaniowymi miało miejsce pod koniec XIX wieku, to ewolucja i rozwój w tym obszarze nadal trwa, co zostało zobrazowane na rysunku 1²¹.



Rysunek 1. Ewolucja funkcji personalnej

Źródło: opracowanie na podstawie: Z. Antczak, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1058, Wrocław 2005, s. 737.

¹⁹ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie w kontekście rozwoju klasy kreatywnej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 39, t. 2, Szczecin 2015, s. 51.

²⁰ C. Sitnikov, I. Staneci Drinceanu, C.C. Militaru, M.P. Olaru Staicu I. Riza, *The role of Human Resources Management in optimizing work processes*, Proceedings of the 14th International Management Conference, „Managing Sustainable Organizations”, 5 th– 6 th November, Bucharest 2020, s. 696-704.

²¹ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 53.

W ewolucji funkcji personalnej na zaakcentowanie i zwrócenie szczególnej uwagi zasługują lata 80. XX wieku, kiedy to nastąpił przełom w postrzeganiu roli ludzi w organizacji²². Od tego okresu badacze identyfikują trzecią fazę rozwoju funkcji personalnej zwaną, jak już wcześniej wspomniano, strategiczną. W fazie tej dział personalny silnie zyskał na znaczeniu i z pełnienia roli pomocniczej przejął realizowanie funkcji o znaczeniu strategicznym²³. W ślad za zmianą dotyczącą spełnianych funkcji, następowały również zmiany w nazewnictwie samego procesu. W przytaczanych latach 80. ubiegłego stulecia, w literaturze przedmiotu, pojawiło się pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi. Termin ten zapoczątkowany został w literaturze amerykańskiej i do dziś utożsamiany jest z funkcją personalną w organizacji²⁴. Zmiana nazewnictwa, jak i samego sposobu rozumienia tego procesu, wynikała z różnego postrzegania znaczenia pracowników i ich miejsca w przedsiębiorstwie, którzy z roli przedmiotowej (kosztu pracy) zaczęli być traktowani jako czynnik aktywów przedsiębiorstwa (rola podmiotowa)²⁵.

W świetle powyższych rozważań można zatem stwierdzić, że sposób traktowania pracowników ulegał dużym zmianom na przestrzeni lat, a sam obszar zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zyskiwał na znaczeniu i obecnie jest jednym z ważniejszych. Racjonalnie działający przedsiębiorcy wiedzą, że człowiek jest i zawsze będzie najważniejszym zasobem w całym przedsiębiorstwie²⁶. W literaturze specjalistycznej podkreślana jest kluczowa rola zasobów ludzkich, rozpatrywanych w ścisłym powiązaniu z innymi zasobami organizacji²⁷. Takie stanowisko prezentowali już między innymi: R. Owen, A. Smith, J.S. Mill czy D. Ricardo na przełomie XVIII i XIX wieku²⁸. Pracownicy zaczęli być postrzegani przez swoich pracodawców jako

²² P. Zwiech, *Funkcja personalna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 172, Poznań 2011, s. 356-358.

²³ M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2000, s. 27-28.

²⁴ A. Olak, D. Kłak, *Teorie i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie*, Zeszyt nr 13/2018, Wybrane aspekty zarządzania organizacjami, s. 95-106.

²⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategię – procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008, s. 22.

²⁶ S. Kaczyński, *Uwarunkowania i konsekwencje gospodarki 4.0*, [w:] Z. Wiśniewski, C. Sadowska-Snarska (red.), *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0*, Toruń 2020, s. 87.

²⁷ M. Popa Petrescu, E. Iancu Visan, N.D. Petrescu, *Tendencies of the Human Resources Management, Evolution and Development*, [w:] R. Pamfilie, V. Dinu, L. Tăchiciu, D. Pleșea, C. Vasiliu (red.), *7th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption*, Foggia-Italy, 3-5 June 2021, Bucharest 2021, s. 476-483.

²⁸ P. Zwiech, *Funkcja...*, op. cit., s. 358.

istotne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku²⁹. Doszukać się można szeregu badań empirycznych, które potwierdzają związek między stosowanymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a sprawnym działaniem przedsiębiorstw i osiąganymi przez nie wynikami. Takie analizy przeprowadzili między innymi M.A. Youndt³⁰ czy P.M. Wright i ich współpracownicy³¹. Zaczęto zdawać sobie sprawę z tego, że innowacyjni i kreatywni pracownicy, posiadający wiedzę organizacyjną są w stanie zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu, gdyż posiadany kapitał intelektualny jest zasobem trudnym do naśladowania przez konkurencję. Zaznaczyć należy, że przedsiębiorstwa posiadają własną specyfikę, wartości i tożsamość, a stosowanie konkretnych praktyk personalnych umożliwia realizację wyznaczonych celów przez właściwie dobrane, umotywowane oraz zdolne do rozwoju osoby³². W związku z tym funkcja zarządzania zasobami ludzkimi nabrała strategicznego znaczenia i została ukierunkowana na pozyskiwanie i długoterminowe zatrzymywanie pracowników³³.

Zamysłem niniejszej pracy jest przedstawienie koncepcji marketingu personalnego i wykorzystywanych w jej ramach narzędzi jako tych, które najlepiej wpisują się w aktualne potrzeby zarządzania zasobami ludzkimi w bankowości. Ważnym zadaniem marketingu personalnego jest integracja działań pracowników wokół strategii przedsiębiorstwa, poprawa wewnętrznej komunikacji, a także uświadomienie pracownikom ich roli we wspieraniu i wdrażaniu programów marketingowych przedsiębiorstwa³⁴. Każde przedsiębiorstwo potrzebuje dobrego zarządzania, które doprowadzi je do osiągnięcia sukcesu, jakim jest realizacja przyjętych celów. W literaturze pojęcie zarządzania jest szeroko opisywane i definiowane. Polega ono na: ustalaniu celów, funkcji i zadań, wyodrębnieniu narzędzi ich realizacji, a także określeniu

²⁹ M. Thite, M.J. Kavanagh, R.D. Johnson, *Evolution of Human Resource Management and Human Resource Information Systems. The role of information technology*, [w:] M. Thite, M.J. Kavanagh, R.D. Johnson (red.), *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Directions*, Thousand Oaks-Kalifornia 2012, s. 6-7.

³⁰ M.A. Youndt, S.A. Snell, J.W. Dean, D.P. Lepak, *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, „Academy of Management Journal”, 1996, t. 39, nr 4, s. 836–866.

³¹ P.M. Wright, T.M. Gardner, L.M. Moynihan, *The Impact of HR practices on the Performance of Business Units*, „Human Resource Management Journal”, 2003, t. 13, s. 21–36.

³² T. Myjak, *Wybrane praktyki personalne dużych firm małopolskich – opis i analiza*, Studia Ekonomiczne. Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko, 1(7), 2021, s. 104.

³³ B.E. Becker, M.A. Huselid, *Strategic human resource management: Where do we go from here?*, Journal of Management, 32(6), 2006, 898–925.

³⁴ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005, s. 10-14.

zasad działania i kontroli. Istota zarządzania ściśle łączy się z podejmowaniem decyzji dotyczących działania bądź jego zaniechania³⁵. Dobre zarządzanie organizacją i realizacja przyjętej strategii wymaga pozyskiwania oraz posiadania odpowiednich zasobów, do których zalicza się: zasoby finansowe, ludzkie, organizacyjne i techniczne³⁶. Ze wszystkich wymienionych powyżej składowych kluczowy wpływ na działalność i rozwój przedsiębiorstwa mają zasoby ludzkie, a więc ogół zatrudnionych tam pracowników³⁷.

Jedną z definicji zarządzania zaproponował R.W. Griffin, zgodnie z którą jest to zbiór następujących po sobie działań, takich jak: planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie. Działaniami zarządczymi objęte są zasoby: ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne³⁸. Inne wyjaśnienie zarządzania przedstawili A.K. Koźmiński i D. Jemielniak, według których „zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości”³⁹. Według R. Rutki zarządzanie jest jednym z rodzajów szeroko rozumianego kierowania, obok administrowania, dowodzenia, rządzenia oraz kierowania zespołem⁴⁰.

Podobną do podanych powyżej definicji proponuje B. Gliński, według którego „zarządzanie to wysoko wykwalifikowana działalność kierownicza posługująca się bieżącym i strategicznym planowaniem, odpowiednią strukturą organizacyjną, rozwiniętym, a nawet wyrafinowanym motywowaniem, a także niezbędnym minimum kontroli”⁴¹. Zdaniem Ł. Sułkowskiego pojęcie „zarządzanie” jest nadużywane w odniesieniu do różnych procesów czy zjawisk społecznych. Jako przykłady autor

³⁵ M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 59.

³⁶ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2004, nr 43, s. 53.

³⁷ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, s. 20.

³⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 6.

³⁹ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18.

⁴⁰ R. Rutka, *Kierowanie*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, s. 83-88.

⁴¹ B. Gliński, B.R. Kuc, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 57.

podaje: zarządzanie chaosem czy konfliktem⁴². Nadużycia te wynikają głównie z niewłaściwego wdrożenia tego określenia do języka potocznego⁴³.

Z kolei nauki o zarządzaniu zajmują się badaniem i rozwiązywaniem problemów tworzenia, funkcjonowania i rozwoju instytucji, przede wszystkim dotyczących sprawnego podejmowania decyzji oraz planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i przewodzenia oraz wykorzystywania zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych). Przedmiotem zarządzania są wszelkie formy zorganizowanego działania ludzi, a więc organizacje i instytucje⁴⁴. W świetle powyższych rozważań widoczne jest, że w definicjach zarządzania mocno uwypuklono rolę zasobów ludzkich, którymi należy i trzeba w przedsiębiorstwach odpowiednio zarządzać.

Kolejne ważne pojęcie, którego wyjaśnienia wymaga sama tematyka pracy, to zasoby ludzkie (ang. human resources), które stanowi personel zatrudniony w danej organizacji (w tym dział spraw pracowniczych). Sam zasób jest organizacyjnym, fizycznym i materialnym atrybutem, umożliwiającym tworzenie i implementację strategii w celu budowy przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku. Może być on materialny i niematerialny, a także znajdować się wewnątrz lub na zewnątrz firmy. Do zasobów czynników wytwórczych zalicza się: ziemię, pracę, kapitał i przedsiębiorczość. Praca ludzka nie jest tylko zagadnieniem z dziedziny ekonomii, ale przede wszystkim ma wartości osobowe⁴⁵. W literaturze przedmiotu „zasoby ludzkie” definiowane są na dwa sposoby. Pierwszy wywodzi się z nauk społecznych i zgodnie z klasyczną teorią ekonomii oznacza siłę roboczą (pracę)⁴⁶. Drugi zaś silnie koresponduje z zarządzaniem przedsiębiorstwem i odnosi się do indywidualnych pracowników oraz działów firm, zajmujących się polityką personalną⁴⁷.

⁴² Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 54.

⁴³ T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, [w:] W. Kowalewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 54.

⁴⁴ M. Trocki, *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 1 (780), Warszawa 2005, s. 7-10.

⁴⁵ W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] *Człowiek i organizacja XXI wieku*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2013, s. 10.

⁴⁶ K. Czerwińska, A. Kwiatkowska, *Zasoby ludzkie jako główny czynnik sukcesu firmy*, [w:] R. Oczkowska, G. Śmigielska (red.), *Knowledge-Economy-Society. Contemporary problems of managing human resources and corporate finance*, Cracow University of Economics Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, Kraków 2017, s. 25-26.

⁴⁷ K. Pujer, *Zarządzanie rozwojem pracowników, Założenia teoretyczne i praktyczne egzemplifikacje*, [w:] B. Buzowska, R. Paliga, K. Pujer (red.), *Zarządzanie personelem w organizacji. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Exante, Wrocław 2017, s. 10.

Według A. Pocztowskiego termin zasoby ludzkie oznacza „ogół wrodzonych i nabytych właściwości (wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, cechy osobowości, wartości), które są ukryte w każdym człowieku oraz są wykorzystywane i doskonalone w okresie aktywności zawodowej”. Jednakże należałoby uwypuklić fakt, że ludzie sami w sobie nie są zasobem, natomiast dysponują zasobami, takimi jak: wartości i cechy, dzięki którym mogą pełnić różne role w organizacji⁴⁸. P. Drucker podkreślał, że w stosunku do pracowników należy mówić o wywieraniu wpływu, a nie zarządzaniu. Autor ten uważał, że „zarządzać można przedmiotami, ludziom trzeba przewodzić”⁴⁹. Zasoby ludzkie, w odróżnieniu od pozostałych zasobów posiadanych przez organizację, mogą stać się jej zawodnym elementem, zwłaszcza wówczas, gdy zarządza się nimi nieodpowiednio. Dodatkowo charakteryzuje je nietransferowalność praw własności, a więc pracodawca, na podstawie zawartej z pracownikiem umowy o pracę, nabywa jedynie prawo do wykorzystania w określony sposób zdolności i doświadczenia zatrudnionych, natomiast nie staje się jego właścicielem⁵⁰.

Zbliżonym określeniem do zasobów ludzkich jest pojęcie kapitał ludzki, którym można się posługiwać celem wskazania wartości wymiernych, takich jak: kompetencje, postawy i zdolności intelektualne, a także umiejętności, kwalifikacje i współpraca⁵¹. Do teorii ekonomii pojęcie kapitału wprowadził francuski ekonomista F. Quesnay, określając tym mianem wcześniej zgromadzone bogactwo poddane dalszej produkcji⁵². Zatem kapitał jest zasobem, stanowiącym pewną sumę wartości i generującym dochody. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest więc pojęciem szerszym od zarządzania kapitałem ludzkim⁵³. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję kapitału ludzkiego autorstwa R. Domańskiego, według którego kapitał ludzki to „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości

⁴⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 292.

⁴⁹ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 46-55.

⁵⁰ Z. Ciekanowski, *Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 89, Siedlce 2011, s. 98-99.

⁵¹ M. Węgrzyn, *Kształtowanie wartości ZOZ a rynek usług finansowych*, [w:] M. Łyszczak, M. Węgrzyn, D. Wasilewski (red.), *Kształtowanie wartości ZOZ nowym wyzwaniem menedżerów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 226, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 72.

⁵² W. Janasz, *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 26.

⁵³ W. Harasim, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 10-11.

kreacji nowych rozwiązań (...). Kapitał ludzki jest częścią człowieka; nie można go nabyć, ale można go w sobie wytworzyć dzięki nakładom czasu, pieniądza, dóbr rzeczowych i usług innych osób(...). Można go powiększać za pomocą inwestycji w człowieka”⁵⁴.

Biorąc pod uwagę powyżej zaprezentowane definicje zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego, uznaje się, że są one do siebie mocno zbliżone. Istotną różnicą jest jednakże fakt, że w perspektywie kapitałowej pracownicy są oceniani na podstawie faktycznych wyników pracy, natomiast w zasobowej uwypukla się kwestie koncentracji na człowieku, o którego trzeba dbać i umożliwiać mu ciągły rozwój, a w dalszej kolejności oczekiwać wyników. Zasoby mogą być ujmowane jako kapitał dopiero wówczas, gdy dostarczą właścicielom dochód (zysk) oraz wygenerują mierzalną wartość dodatkową⁵⁵. W podmiotach wykorzystujących nowoczesne metody zarządzania dobrze widoczny jest proces przejścia od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim⁵⁶.

W dobrze zarządzanej, funkcjonalnej organizacji szczególny nacisk kładziony jest na następujące kwestie ludzkie⁵⁷:

- planowanie zasobów kadrowych,
- odpowiednio prowadzona rekrutacja i dobór pracowników,
- szkolenia i rozwój kadry,
- motywowanie,
- wynagradzanie,
- ocenianie efektów pracy,
- komunikacja wewnętrzna,
- przywództwo.

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, jednym z obszarów zarządzania jest zarządzanie zasobami ludzkimi, a więc całokształt działań związanych z dysponowaniem zasobami ludzkimi będącymi w posiadaniu przedsiębiorstwa dla osiągnięcia jego celów. Zgodnie z definicją H. Króla i A. Ludwiczynskiego zarządzanie zasobami ludzkimi jest zbiorem połączonych ze sobą działań, do których zalicza się: zatrudnienie, rozwój, motywowanie zatrudnionych oraz budowanie odpowiednich relacji na linii kadra

⁵⁴ B. Kaczorowski, *Nowa encyklopedia powszechna*, t. 4, PWN, Warszawa 2004, s. 274.

⁵⁵ K. Trawińska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Dyrektor Szkoły”, 2013, nr 10, s. 30.

⁵⁶ B. Kożuch, *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 61.

⁵⁷ M. Michna, *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik sukcesów w przedsiębiorstwach przyszłości*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 23, t. 1, Częstochowa 2016, s. 130–136.

kierownicza – pracownicy⁵⁸. Zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane jest również jako strategiczne, spójne i wszechstronne stanowisko na temat problemów związanych z kierowaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie i ich rozwojem. Podkreślić należy, że każdy element tego procesu jest spójną i nierozrwalną częścią zarządzania przedsiębiorstwem jako całością. Zakłada ono, że osoby zatrudnione są postrzegane jako majątek trwały przedsiębiorstwa i cenne źródło jego sukcesów⁵⁹.

Termin zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w literaturze przedmiotu oraz w niniejszej pracy, używany jest w dwóch następujących znaczeniach⁶⁰:

- ogólne rozumienie zarządzania ludźmi w procesach pracy,
- szczególne ujęcie kwestii zarządzania ludźmi w procesach pracy, zwane human resource management.

Zarządzanie zasobami ludzkimi obecnie najczęściej rozumiane jest jako metoda zdobywania oraz zatrzymywania pracowników potrzebnych i przynoszących korzyści organizacji, a także redukcji nadmiernego lub niewydajnego zatrudnienia. Obszar ten obejmuje: planowanie zatrudnienia, rekrutację pracowników i ich wdrożenie do pracy, kontrolę, ocenianie, motywację, szkolenia oraz zwolnienia⁶¹.

Termin *human resources management* do literatury jako pierwszy w 1965 roku⁶², wprowadził R.E. Miles, publikując na łamach czasopisma Harvard Business Review artykuł *Human relations or human resources?* z kolei rozwinięcie omawianej idei nastąpiło dopiero w latach 80. XX wieku. W Polsce termin ten pojawił się na początku lat dziewięćdziesiątych wraz z transformacją ustrojową i przetłumaczono go wówczas jako zarządzanie zasobami ludzkimi⁶³.

Idea zarządzania zasobami ludzkimi powstała na skutek zachodzących zmian w otoczeniu i wzrostu konkurencyjności, które wymagały reorganizacji procesów wewnątrzorganizacyjnych oraz elastycznej odpowiedzi na potrzeby klientów. Wówczas wzrosło znaczenie osób zatrudnionych w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Koncepcja ta zakładała, że pracownicy są postrzegani jako jeden

⁵⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 19-20.

⁵⁹ Ibidem, s. 9.

⁶⁰ A. Pochtowski, A. Sitko-Lutek, A. Rakowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2021, s. 15.

⁶¹ W. Harasim, *Zarządzanie...*, op., cit., s. 9.

⁶² S. Saczyńska-Sokół, *Zmiany w podejściu do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w szkołach wyższych w Polsce*, „Współczesne Zarządzanie”, 2012, nr 1, s. 141-149.

⁶³ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach komercyjnych i w administracji publicznej. Czego biznes może się uczyć od służby cywilnej?*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1(43)/2018, s. 79.

z najważniejszych i najbardziej wartościowych zasobów organizacji, gdyż oni poprzez swoje działania realizują cele przedsiębiorstwa oraz budują jego konkurencyjność, a także są posiadaczami cennych umiejętności, zdolności i wiedzy. Opisany powyżej sposób postrzegania pracowników nie jest podejściem czysto administracyjnym, natomiast traktowaniem funkcji personalnej jako typowej dziedziny zarządzania. Fundamentalne znaczenie ma kreowanie potencjału pracowniczego nastawionego na realizację strategii organizacji. Według tej koncepcji większe uprawnienia decyzyjne powinni posiadać kierownicy niższego szczebla, ponieważ zakłada się, że ich interesy i oczekiwania osób zatrudnionych są ze sobą zbieżne⁶⁴.

U podstaw omawianej koncepcji leży głównie dążenie do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo rynkowego sukcesu poprzez odpowiednie oddziaływanie na aktualnych pracowników. Osoby zatrudnione traktowane są jako wartościowe aktywa organizacji, które zarówno indywidualnie, jak i zespołowo wpływają na realizację celów organizacji, poprzez wykorzystanie swojego potencjału i umiejętności. Jest to możliwe przy zastosowaniu zasobów rzeczowych, informacyjnych i finansowych. Od pracowników oczekuje się całkowitej identyfikacji z celami i wartościami przyjętymi przez przedsiębiorstwo⁶⁵. Istotne jest respektowanie zasad partycypacji pracowniczej, kształtowanie oczekiwanej kultury organizacyjnej, a także stosowanie indywidualizacji stosunków pracy⁶⁶.

Większość autorów w definicjach ZZL akcentuje istotność czynnika ludzkiego w organizacji i podkreśla jego ważność jako narzędzia osiągnięcia celów. Poniżej, w tabeli nr 3 ukazano wykaz wybranych definicji zarządzania zasobami ludzkimi, jakie na przestrzeni lat ukazały się w literaturze przedmiotu. Definicje te uporządkowano chronologicznie, celem łatwiejszego przedstawienia zmian znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w czasie.

Tabela 3. Przegląd wybranych definicji zarządzania zasobami ludzkimi

Autor	Data	Definicja „zarządzania zasobami ludzkimi”
H.T. Graham, R. Bennett	1992	Zarządzanie zasobami ludzkimi (human resources management – HRM) odnosi się do zarządzania organizacją w obszarze czynnika ludzkiego i kształtowania relacji na linii osoby zatrudnione - przedsiębiorstwo. Celem ZZL jest zapewnienie, aby pracodawca mógł w pełni korzystać ze zdolności

⁶⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 29.

⁶⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 33.

⁶⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, op. cit., s. 19-20, 27-29.

		i umiejętności wszystkich pracowników (zasobów ludzkich), a zatrudnieni otrzymywali materialne i niematerialne nagrody za pracę ⁶⁷ .
J.M. Ivancevich	1992	ZZL jest skutecznym zarządzaniem ludźmi w organizacji. Określa działania konieczne do zrobienia celem podniesienia produktywności zatrudnionych oraz wzrostu poziomu ich zadowolenia z pracy ⁶⁸ .
A. Poczowski	1993	ZZL to „podstawowa kategoria, za pomocą której asocjujemy ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, obejmująca ogół instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem odnoszącym się do zapewnienia mu w określonym miejscu i czasie niezbędnych zasobów ludzkich w wymiarze ilościowym i jakościowym oraz do efektywnego ich spożywania w procesie pracy zgodnie z misją i celem nadrzędnym przedsiębiorstwa.” ⁶⁹
M. Armstrong	1996	ZZL jest „strategicznym, spójnym i wszechstronnym spojrzeniem na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstw, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. (...) Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności.” ⁷⁰
R.S. Schuler	1998	ZZL jest koncepcją, według której wykorzystuje się wiele działań celem zapewnienia skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi i przynoszącego korzyści dla pracownika, organizacji i społeczeństwa ⁷¹ .
M. Adamiec, B. Kozusznik	2000	ZZL obejmuje obszar ludzki zarządzania przedsiębiorstwem i dąży do zapewnienia dobrych relacji pracowników z pracodawcami ⁷² .
B. Pattanayak	2003	ZZL obejmuje działania mające na celu pozyskanie, motywowanie i koordynowanie zasobów ludzkich organizacji. Zasoby te stanowią największą inwestycję w przedsiębiorstwie ⁷³ .
M. Burkiewicz	2004	ZZL jest strategicznym podejściem do pozyskiwania, motywowania i doskonalenia pracowników ⁷⁴ .
M. Armstrong	2007	Jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji (zatrudnionymi w niej ludźmi), które indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji ⁷⁵ .
C. Zająć	2007	ZZL ma swoje początki w literaturze amerykańskiej i to w niej zostało upowszechnione, a następnie przeniesione do praktyki biznesowej. Stanowi ono strategiczne, kompleksowe i koherentne podejście do zarządzania ludźmi.

⁶⁷ H.T. Graham, R. Bennett, *Human Resources Management*, 7th Ed., Pitman Publishing, Londyn 1992, s. 3.

⁶⁸ J.M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Homewood, IRWIN, Boston 1992, s. 3.

⁶⁹ A. Poczowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, seria specjalna, „Monografie”, AE Kraków, Kraków 1993, s. 20.

⁷⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

⁷¹ R.S. Schuler, *Human Resource Management*, [w:] M. Poole, M. Warner (red.), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, Londyn 1998, s. 122.

⁷² M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000, s. 7.

⁷³ B. Pattanayak, *Human Resource Management*, wyd. 2, Prentice-Hall of India Private Ltd., New Delhi 2003, s. 7.

⁷⁴ M. Burkiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi I*, Wydawca PRET S.A., Warszawa 2004, s. 3.

⁷⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 29.

		Nastawione jest na integrację najistotniejszych celów organizacji i pracowników ⁷⁶ .
M. Adamiec, B. Kożusznik	2008	ZZL jest strategią i praktyką pozyskiwania pracowników, współpracy z nimi, doskonalenia i zatrzymywania w organizacji ⁷⁷ .
Z. Pawlak	2011	„Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na całym dotychczasowym dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu, uwzględniając jednocześnie dzisiejszy stan rozwoju gospodarczego, a przede wszystkim wzrost konkurencji oraz proces globalizacji stosunków gospodarczych, społecznych i politycznych. W zarządzaniu zasobami ludzkimi znajduje odzwierciedlenie postęp techniczny, głównie w informatyce i komunikacji, a także przekształcenia w sferze społecznej.” ⁷⁸
T. Oleksyn	2014	Zarządzanie zasobami ludzkimi to „dziedzina, ale także filozofia i model zarządzania, związane z czynnikiem ludzkim w organizacji, zorientowane na pozyskanie, utrzymanie, motywowanie i rozwój zawodowy ludzi w organizacji i z nią związanych, stanowiące część holistycznego systemu zarządzania. (...) Charakteryzuje się silną orientacją organizacji na zewnątrz, dążeniem do zapewnienia wysokiej efektywności zasobów ludzkich, podejściem całościowym i systemowym (...). Postuluje uznawanie pracowników za aktywa firmy i jej najważniejszy kapitał. Wspiera misję i wizję organizacji, nadając duże znaczenie strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi, a także zarządzaniu zmianami i kulturą.” ⁷⁹
A. Olak, D. Kłak	2018	ZZL jest procesem ciągłym, który obejmuje kwestie planowania, pozyskiwania, szkolenia, oceny i rozwoju pracowników ⁸⁰ .
M. Gołębski	2019	Zarządzanie zasobami ludzkimi to „zbiór działań w ramach funkcji personalnej o charakterze wykonawczym, realizowanych głównie przez menedżerów, które ukierunkowane są na realizację celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie zaangażowania, podnoszenie kompetencji oraz zwiększanie efektywności świadczonej pracy.” ⁸¹
E. Bombiak, M. Cisek	2021	ZZL (określane czasem zamiennie jako zarządzanie kapitałem ludzkim lub funkcja personalna), jest niezbędne do osiągania celów organizacji i obejmuje całokształt spraw dotyczących pracowników, takich jak: pozyskiwanie, motywowanie, ocenianie, rozwój, wynagradzanie, rekrutację wewnętrzną, jak i derekrutację ⁸² .
K. Wojtaszczyk, M. Syper- Jędrzejak	2022	ZZL to jedna z funkcji zarządczych, która realizowana jest poprzez: podejmowanie decyzji dotyczących pozyskiwania pracowników, dbania o ich rozwój, ocenianie, motywowanie i derekrutację ⁸³ .

⁷⁶ C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 13-14.

⁷⁷ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Katowice 2008, s. 18.

⁷⁸ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 33-36.

⁷⁹ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. III, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 62.

⁸⁰ A. Olak, D. Kłak, *Teorie i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie*, Zeszyt nr 13/2018, Wybrane aspekty zarządzania organizacjami, s. 96.

⁸¹ M. Gołębski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 34.

⁸² E. Bombiak, M. Cisek, *Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcji personalnej*, [w:] Domańska-Szaruga B.A., Bombiak E. (red.), *Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2019, s. 29.

⁸³ K. Wojtaszczyk, M. Syper-Jędrzejak, *Decyzje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi a kapitał erotyczny kandydatów i pracowników*, Przegląd Socjologiczny, t. 71(1), Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2022, s. 33-34.

P. Nowakowska	2023	ZZL jest istotne w procesie kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności, a także szkoleniom, rekrutacji i motywowaniu pracowników ⁸⁴ .

Zróżdło: opracowanie na podstawie: H.T. Graham, R. Bennett, *Human Resources Managment*, 7th Ed., Pitman Publishing, Londyn 1992, s. 3; J.M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Homewood, IRWIN, Boston 1992, s. 3; A. Pocztowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, seria specjalna, „Monografie”, AE Kraków, Kraków 1993, s. 20; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9; R.S. Schuler, *Human Resource Management*, [w:] M. Poole, M. Warner (red.), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, Londyn 1998, s. 122; M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000, s. 7; B. Pattanayak, *Human Resource Management*, wyd. 2, Prentice-Hall of India Private Ltd., New Delhi 2003, s. 7; M. Burkiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi I*, Wydawca PRET S.A., Warszawa 2004, s. 3; M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 29; C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 13-14; M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Katowice 2008, s. 18; Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 33-36; T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. III, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 62; M. Gołębski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 34; P. Nowakowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, nr 1(36) Łódź 2023, s. 50; A. Olak, D. Kłak, *Teorie i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie*, Zeszyt nr 13/2018, „Wybrane aspekty zarządzania organizacjami”, s. 96; E. Bombiak, M. Cisek, *Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcji personalnej*, [w:] Domańska-Szaruga B.A., Bombiak E. (red.), *Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2019, s. 29; K. Wojtaszczyk, M. Syper-Jędrzejak, *Decyzje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi a kapitał erotyczny kandydatów i pracowników*, *Przegląd Socjologiczny*, t. 71(1), Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2022, s. 33-34.

Zasoby osobowe zwane są także potencjałem społecznym, na który składa się ogół cech i właściwości zasobów ludzkich w organizacji, decydujących o aktualnej i przyszłej zdolności do rozwiązywania zadań zgodnie z celami organizacji oraz o umiejscowieniu przedsiębiorstwa na rynku pracy⁸⁵. W ramach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi wymienić można następujące działania: planowanie zatrudnienia, rekrutację i derekrutację pracowników, dowodzenie pracą grup, ocenianie, wynagradzanie i szkolenie zatrudnionych, kierowanie produktywnością i kosztami pracy oraz monitoring systemu personalnego⁸⁶.

Obok przytoczonych powyżej definicji zarządzania zasobami ludzkimi należałoby przyjrzeć się również jego ogólnym celom, do których M. Armstrong i S. Taylor zaliczyli⁸⁷:

⁸⁴ P. Nowakowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie”, nr 1(36) Łódź 2023, s. 50.

⁸⁵ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 80.

⁸⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, op. cit., 28.

⁸⁷ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 28.

- wsparcie organizacji w realizacji przyjętych przez nią założeń poprzez odpowiednie przygotowanie i wdrażanie strategii zasobów ludzkich⁸⁸,
- zapewnienie przedsiębiorstwu wyszkolonych i zmotywowanych pracowników,
- powstanie i utrzymywanie dobrego stosunku pracy pomiędzy pracodawcą a osobami zatrudnionymi,
- zachęcanie do etycznego postępowania względem pracowników.

Ponadto według E. McKenna i N. Beecha głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest realizacja strategicznych zamierzeń przedsiębiorstwa. Wymienieni autorzy wskazali następujące cele szczegółowe⁸⁹:

- cele organizacji mogą być realizowane dzięki jej sile roboczej,
- osiągnięcie lepszych wyników pracy wymaga zaangażowania osób zatrudnionych na rzecz sukcesu organizacji,
- spójna polityka personalna i zestaw procedur w połączeniu ze skutecznym wykonywaniem działań przez organizację są niezbędne do optymalnego wykorzystania zasobów w realizacji celów gospodarczych,
- powinno się zmierzać do integracji polityki zarządzania zasobami ludzkimi z celami działalności przedsiębiorstwa,
- koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi musi umacniać kulturę organizacyjną tam, gdzie to możliwe bądź udoskonalać ją, gdy uznawana jest za niedoskonałą.

Kluczową cechą zarządzania zasobami ludzkimi jest postrzeganie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach jako źródło ich przewagi konkurencyjnej. Organizacje winny budować i racjonalnie wykorzystywać potencjał posiadania danych zasobów ludzkich. Inną cechą tej idei jest konieczność integracji strategii w dziedzinie zasobów ludzkich z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Kolejna z cech zarządzania w tym obszarze to potrzeba aktywizacji kierowników liniowych w czynności planowania, organizowania, kierowania oraz kontroli kwestii personalnych⁹⁰.

Do wyróżników zarządzania zasobami ludzkimi zaliczyć należy również, między innymi takie jak⁹¹:

- angażowanie zatrudnionych w realizację misji przedsiębiorstwa,

⁸⁸ Wdrażana w przedsiębiorstwie strategia zasobów ludzkich (HR) musi być zgodna z przyjętą strategią biznesową.

⁸⁹ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 17-18.

⁹⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, op. cit., 31-32.

⁹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 29.

- uznawanie pracowników za źródło przewagi konkurencyjnej oraz kapitału, w który powinno się inwestować (na przykład poprzez umożliwienie szkoleń),
- przyjęcie, że interesy pracodawców i pracowników są ze sobą zbieżne,
- przydzielenie odpowiedzialności za zarządzanie zasobami ludzkimi menadżerom liniowym.

Podejście do zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi w sposób kompleksowy i złożony traktuje podejście do realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. Wśród głównych założeń ZZL wymienia się następujące⁹²:

- pracownicy są podstawowym składnikiem aktywów przedsiębiorstwa o znaczeniu strategicznym, w których warto i należy inwestować,
- traktowanie zatrudnionych zespołowo, a nie wyłącznie indywidualnie,
- podkreślanie znaczenia pracowników w realizacji celów przedsiębiorstwa,
- przywiązywanie dużej wagi do rozwoju indywidualnego i zespołowego zatrudnionych jako warunku rozwoju przedsiębiorstwa,
- posiadanie zróżnicowanych kwalifikacji przez pracowników jest czynnikiem ułatwiającym funkcjonowanie na silnie konkurencyjnym rynku pracy,
- elastyczne zatrudnienie jest korzystne dla pracodawcy i pracownika,
- posługiwanie się materialnymi i pozamaterialnymi formami wynagrodzenia,
- uwzględnienie w podejmowanych działaniach personalnych podłoża kulturowego zakładu pracy,
- zmierzanie do harmonijnego współdziałania poprzez bieżące rozwiązywanie powstających sporów i nieporozumień,
- nacisk na etykę w odniesieniu do zawieranych stosunków pracy oraz zagadnień społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są liczne działania, między innymi, takie jak⁹³:

- określanie potencjału pracowniczego przedsiębiorstwa,
- informowanie o oczekiwaniach zakładu pracy względem nowo zatrudnionych,

⁹² B. Mikuła, T. Myjak, H. Trzcńska, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2023, s. 21-27.

⁹³ Ibidem.

- zwalnianie z pracy najslabiej ocenianych pracowników w wyniku przeprowadzanych w przedsiębiorstwie diagnoz oraz w oparciu o uwarunkowania czy prognozy ekonomiczne,
- planowanie zatrudnienia w obszarze rozwoju karier, a więc powierzenia zadań i stanowisk wybranym pracownikom na podstawie przeprowadzonej diagnozy potencjału społecznego,
- monitorowanie rozwoju karier, czyli obserwacja i analiza realizacji zadań oraz pełnienia nowych funkcji i stanowisk przez pracowników,
- rozwój, a więc zwiększanie potencjału pracowniczego poprzez prowadzenie działań mających na celu zdobywanie doświadczenia i nowych umiejętności przez osoby zatrudnione,
- motywowanie, czyli mobilizowanie pracowników do działania.

Wszystkie podejmowane w organizacji działania muszą być dopasowywane do zmieniających się zadań i możliwości ich realizacji. Rezultatem zarządzania zasobami ludzkimi jest kreowanie pożądanych zachowań wśród pracowników przedsiębiorstwa oraz ich postaw w stosunku do realizowanych zadań. Ocenie podlega stopień, w jakim wykonywane zadania wpływają na realizację misji i celów organizacji. Następstwem takiej oceny jest zmiana czynności, wchodzących w skład zarządzania zasobami ludzkimi⁹⁴. Współcześnie, w literaturze przedmiotu, coraz częściej wskazywana jest potrzeba opracowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, podejścia, polityki i praktyki, odpowiadającej na zmiany w otoczeniu społeczno-politycznym i gospodarczym oraz ewoluujące potrzeby biznesu⁹⁵. Dlatego też w kolejnym podrozdziale niniejszej pracy przedstawione zostaną kolejne etapy zarządzania zasobami ludzkimi i modele, które ulegały zmianom na przestrzeni czasu, celem dostosowania się do zmieniających się potrzeb organizacji.

1.2. Etapy i modele zarządzania zasobami ludzkimi

Genezę pojęcia Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL, ang. HRM - human resources management) rozpatrywać należy w kontekście zmian podejścia do tego

⁹⁴ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 179-180.

⁹⁵ N. Podgorodnichenko, F. Edgar, I. McAndrew, *The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions*, Human Resource Management Review, nr 30(3), 2020, s. 5-8.

zarządzania w przedsiębiorstwach. W związku z tym wymienia się kilka etapów rozwoju tego pojęcia, których kryterium było poszerzanie i wzbogacenie jego zawartości. W końcu XIX wieku zarządzanie kadrami obejmowało rozwój podstawowych świadczeń, zaś do czasu II wojny światowej wzbogacono je o świadczenia socjalne. W kolejnych latach rozszerzone zostało o podstawowe szkolenia i porady dla pracowników, a w latach 40. i 50. XX wieku zarządzanie personelem objęło również rekrutację, selekcję, szkolenia nowych pracowników i system wynagrodzeń. Na kształt zarządzania kadrami wpływ miało powstanie w latach 80. XX wieku związków zawodowych, które zajęły się reprezentacją pracowników w kontaktach z pracodawcami. Natomiast w latach 90. XX wieku na ZZL główny wpływ miały praca zespołowa i bezpośrednie zaangażowanie ludzi. Były to wówczas czynniki niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania organizacji, postępującej standaryzacji norm oraz systemów szkoleń, często spowodowanych łączeniem się przedsiębiorstw⁹⁶.

Ponadto na rozwój współczesnego ZZL wpływ miały rezultaty badań w obrębie socjologii, psychologii, etyki oraz różnych szkół zarządzania. Nowe odkrycia przyczyniły się do wprowadzenia „zasady związku wydajności pracy z płacą, metody optymalizacji pracy fizycznej, zagadnienia kierowania oraz przywództwa organizacyjnego, analizę procesów i relacji społecznych w organizacjach, pracę zespołową”. Na przestrzeni lat, ZZL jako system działań rozwijało się i nadal się zmienia z uwagi na postępujący rozwój społeczno-gospodarczy⁹⁷.

ZZL zmieniało się zatem pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Do pierwszych z nich zalicza się strukturę i strategię przedsiębiorstwa, a także kulturę organizacyjną⁹⁸. Wśród czynników zewnętrznych natomiast znajduje się otoczenie organizacji, a w nim: uwarunkowania technologiczne, prawne, ekonomiczne, demograficzne oraz społeczno-kulturowe⁹⁹. Analizując dalej kontekst historyczny zarządzania zasobami ludzkimi, wymienić można modele, takie jak: tradycyjny i stosunków międzyludzkich. Poniżej, w tabeli 4 zaprezentowano charakterystykę wspomnianych modeli.

⁹⁶ H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Model 3D: wiedza – jakość – kultura organizacyjna*, Studia i Monografie, nr 88, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2019, s. 13-14.

⁹⁷ C. Zając, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 16.

⁹⁸ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 6.

⁹⁹ H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 23.

Tabela 4. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi

	Model tradycyjny	Model stosunków międzyludzkich	Model zasobów ludzkich
Okres występowania	koniec XIX w. - pocz. XX w.	lata 30. i 40. XX w.	lata 50. i 60. XX w.
Główne założenia	• pracownicy byli traktowani przedmiotowo, • wywodzi się z koncepcji „X” D. McGregora, • według modelu przy większym wysiłku pracownik osiąga większy zysk	• zwany koncepcją „Y” D. McGregora, • model ten inaczej zwany był negocjacyjnym, • skupiał się na realizacji bezpieczeństwa publicznego, potrzeb przynależności, zadowolenia z pracy i dialogu	• według modelu najważniejsze cechy pracowników to: kreatywność, samokontrola i odpowiedzialność, • najcenniejszym zasobem organizacji jest rozwój osób zatrudnionych
Wpływ innych teorii ZZL na model	Był efektem prac prowadzonych w ramach tzw. szkoły naukowego zarządzania (F.W. Taylor, H.J.L. Gantt, K. Adamiecki).	Związany z tzw. szkołą behawioralną (E. Mayo, D. Mc Gregor, R. Likert, Ch. Argiris).	Powstał na gruncie teorii „Z”.
Sposób postrzegania pracownika	Pracownik jest wykonawcą zadań.	Skupiano się na sferze duchowej pracowników i ich potrzebach społecznych jako istotnego źródła satysfakcji prowadzącej do wzrostu efektywności pracy.	Pracownicy powinni brać udział w zarządzaniu by czuć swój wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, a także powinni mieć szerszy zakres niezależności, być równo i sprawiedliwie traktowani, mieć możliwość awansów i innych przesunąć zgodnie z ich zainteresowaniami i możliwościami.
Główne cele	• pozyskanie odpowiedniej liczby pracowników, którzy posiadali adekwatne do potrzeb organizacji cechy fizyczne, • zapewnienie pracownikom zadowalających warunków pracy i płacy	• poprawa na stałe postaw i wydajności pracowników	• kompleksowe podejście kierownictwa liniowego (przy współpracy działów personalnych i związków zawodowych) do realizacji funkcji personalnej, kształtowania zespołów pracowniczych i motywowania

Źródło: opracowanie na podstawie: H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 14-16; R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 80–81; H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 30.

Mając na uwadze powyższe oraz dane zebrane w tabeli 4, zasadne wydaje się stwierdzenie, że ewolucja modeli uwzględniała w coraz większym zakresie ważność kapitału ludzkiego i jego wpływu na efekty osiągane przez organizacje. W związku z tym

w latach 80. XX w. ukształtowało się nowe podejście zwane strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi¹⁰⁰. Koncepcja ta wskazuje na konieczność uwzględniania kapitału ludzkiego organizacji podczas realizacji czynności zmierzających do osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. Przewaga taka jest celem strategii realizowanych w organizacji¹⁰¹. Omawiane podejście umożliwia strategiczną integrację spraw kadrowych z biznesowymi i jednocześnie gwarantuje osiągnięcie i utrzymywanie rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁰².

Strategiczne ZZL znalazło odzwierciedlenie w nowych modelach funkcji personalnej, do których zalicza się: model Michigan, model harwardzki, model Schulera oraz zasobowy model strategicznego zarządzania kadrami¹⁰³. Fundamentalne znaczenie dla rozwoju nowego podejścia do realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie miały dwa modele opracowane w Stanach Zjednoczonych przez naukowców z Uniwersytetu Michigan i Uniwersytetu Harvarda. Nazwy uczelni posłużyły do określenia tych modeli, a więc: modelu Michigan (Michigan Matching Model) oraz modelu harwardzkiego (Harvard Multiple Stakeholders Model). Pierwszy ze wskazanych modeli reprezentuje tak zwany twardy stosunek do zarządzania zasobami ludzkimi, zaś drugi wyraża podejście miękkie¹⁰⁴. Ujęcia te cechują się przede wszystkim zróżnicowanym naciskiem na stosowanie partycypacji pracowniczej. W modelu Michigan nie jest ona bezpośrednio akcentowana, natomiast w harwardzkim jest mocno akcentowana¹⁰⁵.

Model Michigan łączy ze sobą zarządzanie zasobami ludzkimi z przyjętą przez przedsiębiorstwo strategią i strukturą organizacyjną. Uznaje się funkcje zarządzania zasobami ludzkimi za istotne na wszystkich szczeblach zarządzania, a więc: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Omawiany model dzieli te funkcje na: dobór kadry pracowniczej, ocenianie wyników pracy, nagradzanie i rozwój pracowników (przygotowanie zatrudnionych do objęcia stanowisk bardziej odpowiedzialnych z uwagi na wykonywaną pracę¹⁰⁶). Zakłada się również, że organizacja jest pod wpływem sił

¹⁰⁰ z ang. *Strategic Human Resources Management*.

¹⁰¹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 98.

¹⁰² A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 52–53;

¹⁰³ Z. Antczak, S. Chępa, J. Jasińska, T. Kawka, S. Kowalczyk, T. Listwan, J. Łuciewicz, I. Nawara, M. Stor, A. Suchodolski, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 38, 47–48.

¹⁰⁴ C. Zajac, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 16.

¹⁰⁵ A. Cierniak-Emerych, *Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw*, [w:] J. Puchalski (red.), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2010, s. 16.

¹⁰⁶ M. Bsoul-Kopowska, *Zarządzanie rozwojem pracownika w grupach dyspozycyjnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, nr 25, t. 1, Częstochowa 2017, s. 51.

politycznych kulturowych i ekonomicznych, a jej misja i strategia oddziałują na strukturę organizacyjną oraz na kwestie zarządzania zasobami ludzkimi. Wszystkie działania w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie wybór pracowników wpływa na osiągnięte efekty pracy, łączą się z obszarem ocen. Ocenianie zaś związane jest z nagradzaniem i rozwojem osób zatrudnionych oraz ma realny wpływ na osiągnięte rezultaty pracy. Obszary działań razem tworzą koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰⁷. Model Michigan zakłada, że odpowiednie ukształtowanie wszystkich obszarów cyklu prowadzi do formowania zachowań pracowników, wpływając na wzrost efektywności indywidualnej i efektywności w obrębie danej organizacji¹⁰⁸.

Według modelu harwardzkiego nieustannie postępujący rozwój gospodarczy wymaga rozległej i dalekosiężnej weryfikacji koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰⁹. Model ten obejmuje następujące obszary zarządzania zasobami ludzkimi¹¹⁰:

- partycypację osób zatrudnionych,
- zatrudnianie, przemieszczanie wewnątrz przedsiębiorstwa i zwalnianie pracowników,
- motywowanie pracowników,
- organizację pracy.

Wymienione powyżej obszary są przedmiotem oddziaływania wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy organizacji. Do pierwszej grupy interesariuszy zaliczyć można: wszystkich pracowników, kadrę menadżerską oraz związki zawodowe, zaś w skład drugiej wchodzi: akcjonariusze, klienci, dostawcy, rząd oraz samorząd. Bez tych podmiotów przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć¹¹¹. Zgodnie z założeniami modelu harwardzkiego, podejmowane decyzje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi powodują w przedsiębiorstwach następujące skutki: bezpośrednie w zakresie produktywności, współpracy i zaangażowania oraz pośrednie, czyli efektywność, zadowolenie i dobrobyt¹¹². Co owocuje powstaniem systemu wzajemnych związków i zależności, które są cechą charakterystyczną dla omawianego modelu¹¹³, i które, w założeniu, współtworzą siłę i moc tak zarządzanego przedsiębiorstwa.

¹⁰⁷ C. Zajac, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 13-15.

¹⁰⁸ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 60.

¹⁰⁹ Ibidem, s. 60-61.

¹¹⁰ C. Zajac, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 15.

¹¹¹ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 62-63.

¹¹² C. Zajac, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 15.

¹¹³ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 24.

W literaturze napotyka się również na kolejne dwa modele zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: model sita i model kapitału ludzkiego. Model sita sprowadza się do poszukiwania oraz selekcji na określone stanowiska pracowników, którzy najlepiej odpowiadają kryteriom określonym przez organizację. Kluczowe znaczenie w tym modelu ma produktywność kadry. Premiowani i nagradzani są zatrudnieni z najlepszymi wynikami, zaś zwalniani są najgorsi pracownicy, na których miejsce przyjmowani są nowi. Natomiast w modelu kapitału ludzkiego fundamentalne znaczenie przywiązuje się do ciągłego inwestowania w rozwój pracowników. Przedsiębiorstwo ponosi koszty doskonalenia zatrudnionych, natomiast w dłuższej perspektywie czasu jego zastosowanie przynosi większe rezultaty niż model sita.

Podsumowując powyższe uwagi należy podkreślić, że organizacje osiągają sukces rynkowy dzięki w pełni zaangażowanym pracownikom. Na wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi niezbędne okazuje się inwestowanie w rozwój osób zatrudnionych. Kapitał ludzki jest pewnego rodzaju wyróżnikiem każdego przedsiębiorstwa na tle konkurencji, co w konsekwencji ma wpływ na jego działalność w długiej perspektywie czasu.

Zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane jest w wielu publikacjach jako proces kierowania ludźmi, którzy poprzez swój wysiłek wpływają na realizację celów przedsiębiorstwa. Proces ZZL składa się z takich elementów jak: planowanie zatrudnienia, alokacja zasobów ludzkich, ocenianie, motywowanie, rozwój kapitału ludzkiego, warunki i stosunki pracy¹¹⁴. Ujęcie etapów tego procesu według różnych autorów zaprezentowano w tabeli 5.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli etapy procesu zarządzania zasobami ludzkimi nie różnią się od siebie istotnie. Obecnie jednym z najważniejszych celów zarządzania zasobami ludzkimi jest: planowanie, pozyskiwanie i motywowanie pracowników. Właściwa ich realizacja ma realny wpływ na osiąganie sukcesów lub ponoszenie porażek przez przedsiębiorstwo¹¹⁵.

¹¹⁴ C. Zając, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 14-18.

¹¹⁵ H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 17.

Tabela 5. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu różnych autorów

Autor	Etapy procesu zarządzania zasobami ludzkimi
T. Listwan	• planowanie • dobór • rozwój i motywowanie • odejście pracowników • kontrola
H. Król	• dobór i rozmieszczenie • motywowanie • doskonalenie i rozwój kadr
R. Jurkowski	• planowanie personelu • rekrutacja kandydatów • selekcja kandydatów • szkolenie i doskonalenie, motywowanie • ocena efektywności • przeniesienie • odejście
C. Zając	• planowanie zasobów ludzkich • dobór, adaptacja zawodowa • kierowanie pracą • ocenianie • motywowanie • rozwój • kształtowanie warunków i stosunków pracy • controlling personalny

Zródło: opracowanie na podstawie: W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 20; T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 26-28; H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2002, s. 88; R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 46-49; C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 20.

Planowanie zasobów ludzkich polega na rozpoznaniu przyszłych potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa oraz określeniu czynności zmierzających do ich realizacji. W sensie szerszym rozumiane jest ono jako ustalenie wszystkich zadań dotyczących zarządzania personelem w organizacji, takich jak: polityka i strategia personalna, określenie przyszłego zapotrzebowania na zatrudnienie (liczba i struktura), opracowanie metod pozyskania pracowników o odpowiednich kompetencjach, ustalenie potrzeb szkoleniowych i sposobów ich zaspokojenia, a także w razie potrzeby podjęcie działań redukcji nadmiaru zatrudnienia. W węższym zakresie takie planowanie to określenie optymalnej wielkości i struktury zatrudnienia. Niezależnie od przyjętej definicji,

planowanie odnosi się do przyszłości i może być realizowane w różnych okresach, takich jak¹¹⁶:

- etap strategiczny (minimum 3 lata),
- etap taktyczny (1 rok),
- etap operacyjny (kwartalnie i/lub miesięcznie).

Inaczej mówiąc planowanie zasobów ludzkich dotyczy: określenia liczby przyszłych pracowników, metod ich rekrutacji i doboru, zapotrzebowania szkoleniowego, a także przygotowania niezbędnych zwolnień. Do celów tego etapu zaklasyfikować należy¹¹⁷:

- pozyskanie optymalnej liczby pracowników o oczekiwanych przez przedsiębiorstwo umiejętnościach i cechach,
- skuteczne i racjonalne zagospodarowanie i rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie,
- prognozowanie i przewyżczanie problemów związanych z nadwyżką lub deficytem zasobów ludzkich.

Na prawidłowy przebieg tego etapu wpływ mają czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Jednym z takich czynników zewnętrznych jest sytuacja gospodarcza, która oddziałuje na poziom bezrobocia i kształtuje zakres zależności na rynku pracodawcy i pracownika. Niemale znaczenie mają również uwarunkowania techniczno-technologiczne oraz społeczno-kulturowe. Spośród czynników wewnętrznych najistotniejszymi są: sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, pozycja rynkowa, etap rozwoju i wielkość, a także złożoność i rodzaj struktury organizacyjnej¹¹⁸.

Procedura planowania zasobów ludzkich najczęściej składa się z siedmiu etapów¹¹⁹ i warunkowana jest przez tzw. model struktury zatrudnienia, który określa zapotrzebowanie ilościowe na określone stanowiska w przedsiębiorstwie. Niezbędne podczas planowania zatrudnienia w organizacji jest określenie źródeł pozyskania pracowników. Kandydatów na dane stanowisko poszukuje się na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Pierwsze z wymienionych źródeł jest znane pracodawcy, gdyż opiera się na aktualnej obsadzie stanowisk i poszukiwaniu odpowiedniej osoby do

¹¹⁶ H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 17.

¹¹⁷ S. Włudyka, K. Piojda, *Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi*, Systemy Logistyczne Wojsk, nr 35/2009, s. 29-30.

¹¹⁸ J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 64.

¹¹⁹ H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 50.

objęcia wakatu wewnątrz organizacji. Rekrutacja wewnętrzna uznawana jest za tańszą, a także łatwiejszą z uwagi na znajomość organizacji przez kandydatów oraz większą motywację do pracy w przypadku awansu. Wadą jej jednakże jest możliwość pojawienia się zbyt dużej i nieakceptowanej rywalizacji pomiędzy pracownikami, a także pojawienia się konformizmu¹²⁰.

Zewnętrzny rynek pracy natomiast jest zmienną niezależną od przedsiębiorstwa. Rekrutacja zewnętrzna cechuje się wykorzystywaniem wielu zróżnicowanych metod poszukiwania pracowników, takich jak między innymi: ogłoszenia w prasie i na portalach internetowych, pracownicy z urzędów pracy czy oferowanie zatrudnienia w ramach lub po odbyciu w organizacji praktyk zawodowych. Ten rodzaj metody pozyskania pracowników jest znacznie droższy, natomiast daje możliwość zatrudnienia pracowników, mogących wnieść nowe pomysły i idee do przedsiębiorstwa¹²¹.

Wymienić należy również tzw. rekrutację „mieszaną”, która polega na umieszczeniu ofert pracy równocześnie na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy¹²². Wybór właściwego źródła rekrutacji jest wymieniany jako jeden z głównych warunków znalezienia odpowiedniego kandydata¹²³. Przy tak zróżnicowanych źródłach pozyskiwania pracowników, niezbędne jest w organizacjach właściwe przeprowadzanie rekrutacji i selekcji, przy wykorzystaniu dobrze dobranych metod i technik¹²⁴. Zagwarantowanie właściwego poziomu pracy oraz ukształtowanie i utrzymanie dobrych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a zatrudnionymi wymaga odpowiednio przeprowadzonej rekrutacji pracowników, a także ich adaptacji, wdrożenia do pracy oraz doskonalenia¹²⁵.

Rekrutacja i selekcja to jedne z najistotniejszych etapów zarządzania zasobami ludzkimi. Rekrutacja rozumiana jest jako proces pozyskiwania odpowiedniej liczby kandydatów do pracy, który umożliwi ich racjonalną selekcję. Jest to proces ciągły i dostosowywany do zmieniających się potrzeb kadrowych organizacji. Ważne jest utrzymanie optymalnej wielkości zatrudnienia, albowiem niekorzystne jest zatrudnienie

¹²⁰ J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej. Rynek, pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011, s. 102.

¹²¹ Ibidem, s. 103.

¹²² H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 18-21.

¹²³ K. Szkop, *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 111.

¹²⁴ H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 19-20.

¹²⁵ S. Włudyka, K. Piojda, *Istota...*, op. cit., s. 29-30.

zbyt dużej liczbie grupy osób, ale również ich niedobór¹²⁶. W literaturze rekrutacja omawiana jest w różny sposób, a wybrane z prezentowanych tam definicji przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Przegląd wybranych definicji rekrutacji

Autor (autorzy)	Definicja	Skrót opisu bibliograficznego
G. Maniak	Rekrutacja jest procesem zachęcania odpowiednio wykształconych ludzi do podjęcia pracy na określonym stanowisku w danej organizacji.	s. 76, poz. bib. nr 261.
A. Szałkowski	Rekrutacja to pozyskiwanie przez organizację zdolnych, zmotywowanych, zdrowych i odpowiednio wykształconych pracowników.	s. 79-80, poz. bib. nr 451.
A. Pocztowski	Celem rekrutacji jest wzbudzenie zainteresowania ofertą pracy wśród potencjalnych kandydatów oraz skłonienie ich do ubiegania się o przyjęcie na proponowane stanowisko.	s. 137-138, poz. bib. nr 363.
T. Listwan	Rekrutacja jest metodą komunikacji organizacji z rynkiem pracy, a jej celem jest pozyskanie pożądanej liczby kandydatów na wolne stanowiska.	s. 114-115, poz. bib. nr 248.
B. Renuka Devi, P. Vijaya Banu	Rekrutacja jest procesem wyszukiwania i zatrudniania najlepiej wykwalifikowanych kandydatów (z wewnątrz organizacji lub spoza niej) na dane stanowisko w sposób terminowy i efektywny kosztowo.	s. 5, poz. bib. nr 383.
M. Such- Pyrgiel	Rekrutacja ma za zadanie przyciągnięcie kandydatów i wybór spośród nich odpowiednich i kompetentnych na dane stanowisko osób.	s. 415, poz. bib. nr 439.
W. Jarecki, M. Kunasz	Rekrutacja to „proces poszukiwania i nawiązywania kontaktu z potencjalnymi kandydatami, oraz selekcję, oznaczającą wybór, przy zastosowaniu adekwatnych narzędzi, potencjalnych pracowników”.	s. 39, poz. bib. nr 172.

Źródło: opracowanie na podstawie: G. Maniak, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001, s. 76; A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 79-80; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 137-138; T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 114-115; B. Renuka Devi, P. Vijaya Banu, *Introduction to Recruitment*, SSRG International Journal of Economics and Management Studies, t. 1, wyd. 2, 2014, s. 5; M. Such-Pyrgiel, *Innowacyjne metody i narzędzia badawcze w postaci aplikacji wykorzystywane w procesie rekrutacji i selekcji zawodowej*, Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie, t. XI, nr 2, Lublin 2018, s. 415; W. Jarecki, M. Kunasz, *Determinanty wykorzystania narzędzi e-rekrutacji w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi / IT w Zarządzaniu, Przegląd Organizacji*, Warszawa 2019, s. 39.

We wszystkich przedstawionych powyżej definicjach można znaleźć łączące je elementy. Jako cechę wspólną wymienić należy, że rekrutacja polega na informowaniu o wolnych stanowiskach pracy, poszukiwaniu kandydatów, a następnie ich selekcję¹²⁷.

¹²⁶ G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, PWSZ w Sulechowie, „Studia Lubuskie”, t. VIII, Sulechów 2012, s. 216.

¹²⁷ M. Such-Pyrgiel, *Innowacyjne metody i narzędzia badawcze w postaci aplikacji wykorzystywane w procesie rekrutacji i selekcji zawodowej*, Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie, t. XI, nr 2, Lublin 2018.

Natomiast poza rekrutacją wewnętrzną, „mieszaną” i zewnętrzną wymienić należy również dwa inne jej rodzaje, a więc rekrutację ogólną i segmentową. Krótką charakterystykę tych typów rekrutacji oraz ich porównanie na podstawie wybranych kryteriów przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Porównanie rekrutacji ogólnej i segmentowej

Kryteria	Rekrutacja ogólna (szeroka)	Rekrutacja segmentowa (wyspecjalizowana)
Rodzaj poszukiwanego pracownika	Pracownik bezpośrednio produkcyjny	Pracownik z konkretnego segmentu rynku pracy - specjalista (np. stanowiska kierownicze, takie jak dyrektor, kierownik, księgowy)
Stosowane procedury rekrutacji	Proste procedury o charakterze standardowym	Procedury są bardziej skomplikowane i pracochłonne
Koszta rekrutacji	Niższe	Znacznie wyższe
Informacja o wolnym miejscu pracy	Skierowana jest do dużej grupy potencjalnie zainteresowanych osób.	Skierowana jest do określonego zbioru potencjalnie zainteresowanych z uwagi na wyróżniające ich cechy, m. in.: zawód, wykształcenie, umiejętności, kwalifikacje czy specjalność. Informacja o wakacie kierowana jest do potencjalnych kandydatów, należących do danego segmentu.

Źródło: opracowanie na podstawie H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 21; D. Jankowska, *Rekrutacja i selekcja pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Państwowej Akademii Nauk Stosowanych we Włocławku, Włocławek 2016, s. 40; R. Sośnicka, *Wykorzystanie portali społecznościowych w procesie rekrutacji*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XLV, nr 1(2018), Toruń 2018, s. 164.

Rekrutacja najczęściej prowadzona jest na podstawie przyjętych w organizacji procedur. Proces pozyskiwania pracowników można zaprezentować w postaci ciągu następujących po sobie czynności, takich jak¹²⁸:

- określenie potrzeb dotyczących zatrudnienia w organizacji, tj. liczby wolnych miejsc pracy, profili kwalifikacyjnych kandydatów, a także czasu prowadzenia poszukiwania pracowników,
- dobór odpowiednich źródeł pozyskania pracowników,
- przeprowadzenie akcji werbunkowej,
- weryfikacja dopasowania kandydatów do miejsc pracy,
- podjęcie decyzji o wyborze,

¹²⁸ R. Pyrek, *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 5, Tarnów 2004, s. 100.

- prezentacja oferty pracy i zawarcie umowy,
- wdrożenie do pracy.

Drugim elementem pozyskiwania pracowników jest selekcja, która polega na zgromadzeniu bardziej szczegółowych informacji o kandydatach do pracy. Dane te pomagają w dokonaniu wyboru najodpowiedniejszej osoby na określone stanowisko. Selekcja często nazywana jest też „końcowym etapem procesu rekrutacji”¹²⁹. Do podstawowych metod selekcji zalicza się: rozmowę kwalifikacyjną, testy wiedzy (w tym technikę *assessment center*), a także analizę dokumentów złożonych przez kandydatów i zweryfikowanie poprawności zawartych tam informacji¹³⁰. Wspomnieć należy, że czynnikiem, który radykalnie wpłynął na rynek pracy w Polsce i za granicą była pandemia COVID-19. Zmianie uległa struktura zatrudnienia, ale również metody rekrutacji i wykorzystywane w jej ramach narzędzia. Zaczęto coraz częściej komunikować się z kandydatami na odległość (np. poprzez wideokonferencje)¹³¹, co otworzyło nowe możliwości i rozszerzyło poszukiwania nawet na odległe miejsca, także poza granice kraju¹³². Technologia stała się niezbędnym czynnikiem rekrutacji pracowników, gdyż przyczyniła się znacząco do optymalizacji każdego etapu tego procesu¹³³.

Kolejnym etapem naboru pracowników jest wprowadzenie ich do pracy, poprzez przedstawienie im informacji na temat funkcjonowania organizacji, wewnętrznych przepisów, warunków pracy, zakresu czynności, zależności służbowych czy wewnętrznej kultury. Wdrożenie do pracy spełnia cztery podstawowe funkcje, takie jak: adaptacyjna, motywacyjna, społeczna i organizacyjna¹³⁴. Po dokonaniu procesu rekrutacji, selekcji i wdrożenia, przejść należy do kolejnego etapu zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest ocena pracowników. Proces ten jest trudny i złożony, czasem mogący prowadzić do

¹²⁹ H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 22-23.

¹³⁰ L. Kulczycka, *Jak najlepiej przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 26.

¹³¹ Według M. Armstronga e-rekrutacja opiera się na powszechnym dostępie do sieci nieograniczonej liczby kandydatów na globalnym rynku pracy. Od tradycyjnej rekrutacji różni się sposobem jej przeprowadzenia, a więc wyłącznie z wykorzystaniem Internetu.

¹³² A. Branowska, *Proces doboru pracowników w przedsiębiorstwach – przegląd nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 83, Organizacja i Zarządzanie, Poznań 2021, s. 10.

¹³³ V. Sharani, A. Agrawal, J. Krithika, *Understanding The process of selection and recruitment invarious organizations*, Humanities and Social Science Studies, t. 12, wyd. 2, nr 4, 2023, s. 169-170.

¹³⁴ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 93.

sytuacji konfliktowych w organizacji¹³⁵, ale dzięki niemu ma ona możliwość określenia potrzeb kadrowych (w tym konieczności awansów, zwolnień lub doskonalenia zawodowego), oceny wyników pracy i opracowania systemu motywacyjnego¹³⁶. Ocena pracowników spełniać może następujące funkcje¹³⁷:

- Funkcja ewaluacyjna polega na ocenie dotychczasowego poziomu pracy, jej jakości i wywiązywania się pracownika z powierzonych zadań. Wynik tej oceny ma wpływ na płacę lub inne korzyści finansowe, a także może być impulsem do zmiany w strukturze zatrudnienia.
- Funkcja rozwojowa jest wykorzystywana do oceny potencjału rozwojowego pracownika, a także jego umiejętności i chęci rozwoju. Funkcja ta może pełnić również rolę motywacyjną (oferować informacje zwrotne pracownikom), a także dostarczać danych wspomagających planowanie kształcenia i rozwoju osób zatrudnionych.
- Funkcja informacyjna, która jest informacją zwrotną dla osoby ocenianej.
- Funkcja motywacyjna i decyzyjna dotyczą menedżera.
- Uniwersalne funkcje kierownicze to planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie.

Przeprowadzona w sposób poprawny ocena pracowników umożliwia organizacji stwierdzenie, czy zajmowane przez niego stanowisko jest optymalne z punktu widzenia jego umiejętności i jednocześnie względem potrzeb przedsiębiorstwa. Dodatkowo ocenianie odsłania możliwość identyfikacji i zaspokojenia potrzeb szkoleniowych osób zatrudnionych.

Kolejnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie pracowników, które dotyczy stwarzania możliwości i stosowania takich bodźców, by zachowanie pracownika odpowiadało potrzebom organizacji. Często motywowanie bezpośrednio związane jest z systemami wynagrodzeń, nie mniej ważna jest także motywacyjna wartość relacji społecznych w pracy. Pozytywne relacje na linii pracownicy – kierownictwo oraz wewnątrz zespołów pracowniczych odgrywają tak samo istotną rolę

¹³⁵ A. Kuzior, J. Ober, J. Karwot, *Employee Attitudes towards Employee Evaluation Systems in the Utility Sector: A Case Study of Sewage and Water Supply Ltd.*, Sustainability, MDPI, nr 14, Rybnik 2022, s. 1.

¹³⁶ Z. Janowska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 116.

¹³⁷ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998, s. 146; T. Oleksyn, *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka Pracownicza, „Poradnik”, nr 38, Warszawa 1994, s. 15.

jak czynniki finansowe¹³⁸. Motywowanie jest zatem świadomym i celowym oddziaływaniem na oczekiwane przez osoby motywujące zachowania ludzi¹³⁹. W literaturze przedmiotu motywowanie definiowane jest jako formalnie i świadomie określony przez organizację system motywatorów, który został przygotowany do oddziaływania na wybranych pracowników¹⁴⁰.

Ostatnia, wymagająca wyjaśnienia, funkcja zarządzania zasobami ludzkimi to kontrola zatrudnionych osób, a więc weryfikowanie czy działalność pracowników jest zgodna z planowaną. Zadaniem tej funkcji jest szczegółowe określenie powodów niepowodzeń pracowników oraz wsparcie w dalszym wykonywaniu przez nich zadań. Kontrola dodatkowo jest powiązana z planowaniem, organizowaniem i motywowaniem, a jej wyniki oddziałują na decyzje w tych obszarach. Do mechanizmów kontrolnych w przedsiębiorstwach w obszarze funkcji personalnej zaklasyfikować można systemy i procedury oceniania, analizy i weryfikacje zatrudnienia, a także system informacji kadrowej¹⁴¹.

Optymalnie prowadzone zarządzanie zasobami ludzkimi jest fundamentalnym czynnikiem strategicznym każdego przedsiębiorstwa. Determinuje ono jego rozwój oraz przetrwanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Ważną rolę przypisuje się motywowaniu, które poprzez realizację odpowiednio dobranych działań w sposób skuteczny angażuje pracowników w wykonywane działania i tym samym wpływa na osiąganie sukcesów przez organizację¹⁴². Nie sposób nie wspomnieć w tym miejscu, że na przestrzeni lat obserwuje się zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, jej wnętrzu, a także postawach pracowniczych. To właśnie te ostatnie w głównej mierze pociągnęły za sobą konieczność implementacji nowych koncepcji w zakresie zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach, a tym samym również w bankach. Potrzeba kształtowania oczekiwanych postaw pracowniczych wynika z konieczności adaptacji do wymagań rynkowych oraz możliwości odparcia konkurencji. Poniżej przedstawiono główne

¹³⁸ J. Marciniak, *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 18-19.

¹³⁹ T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 157.

¹⁴⁰ T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1, Problemy zarządczo-ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 262.

¹⁴¹ J. Marciniak, *Audyt ...*, op. cit., s. 20-21.

¹⁴² M. Sikorska, *Grywalizacja jako metoda zarządzania zasobami ludzkimi w realizacji projektów*, [w:] T. Kusio, M. Sołtysik, W. Kowalik (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów*, Project Management Review, nr 1, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 14-15.

zmiany w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji, które miały wpływ na wzrost roli czynnika ludzkiego oraz konieczność zmian metod zarządczych.

Pierwsze z wymienionych zmian, a więc te zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, miały znaczący wpływ na sposób jego funkcjonowania oraz na możliwości wykorzystania posiadanych zasobów, w tym również zasobów ludzkich. Na konieczność wdrożenia zmian w polityce personalnej wielu organizacji wpływ miała między innymi globalizacja, czyli powstanie dużej sieci zależności pomiędzy podmiotami otoczenia organizacji, w tym międzynarodowego. Innymi słowy pojęcie to oznacza swobodną wymianę ludzi, usług, towarów, kapitału oraz technologii, a także informacji i wiedzy¹⁴³. Globalizacja przenika różne sfery życia społecznego, gospodarczego oraz politycznego¹⁴⁴. Nowe narzędzia komunikacji umożliwiły lepszą i szerszą dostępność informacji oraz przyczyniły się do zmiany systemu myślenia. Dużą wagę zaczęto przywiązywać do kreatywności, umiejętnej komunikacji oraz łatwości budowania relacji społecznych z uwzględnieniem podłoża kulturowego¹⁴⁵. Daleko idące efekty globalizacji, które mają odzwierciedlenie w sferze produkcji, komunikacji, a także w zmianach mentalności, potrzeb konsumenckich czy organizacji pracy, miały wpływ na obserwowane zmiany w polityce kadrowej.

Za konsekwencję internacjonalizacji i globalizacji uznaje się wzrost dostępności kapitału finansowego¹⁴⁶, który spowodował, że koszty przestały być znaczącą barierą w rozwoju organizacji. Stały się one zatem niezbędnym elementem do jej uruchomienia i dalszego funkcjonowania, z zastrzeżeniem skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim¹⁴⁷. Zmiany otoczenia wynikające z procesów globalizacyjnych i określające nową rolę czynnika ludzkiego należy także odnieść do postępu technicznego¹⁴⁸. Rozwój informatyzacji przyczynił się do zwiększenia ilości i szybkości przekazywanych informacji. Otoczenie stało się bardziej złożone, zatem trudniej przewidzieć zmiany

¹⁴³ M. Węgrzyn, *Komercjalizacja i prywatyzacja placówek ochrony zdrowia w Polsce a globalny rynek usług medycznych*, [w:] M. Węgrzyn, A. Wasilewski, *Komercjalizacja i prywatyzacja ZOZ*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1103, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 18-19.

¹⁴⁴ A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 9.

¹⁴⁵ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 30-34.

¹⁴⁶ K. Kuziemska, *Problem nierównowag na rachunkach obrotów bieżących w strefie Euro*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 238, Łódź 2010, s. 89-90.

¹⁴⁷ G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 17, 21, 23, 83, 84.

¹⁴⁸ M. Simai, *Globalization, multilateral cooperation and the development process. The UN Agenda and End-of-Century Realities*, Hungarian Academy of Sciences, Budapest 1996, s. 8.

i przeciwdziałać ewentualnym zagrożeniom. Na znaczeniu zyskało twórcze reagowanie, umiejętność dopasowania się do zmian oraz odejście od czynności schematycznych¹⁴⁹. Wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, w tym również banki, wobec swoich pracowników tradycyjne systemy motywacyjne, takie jak płaca czy awans, stały się niezadowalające. Nieodzwonnie zatem jest zindywidualizowane podejście oraz dopasowanie metod zarządczych do osób zatrudnionych. Dzięki zastosowaniu koncepcji marketingu personalnego pojawia się szansa na poznanie bodźców sterujących zachowaniami pracowników oraz pojawia się możliwość spełnienia ich oczekiwań i potrzeb.

Rozwój informatyzacji przyczynił się także do możliwości pozyskania przez pracowników informacji na temat ofert zatrudnienia innych podmiotów, a zatem oczekiwania wobec pracodawców również stają się wyższe. Polski sektor bankowy jest zróżnicowany pod względem oferty zatrudnienia, zatem osoba posiadająca wysokie kwalifikacje i kompetencje ma możliwość doboru najatrakcyjniejszej dla siebie oferty pracy, która spełni jej oczekiwania. Poszczególne banki konkurują między sobą, natomiast wpływ na wybór pracodawcy ma również jego wizerunek. Marketing personalny jest koncepcją, której jednym z celów wtórnych jest budowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy oraz pozyskiwanie i utrzymywanie wartościowych, spełniających określone wymagania pracowników. Pomimo występującego w Polsce bezrobocia, nadal obserwuje się niedobór wysoko wyspecjalizowanej kadry¹⁵⁰, która emigruje do krajów oferujących atrakcyjniejsze wynagrodzenie¹⁵¹. Również w tym przypadku pomocne może być wykorzystanie koncepcji marketingu personalnego.

Istotnym czynnikiem są również zmiany demograficzne i idący za tym wzrost aktywności zawodowej kobiet¹⁵². Niezbędne stało się dostosowanie narzędzi zarządczych uwzględniających potrzeby ekonomiczne i emocjonalne kobiet. Narzędzia te powinny

¹⁴⁹ J. Otto, *Marketing...*, op. cit., s. 178.

¹⁵⁰ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania ...*, op. cit., s. 190.

¹⁵¹ A. Barwińska-Małajowicz, W. Kalita, K. Puchalska, *Regionalne zróżnicowanie przedsiębiorczości i inwestycji zagranicznych a odpływ rodzimej siły roboczej za granicę*, [w:] M. G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*, Zeszyt 15, UR, Rzeszów 2009, s. 207.

¹⁵² K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 17, 23.

być tak skonstruowane, by zapobiegały konfliktom wewnątrz organizacji oraz nie dopuszczały do przejawów jakiegokolwiek dyskryminacji na tle płci¹⁵³.

Zmiany wewnątrzorganizacyjne są wynikiem przeobrażeń otoczenia. W literaturze wskazuje się, że dla organizacji priorytetem staje się prowadzenie długofalowej współpracy z aktualnymi klientami¹⁵⁴. Istotne są relacje na linii klient – pracownik, natomiast wyłącznie usatysfakcjonowany i dowartościowany pracownik reprezentuje przedsiębiorstwo w możliwie najlepszy sposób. Na znaczeniu zyskał demokratyczny styl kierowania, a więc kierownicy dają większą swobodę swoim podwładnym, nie ingerują w poszczególne zadania, a wewnątrzorganizacyjna komunikacja ma charakter dwustronny¹⁵⁵, a więc obejmuje procesy zachodzące na linii pracownik-przełożony, a także na linii pracownik-pracownik¹⁵⁶. Koncepcja, której celem pierwotnym jest identyfikacja i zaspokojenie potrzeb pracowników to marketing personalny. Idea ta szczególne znaczenie przypisuje elementom etycznym i w centrum zainteresowania stawia pracownika. Ważne są również: dobrze działający system komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, przyjemna i życzliwa atmosfera w miejscu pracy oraz system szkoleń dopasowany do potrzeb i oczekiwań zatrudnionych. Niezwykle istotna jest umiejętność budowania z pracownikami długookresowych relacji opartych na zaufaniu i obustronnym szacunku¹⁵⁷.

Zmieniające się otoczenie miało znaczący wpływ również na zmiany postaw pracowniczych. Obecnie aktualni i potencjalni pracownicy są znacznie bardziej świadomi możliwości i perspektyw rozwoju swoich umiejętności oraz kariery zawodowej. W rezultacie są krytycznie nastawieni wobec wykonywanej pracy i oczekują od pracodawcy zaspokojenia ich indywidualnych potrzeb. Stali się „klientami” organizacji, którzy poza wynagrodzeniem oczekują innych korzyści, w tym niefinansowych, takich jak między innymi możliwości rozwoju czy posiadanie większej samodzielności

¹⁵³ E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Figiel Sz. (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 417-419.

¹⁵⁴ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje...*, op. cit., s. 190.

¹⁵⁵ A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zachowania w organizacji* [w:] A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak (red.), *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2006, s. 89.

¹⁵⁶ M. Zalewska-Turzyńska, *Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 249, Wrocław 2012, s. 128.

¹⁵⁷ D. Olejniczak, E. Dłubakowska-Puzio, A. Łowkiewicz, *Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie nr 3, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, SGGW, Warszawa 2010, s. 400-402.

w pracy¹⁵⁸. Pracownicy są także zdecydowanie odważniejsi, bardziej pewni siebie i gotowi do podejmowania ryzyka związanego ze zmianą miejsca pracy, gdy aktualne zatrudnienie nie spełnia ich oczekiwań oraz nie przynosi satysfakcji i zadowolenia¹⁵⁹. Nadrzędne znaczenie ma zatem identyfikowanie potrzeb pracowniczych, ich zaspokajanie, a także budowanie więzi emocjonalnych, co jest jednym z założeń marketingu personalnego.

Należy zwrócić uwagę również na fakt, że w organizacjach pracują lub potencjalnie mogą starać się o zatrudnienie osoby w różnym wieku. Różnorodność pokoleniowa może być czynnikiem wielu konfliktów związanych na przykład z odmiennym stylem pracy, innymi wyznawanymi wartościami czy indywidualnymi oczekiwaniami¹⁶⁰. Zatem istotne jest, by poznać potrzeby i oczekiwania pracowników oraz co najważniejsze je zaspokoić.

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że ogół zmian zachodzących w otoczeniu, wewnątrz organizacji oraz postawach pracowniczych wymusił i nadal wymusza na organizacjach, w tym również bankach, konieczność implementacji do procesu zarządzania zasobami ludzkimi koncepcji uwzględniającej podmiotowość pracowników, konieczność identyfikacji ich potrzeb i oczekiwań, a także budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Ideą, która bezsprzecznie uwzględnia te elementy jest marketing personalny. W kolejnych częściach pracy skupiono się zatem na dokładnym omówieniu tej koncepcji oraz zestawieniu jej z innymi, komplementarnymi ideami.

1.3. Marketing personalny jako koncepcja wykorzystywana w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Znaczenie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach i innych instytucjach, w tym bankach stale rośnie. Wzrost ten powoduje pojawianie się nowych bądź rozwój dotychczas funkcjonujących modeli czy koncepcji wspomagających proces zarządzania kadrami. Zarządzanie personelem jako dziedzina wiedzy, powstało na gruncie praktyki, z którą jest ściśle powiązane. Podejście do pracowników nadal ulega licznym zmianom,

¹⁵⁸ C. Sikorski, *Zachowania...*, op. cit., s. 260-261.

¹⁵⁹ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 260.

¹⁶⁰ E.J. Biesaga-Słomczewska, J. Kaczorowska, *Różnorodność pokoleniowa pracowników-implikacje dla zarządzania ludźmi (na przykładzie wybranych organizacji)*, „Marketing i Rynek”, 2014, nr 8, s. 326-331.

które mają swoje odzwierciedlenie w analogicznie zmieniających się założeniach, celach i instrumentach zarządzania. Według T. Listwana w zarządzaniu kadrami wyodrębnić można trzy główne systemy, tj.: tradycyjny, stosunków międzyludzkich i zasobów ludzkich. M. Armstrong wskazał natomiast dwie filozofie zarządzania personelem, takie jak: Personnel Management i Human Resources Management.

Według koncepcji Personnel Management pracownicy są odbierani przede wszystkim jako źródło kosztów w organizacjach, a funkcja personalna sprowadza się do ich ograniczania. Koncepcja ta skierowana jest wyłącznie do pracowników i odwołuje się do zasad „management”. Od pracowników oczekuje się w tych ramach podporządkowania do określonych zasad, a system ich wynagradzania jest sztywny i sformalizowany. Rekrutacja kandydatów odbywa się w momencie powstania wakatu. Założenia tej filozofii wykorzystuje się głównie, gdy rynek pracy przepełniony jest taną siłą roboczą, środowisko technologiczne można uznać za stabilne lub umiarkowanie zmieniające się. Decyzje podejmowane są wyłącznie na szczeblu centralnym¹⁶¹.

Natomiast koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi ufundowana jest głównie na przywództwie (leadership) i dedykowana w jednakowym stopniu do kierownictwa jak i osób podwładnych. Istotą Human Resources Management jest stwierdzenie, że pracownicy organizacji posiadają niezbędne do jej prawidłowego funkcjonowania i rozwoju zasoby, którymi są m. in.: wiedza, umiejętności czy doświadczenie. Zatrudnionych traktuje się jako element aktywów przedsiębiorstwa. Widoczna jest duża decentralizacja decyzji oraz wysoki poziom partycypacji pracowników w zarządzaniu. Według tej koncepcji istotna jest strategia personalna. Od pracowników wymaga się zaangażowania i inicjatywy, a wyboru kandydatów dokonuje się głównie na podstawie ich osobowości i cech personalnych, przenosząc na drugi plan kompetencje formalne. Zapotrzebowanie kadrowe badane jest zarówno w odniesieniu do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, jak i również horyzontalnych. Pracownicy są szkoleni pod kątem konkretnych, przydzielonych im zadań, a system płac jest elastyczny i uzależniony od zajmowanego stanowiska¹⁶².

Wraz z upływem czasu, w zarządzaniu zasobami ludzkimi zaczęto wykorzystywać elementy marketingowe. Początkowo, pojęcie marketingu dotyczyło działań, polegających na wymianie dóbr i usług, stanowiących jednocześnie różną

¹⁶¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 45-47.

¹⁶² Ibidem, s. 45-47.

wartość dla określonych uczestników rynku. W rozwiniętej gospodarce rynkowej głównym zainteresowaniem przedsiębiorstwa stał się klient, do którego kierowana była oferta produktowa. Odpowiednie wykreowanie i dobór oferty zależny był od poprawnej identyfikacji potrzeb osób zatrudnionych oraz doboru sposobów ich zaspokojenia. Dlatego też marketing zaczął być wykorzystywany w celu zdobycia i utrzymania odpowiedniego dla przedsiębiorstwa rynku zbytu. Obecnie uznawany jest on za podstawę zarządzania i wykorzystywany w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. H. Meffert traktuje marketing jako świadome i ukierunkowane rynkowo zarządzanie wszystkimi funkcjami przedsiębiorstwa, ale także jako rynkowo zorientowany proces podejmowania decyzji¹⁶³. Natomiast P.F. Drucker uważa, że z marketingowego punktu widzenia, przedsiębiorstwo należy traktować przez pryzmat uzyskanych wyników, a więc z perspektywy klienta. Inną, w odniesieniu do poprzednich, definicję marketingu przedstawia P. Kotler, według którego marketing nastawiony jest na spełnienie potrzeb i oczekiwań klientów¹⁶⁴.

Ponadto, istotne jest wykreowanie takiej kombinacji towarów i usług, którą klient zaakceptuje, a następnie nabędzie w określonym miejscu i czasie. Niezbędna w tym procesie jest także analiza otoczenia¹⁶⁵, gdyż podejście do marketingu uzależnione jest głównie od warunków, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje. W każdej organizacji, niezależnie od profilu jej działalności czy uwarunkowań formalno – prawnych za niezbędne uznaje się stosowanie zasad marketingu. Powyższą prawidłowość odnieść należy również do banków, zarówno spółdzielczych, jak i komercyjnych. Sektor bankowy obarczony jest dużą konkurencyjnością, zatem trafna identyfikacja rzeczywistych potrzeb klientów i ich późniejsze zaspokojenie może decydować o pozycji rynkowej poszczególnych instytucji. Działania marketingowe mają na celu integrację funkcji w ramach organizacji oraz określenie sposobów pełnego zaspokojenia tych potrzeb¹⁶⁶.

Z kolei marketing bankowy polega na tworzeniu i wdrażaniu działań, mających na celu: kreowanie właściwego wizerunku i silnej marki banku, definiowanie potrzeb klientów i dostosowywanie do nich produktów, budowanie zaufania, a także

¹⁶³ M. Sławińska, E. Urbanowska - Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 54-55.

¹⁶⁴ Ibidem.

¹⁶⁵ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 16-17.

¹⁶⁶ M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe ...*, op. cit., s. 54-55.

pozyskiwanie nowych klientów przy utrzymaniu dotychczasowych¹⁶⁷. Jednakże nawet najlepiej działający w organizacji marketing nie jest wystarczający, gdy osoby pracujące na stanowiskach bezpośredniej obsługi mają niską motywację, która może przełożyć się na niezadowolenie klientów. Banki, w ostatnich latach, zwłaszcza te komercyjne, przeszły dalece zaawansowaną transformację cyfrową, natomiast nadal istnieje wiele obszarów, gdzie kontakt fizyczny z pracownikami sprzedażowymi jest niezbędny. Dodatkowo mentalność i przyzwyczajenia klientów nie pozwalają na całkowitą rezygnację z obsługi bezpośredniej. Pracownicy sprzedaży reprezentują bank na zewnątrz w relacjach z interesantami, a ich postawa, zachowanie, zaangażowanie czy posiadane kompetencje mają istotny wpływ na kreowanie wizerunku instytucji jako usługodawcy, a także jako pracodawcy w świadomości konsumentów. Dodatkowo pozostała kadra osób zatrudnionych w różnym stopniu również przyczynia się do kreowania opinii o organizacji. O konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku świadczy posiadany kapitał intelektualny, a więc doświadczenie, posiadana wiedza, technologia organizacyjna, umiejętności zawodowe oraz relacje z klientami. Na wybór stosowanych narzędzi marketingowych mają wpływ posiadane zasoby niematerialne, do których zalicza się: kulturę organizacyjną, wizerunek i reputację organizacji, liczbę lojalnych klientów oraz kompetencje pracownicze¹⁶⁸. Na uwagę zasługuje również tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa jako rzetelnego i uczciwego pracodawcy. Reputacja każdego podmiotu gospodarczego zależy nie tylko od przeszłych działań, natomiast wpływać na nią będą także cele i strategie tworzone na przyszłość. Zbudowanie trwałego wizerunku solidnego pracodawcy będzie przynosiło pozytywne i wymierne efekty pomimo funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu czy wystąpienia zmian na rynku pracy¹⁶⁹.

Według koncepcji marketingu przedsiębiorstwo osiąga sukces w momencie, gdy odróżnia się od konkurencji w zakresie tworzenia wartości i dostarczania jej na rynek. Działania marketingowe, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, podejmowane są przez przedsiębiorstwa w celu poprawy ich funkcjonowania lub przy rozpoczęciu działalności¹⁷⁰. Dlatego też przedsiębiorstwa zaczęły wprowadzać do zarządzania

¹⁶⁷ J. Dudziak, G. Woźniewska, *Marketing bankowy*, [w:] A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000, s. 40.

¹⁶⁸ L. Białoń (red.), *Marketing w handlu*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2007, s. 40-41.

¹⁶⁹ A. Adamus - Matuszyńska, *Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?*, „Marketing w praktyce”, 12/2007 s. 92-93.

¹⁷⁰ P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REMBIS, Poznań 2003, s. 19.

zasobami ludzkimi elementy marketingowe¹⁷¹. Posiłkowano się marketingiem wewnętrznym, partnerskim czy marketingiem personalnym, zwanym również w literaturze przedmiotu kadrowym¹⁷².

Pojęcie „marketing wewnętrzny” po raz pierwszy wprowadzone zostało do literatury w 1981 r. Genezy tej koncepcji można dopatrywać się już w roku 1976, jednakże wówczas nie nazywano jej mianem marketingu wewnętrznego¹⁷³. Idea ta w sposób szczególny akcentowała znaczenie niematerialnych sposobów oddziaływania na pracowników¹⁷⁴. W literaturze napotkać można wiele definicji marketingu wewnętrznego¹⁷⁵. M. Rafiq, P. Ahmed i I.N. Lings dokonali podziału na trzy grupy, przedstawiające odmienne i zmieniające się w czasie podejścia do tej koncepcji, takie jak¹⁷⁶:

- ukierunkowanie na motywowanie pracowników (akcentowane w latach 80. XX wieku)¹⁷⁷,
- zorientowanie na klienta¹⁷⁸,
- nastawienie na wsparcie organizacji przy wdrażaniu strategii i zarządzaniu zmianami¹⁷⁹ (dominujące w latach 90. XX wieku)¹⁸⁰.

Pierwsza grupa definicji skupia się głównie na osiągnięciu satysfakcji i kreowaniu motywacji pracowników, których traktuje się jako klientów wewnętrznych. Pierwotną

¹⁷¹ E. Bombiak, *Aspekty marketingowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyt 12, nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie, Warszawa 2017, s. 120.

¹⁷² J. Synowiec, *Marketing partnerski w przedsiębiorstwie i przesłanki jego sukcesu*, ZN WSH Zarządzanie, nr 1, Warszawa 2016, s. 99-111.

¹⁷³ M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, t. 14, nr 6, s. 449-462.

¹⁷⁴ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 201.

¹⁷⁵ Zob. m. in.: E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwańska-Knop, *Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji*, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 139; E. Nawrocka, *Marketing wewnętrzny jako metoda motywowania personelu w sektorze usług hotelarskich*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości, nr 31, Wrocław 2008, s. 379-381; D. Bednarska-Olejniczak, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 353, Wrocław 2014, s. 72; E. Chrzan, *Marketing wewnętrzny wobec outsourcingu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 25, t. 1, Częstochowa 2017, s. 109-118; E. Wiśniewska-Placheta, J. Ober, *Rola marketingu wewnętrznego w procesie zarządzania zmianą*, Korpus Humanitarny, nr 23, t. 2, Narodowy Uniwersytet Nauk o Życiu i Środowisku Ukrainy, 2019.

¹⁷⁶ M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit. i I.N. Lings, *Balancing internal and external marketorientations*, „Journal of Marketing Management” 1999, nr 15, cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 11.

¹⁷⁷ A.I. Baruk, *Postmodernistyczne...*, op. cit., s. 81.

¹⁷⁸ M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances ...*, op. cit. i I.N. Lings, *Balancing...*, op. cit., cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 11.

¹⁷⁹ Ibidem, s. 11.

¹⁸⁰ A.I. Baruk, *Postmodernistyczne...*, op. cit., s. 83.

i kluczową przesłanką tej idei jest fakt, że satysfakcja klientów zależna jest od zaangażowania i nastawienia do nich osób zatrudnionych. W celu wywołania u pracowników motywacji i chęci oferowania usług na jak najwyższym poziomie, nieodzowne jest zapewnienie im zadowolenia i satysfakcji¹⁸¹. L.L. Berry i A. Parasuraman uważają, że pracownicy są dla przedsiębiorstwa wewnętrznymi nabywcami, natomiast sama praca jest wewnętrznym produktem, który spełnia potrzeby pracownicze¹⁸² podczas realizowania przez nich celów przedsiębiorstwa¹⁸³. Inni autorzy, tacy jak: W.E. Sasser i A.P. Arbeit, dodatkowo uznali, że przyciąganie, zatrzymanie i motywowanie personelu ma zasadnicze znaczenie w obszarach, gdzie jakość obsługi jest jedynym elementem wyróżniającym spośród konkurencji¹⁸⁴. Autorzy ci zwrócili uwagę na nieścisłości w ramach tej koncepcji. Sprzedawane pracownikom „produkty” mogą nie być odbierane przez nich pozytywnie, natomiast ich akceptacja wynikać może z kontraktowości zatrudnienia. Dodatkowo koszty finansowe satysfakcjonowania zatrudnionych mogą okazać się bardzo wysokie. Stanowisko, że pracownik jest ujmowany na pierwszym miejscu kwestionuje istotę klasycznego marketingu, w którym pierwszeństwo przypada klientowi zewnętrznemu¹⁸⁵.

Powyżej opisane wątpliwości stały się przyczyną powstania drugiego nurtu marketingu wewnętrznego, w którym akcentowane jest kształtowanie wśród osób zatrudnionych zachowań pro klienckich. Według C. Grönroos'a personel bezpośrednio obsługujący klientów powinien być ukierunkowany na ich potrzeby¹⁸⁶. W odróżnieniu do pierwszego podejścia, niewystarczająca jest motywacja zatrudnionych, ponieważ muszą oni być także zorientowani na sprzedaż. Przywołany powyżej autor opracował definicję, zgodnie z którą marketing wewnętrzny to „przekonanie, że na pracowników, stanowiących wewnętrzny rynek organizacji, można najskuteczniej wpływać, a zatem motywować w kierunku świadomości klienta, orientacji na rynek i nastawienia na sprzedaż, poprzez podejście o charakterze marketingowym i działania o charakterze marketingowym, zastosowane wewnątrz organizacji”¹⁸⁷.

¹⁸¹ A.I. Baruk, *Postmodernistyczne...*, op. cit., s. 28.

¹⁸² M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 113

¹⁸³ L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991, s. 272, cyt. za: A.I. Baruk, *Postmodernistyczne...*, op. cit., s. 28, s. 81.

¹⁸⁴ W.E. Sasser, S.F. Arbeit, *Selling...*, op. cit. i T.W. Thompson, L.L. Berry, P.H. Davidson, *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1978, cyt. za: M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

¹⁸⁵ M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit., s. 451.

¹⁸⁶ C. Grönroos, *Internal ...*, op. cit., s. 237, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit., s. 452.

¹⁸⁷ Ibidem, s. 42.

Trzecie podejście do koncepcji marketingu wewnętrznego uwypukla jego znaczenie we wdrażaniu strategii i wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie. Potencjał analizowanej idei przez wielu autorów upatrywany jest w koordynacji międzyfunkcyjnej¹⁸⁸, ponieważ strategie organizacyjne mogą być skutecznie wdrożone, wyłącznie wówczas, gdy nie trwają wewnątrzorganizacyjne konflikty, a komunikacja funkcjonuje sprawnie¹⁸⁹. Istotna jest również możliwość niwelowania ewentualnego oporu wśród zatrudnionych wobec wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian¹⁹⁰. Na skutek stosowania powyższych czynników koncepcja marketingu wewnętrznego została rozszerzona na wszystkie typy organizacji, nie tylko usługowe, jak miało to miejsce w jej początkowych fazach¹⁹¹. Powiększone zostało także grono jej adresatów na pracowników nie zajmujących się bezpośrednią obsługą klientów zewnętrznych¹⁹². M. Rafiq i P.K. Ahmed dokonali wyodrębnienia składowych marketingu wewnętrznego i na tej podstawie sformułowali nową definicję, zgodnie z którą marketing wewnętrzny to „zaplanowane działania, które, przy wykorzystaniu podejścia marketingowego, zmierzają do pokonania organizacyjnego oporu nauczycieli i do jednoczenia, motywowania, koordynacji międzyfunkcyjnej i integrowania pracowników w kierunku skutecznego wdrażania strategii organizacji i realizacji celów organizacyjnych, w celu dostarczenia satysfakcji klientom poprzez proces kreowania zmotywowanych i zorientowanych na klienta pracowników”¹⁹³.

Reasumując, zgodnie z koncepcją marketingu wewnętrznego osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie winno się traktować jako nabywców tworzących rynek wewnętrzny, na którym sprzedawane są produkty zaspokajające ich potrzeby¹⁹⁴. Zastosowanie tego podejścia w organizacji może stać się istotnym czynnikiem budowania rynkowej

¹⁸⁸ W.R. George, *Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level*, „Journal of Business Research”, 1990, t. 20, s. 64, cyt. za: M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

¹⁸⁹ J-P. Flipo, *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*, „Journal of European Marketing”, 1986, t. 20, nr 8, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

¹⁹⁰ R.J. Darling, R.E. Taylor, *A model for reducing internal resistance to change in a firm's international strategy*, „European Journal of Marketing”, 1989, t. 23, nr 7, cyt. za: M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

¹⁹¹ P.K. Ahmed, M. Rafiq, *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*, „Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science”, 1995, t. 1, nr 4, cyt. za: M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

¹⁹² M. Rafiq, P.K. Ahmed, *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*, „Journal of Marketing Management”, 1993, t. 9, cyt. za: M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

¹⁹³ M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit., s. 454.

¹⁹⁴ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 18-19.

przewagi konkurencyjnej¹⁹⁵. Marketing wewnętrzny ma na celu pozyskanie, szkolenie i motywowanie najlepszych kandydatów do zatrudnienia, którzy dążą do zapewnienia profesjonalnej obsługi klientów¹⁹⁶. Podkreślić przy tym należy, że ta swoista filozofia początkowo była stosowana przede wszystkim w usługach, które z natury rzeczy są niepowtarzalne i niełatwe do skopiowania czy odwzorowania przez konkurencję.¹⁹⁷ Idea ta nabiera szczególnego znaczenia, w sytuacji, w której konkurowanie za pomocą ceny jest niebywale trudne, a nawet niemożliwe. Marketing wewnętrzny akcentuje bowiem znaczenie pracowników w zakresie dostarczania satysfakcji nabywcom, gdyż zgodnie z jego założeniami istnieje nierozdzielna zależność pomiędzy zadowoleniem klientów i zadowoleniem kadry pracowniczej. Indywidualizacja jest niezbędna również w odniesieniu do produktów, które projektowane i dostarczane są zgodne z życzeniami nabywców. Każda forma kontaktu z klientami jest specyficzna oraz wymaga od pracowników osobistego i odrębnego podejścia do każdego z osobna. Potrzebne i konieczne jest zatem kształtowanie takich postaw u zatrudnionych, które będą wspomagały przedsiębiorstwo w dążeniu do zdobycia satysfakcji i lojalności nabywców. Niektórzy autorzy uznają, że marketing wewnętrzny jest wręcz podwaliną stosowania koncepcji marketingu relacji, zwanego również marketingiem partnerskim¹⁹⁸, który skupia się na tworzeniu trwałych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego nabywcami¹⁹⁹.

Marketing wewnętrzny składa się z czterech głównych systemów: komunikacji, motywacji, szkoleń i integracji pracowników²⁰⁰. Zgodnie z tą ideą najważniejszym i najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa jest dobrze poinformowana, zmotywowana, wyszkolona oraz zintegrowana z resztą zatrudnionych kadra pracownicza. Posiadana przez osoby zatrudnione wiedza i kompetencje, realizowana dobrze układająca się współpraca oraz oferowana lojalność przyczyniają się do budowania dobrych relacji z klientami zewnętrznymi oraz kształtowania pozytywnego wizerunku

¹⁹⁵ A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 12-13.

¹⁹⁶ P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 23.

¹⁹⁷ A.I. Baruk, *Marketing...*, op. cit., s. 18-19.

¹⁹⁸ S.J. Bell, D.M. Buttigieg, R.D. Iverson, *Relational Internal Marketing: An Empirical Investigation, Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, Global Perspectives In Marketing for the 21st Century, s. 158.

¹⁹⁹ D. Dziedzic, A.I. Szymańska, *Marketing transakcji a marketing relacji*, Zeszyty Naukowe WSEI w Krakowie nr 7, Kraków 2011, s. 6.

²⁰⁰ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 91.

przedsiębiorstwa²⁰¹, co docelowo skutkuje osiągnięciem sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo²⁰².

Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że organizacja w sposób szczególny powinna oddziaływać na pracowników, by z odpowiednią starannością realizowali cele przedsiębiorstwa i działali zgodnie z nimi. Zatrudnionych traktuje się jako wewnętrznych klientów przedsiębiorstwa²⁰³, a samo zatrudnienie jest produktem, mającym na celu jak najlepsze zaspokojenie ich potrzeb. Według A. Payne wymienić można dwie kluczowe zasady dotyczące omawianej koncepcji²⁰⁴:

- każda zatrudniona osoba w przedsiębiorstwie jest jednocześnie jej wewnętrznym klientem i dostawcą, a operacje są optymalne, wówczas gdy każdy pracownik świadczy i otrzymuje usługi najwyższej jakości,
- personel działa zgodnie z misją, strategią i celami przedsiębiorstwa.

Działania podejmowane w ramach koncepcji marketingu wewnętrznego skupiają się na tym, aby w relacjach osobistych, kontaktach telefonicznych lub w korespondencji mailowej pracownicy w możliwie jak najlepszy sposób reprezentowali swojego pracodawcę. C. Gronroos w koncepcji marketingu wewnętrznego wyróżnił działania strategiczne i taktyczne. Do pierwszych z nich zaliczył wszystkie działania, które tworzą kulturę przedsiębiorstwa, są zorientowane na klienta i motywują pracowników, zaś do działań taktycznych zakwalifikował: wewnętrzną segmentację, monitorowanie wewnętrznego rynku, komunikację formalną, zorganizowanie nieformalnej interaktywnej komunikacji oraz treningi wewnętrzne²⁰⁵. W związku z tym należy zaznaczyć, że marketing wewnętrzny mieści w sobie, skierowane do osób zatrudnionych, wszystkie działania, których celem jest zorganizowanie dobrze działającej komunikacji wewnętrznej, bezkonfliktowej i pozytywnie układającej się współpracy pomiędzy pracownikami oraz odpowiedniego systemu szkoleń i motywacji. Wdrożenie tej koncepcji wynika z istnienia potrzeby znajomości oraz konieczności realizacji przez zatrudnionych misji i wizji przedsiębiorstwa, a także dążenie do sytuacji, w której cele pracodawcy są zbieżne z celami pracowników²⁰⁶.

²⁰¹ M. Adamczyk, A. Sobczyk-Kolbuch, *Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jako forma marketingu wewnętrznego*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH, nr 16/2021, s. 7-25.

²⁰² J.W., Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001, PWN, s. 10.

²⁰³ A. Czubała i in., *Marketing usług*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 263.

²⁰⁴ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 59.

²⁰⁵ J. Otto, *Marketing...*, op. cit., s. 179–180.

²⁰⁶ A. Czubała i in., op. cit., s. 264.

W literaturze przedmiotu marketing wewnętrzny często łączony jest z innymi koncepcjami, takimi jak: marketing personalny, partnerski, relacji czy employer branding²⁰⁷. Tą najbardziej zbliżoną do wymienionych powyżej jest koncepcja marketingu personalnego, zwanego również kadrowym, który jest docelowym przedmiotem rozważań niniejszej pracy. Początków występowania tej idei można dostrzec w latach 60-tych XX wieku, kiedy dominował tzw. nurt partycypacyjny, natomiast dopiero pod koniec lat 70. XX wieku²⁰⁸ zaczęto posługiwać się nazwą marketing personalny jako odrębną koncepcją. Według tej idei ludzie sprawują nadrzędną funkcję w przedsiębiorstwie, realnie wpływając na jego rozwój²⁰⁹. Marketing personalny definiowany jest w literaturze jako system sposobów postępowania oraz zachowania organizacji, która skupiona jest na realizacji interesów i oczekiwań potencjalnych i aktualnych pracowników²¹⁰, traktowanych jako klientów²¹¹. Koncepcja ta uwzględnia orientację etyczną oraz obejmuje między innymi takie działania, jak: autentyczne i rzeczowe informowanie otoczenia o przedsiębiorstwie, utrzymywanie relacji z ośrodkami kształcenia, umożliwianie zatrudnionym rozwoju, posługiwanie się jasnymi zasadami i kryteriami doboru pracowników, a także oferowanie wsparcia osobom odchodzącym z organizacji²¹². Marketing personalny jest koncepcją ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb obecnych i potencjalnych pracowników, a także stworzenie pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy²¹³. Jego celem jest nie tylko pozyskanie wykwalifikowanych specjalistów, ale również ich długotrwałe utrzymanie w przedsiębiorstwie²¹⁴.

²⁰⁷ K. Czajnska, *Wielokulturowe zasoby ludzkie jako podmiot strategii marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 40, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2017, s. 61-70.

²⁰⁸ E.G. Popkova, V.V. Chashchin, D.V. Bogdanov, *Implementation of the Concept of Personnel Marketing In Modern Russia*, „World Applied Sciences Journal”, 22(3), 2013, s. 389-395.

²⁰⁹ A. Pochtowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 607, Prace z zakresu zarządzania personelem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 6.

²¹⁰ A.I. Baruk, *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej*, „Prace Instytutu Lotnictwa”, 2012, nr 4, s. 111-112.

²¹¹ J. Biesaga-Słomczewska, *Marketing personalny-założenia i praktyka polskich firm*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, nr 168, Łódź 2003, s. 89.

²¹² T. Listwan (red), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 79, cyt. za: K. Zając, *Marketing rekrutacyjny jako narzędzie employer branding*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 93.

²¹³ F. Ahlers, *Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Hochschulkontakte. Empfehlungen zum Management personal beschaffungs orientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Untemehmungsbefragung*, Schriften zum Management, t. 4, Hampp, München 1994, s. 114-115.

²¹⁴ G. Felser, *Personalmarketing*, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, t. 21, Kempten 2010, Hogrefe, s. 2.

Marketing personalny rozumiany jest również jako funkcja zarządzania personelem, obejmująca wszelkie działania, które mają za zadanie systematycznie inspirować pracowników do pracy. Koncepcja ta pomaga organizacji w tworzeniu odpowiedniego procesu selekcji, systemu zarządzania, wynagradzania i zwolnień, a także komunikacji personalnej²¹⁵. Podobnie jak klasyczny marketing, polega na holistycznym dopasowaniu przedsiębiorstwa i jego produktów do potrzeb aktualnych oraz potencjalnych klientów. W ten sposób przedsiębiorstwo staje się „marką”, miejsce pracy staje się „produktem”, a pracownik – „klientem”²¹⁶. Według marketingu personalnego każda organizacja ma swój rynek pracy zewnętrzny i wewnętrzny, które to traktowane są jako miejsca spotkania popytu z podażą²¹⁷. Marketing personalny wewnętrzny zorientowany jest na aktualnych pracowników, a marketing personalny zewnętrzny skierowany do potencjalnych pracowników. Odbiorcami wewnętrznymi, tworzącymi wewnętrzny rynek pracy, są pracownicy aktualnie zatrudnieni w organizacji. Z kolei grupę odbiorców zewnętrznych tworzą potencjalni pracownicy, którzy²¹⁸:

- kiedyś byli zatrudnieni w organizacji,
- przynajmniej jeden raz uczestniczyli w prowadzonej przez przedsiębiorstwo rekrutacji, zakończonej wynikiem negatywnym,
- nigdy nie mieli kontaktu z danym przedsiębiorstwem, ale posiadają odpowiednie kwalifikacje i kompetencje do pracy w nim.

Zgodnie z omawianą koncepcją, na wewnętrznym rynku pracy działają dwa podmioty („sprzedawca” – pracodawca i „klient” – pracownik), które zawierają ze sobą umowę o wzajemnym świadczeniu usług. Osoba zatrudniona wnosi do organizacji swój potencjał, wiedzę, motywację i umiejętności, a w zamian oczekuje dobrych warunków zatrudnienia, tj. m. in.: wynagrodzenia na odpowiednim poziomie, możliwości rozwoju zawodowego, samodzielności czy przyjaznej atmosfery w zespole. Z kolei pracodawca liczy na: rzetelne wykonywanie obowiązków służbowych, zaangażowanie w pracę czy

²¹⁵ A. Lukaszcyk, *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*, Niemieckie Towarzystwo Zarządzania Personalem, DGFP-PraxisEdition, t. 102, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf 2012, s. 11-12.

²¹⁶ *Personalmarketing. Mit den richtigen Strategien neue Talente rekrutieren Und Top-Mitarbeiter halten*, softgarden, Berlin, <https://content.softgarden.com/hubfs/DE/Content%20Files/Free%20Content/softgarden%20-%20Personalmarketing.pdf> [odczyt: 01.10.2024].

²¹⁷ M. Morawski, *Marketing personalny*, Zeszyty Naukowe WWSZiP, nr 1/2002, Refleksje społeczno-gospodarcze, s. 40.

²¹⁸ R. Oczkowska, *Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 4 (38), 2015, s. 190-191.

chęć udziału w realizacji nowych zadań i projektów. Ekwiwalentność umowy wymaga zatem od pracodawcy stworzenia odpowiednich warunków dotyczących zatrudnienia, natomiast od osób zatrudnionych oczekuje się spełnienia oczekiwań pracodawcy. Kontrakt ten powinien być zawarty długi okres, gdyż wyłącznie taka perspektywa współpracy umożliwia obu stronom uzyskanie spodziewanych korzyści²¹⁹.

Zewnętrzny rynek pracy jest miejscem twardej konkurencji, na którym to organizacja może rywalizować dzięki swojemu wizerunkowi, a także osiągnięciom, nawiązanej współpracy z ośrodkami kształcenia czy właściwie prowadzonym procesom rekrutacyjnym. Niezbędne jest zatem wykreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy, który inwestuje w oświatę, szkolnictwo wyższe, a także na bieżąco informuje otoczenie o swojej misji, wizji, celach i zadaniach. Aby te dwa rynki pracy poprawnie funkcjonowały wdrażany jest marketing personalny do zarządzania zasobami ludzkimi²²⁰. W marketingu personalnym, w odróżnieniu od koncepcji marketingu wewnętrznego, brak jest jednakże odwołania do konieczności budowania kultury proklienckiej. Zadaniem marketingu personalnego jest dążenie do pozyskania najlepszych pracowników, wzmacnianie ich zaangażowania i rozwój kompetencji. Nie kształtuje się w nich potrzeby świadomości w zakresie pełnionej funkcji w tworzeniu wartości dla klienta, współpracy międzywydziałowej czy rozwoju umiejętności dotyczących obsługi nabywców²²¹.

Zgodnie z analizowaną koncepcją, pracownicy powinni brać czynny lub bierny udział w procesach informacyjno-decyzyjnych zachodzących w organizacji. Kierownicy nie powinni narzucać wykreowanych przez siebie rozwiązań podwładnym, lecz dzielić się z nimi swoimi doświadczeniami i wiedzą. Przedsiębiorstwo osiąga rynkowy sukces w momencie zrównania celów i wartości wyznawanych przez pracowników z celami i wartościami kierownictwa. Zauważono, że każdy pracownik byłby skłonny poświęcić część swojego wolnego czasu na doskonalenie przedsiębiorstwa, gdyby w zamian otrzymał poczucie satysfakcji moralnej lub materialnej²²².

Marketing personalny dzieli się na zewnętrzny i wewnętrzny. W celu zobrazowania podobieństw i różnic występujących między tymi rodzajami omawianej koncepcji – w oparciu o źródła literaturowe oraz własne wnioski z przeglądu dostępnych

²¹⁹ M. Morawski, *Marketing...*, op. cit., s. 40-41.

²²⁰ Ibidem, s. 41.

²²¹ Ibidem, s. 41-42.

²²² B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 2001, s. 21.

publikacji na temat poruszanej problematyki – dokonano ich rozróżnienia, co zostało przedstawione w tabeli 8.

Tabela 8. Porównanie marketingu personalnego wewnętrznego i marketingu personalnego zewnętrznego

Cecha porównawcza	Marketing personalny wewnętrzny	Marketing personalny zewnętrzny
odbiorcy działań	aktualni pracownicy	potencjalni pracownicy
cele podejmowanych działań	• usatysfakcjonowanie pracowników • emocjonalne związanie zatrudnionych z organizacją • zmniejszenie wskaźnika absencji i rotacji przy jednoczesnym wzroście wydajności	• długoterminowe aktywne zainteresowanie przedsiębiorstwem jako pracodawcą (przyciąganie kandydatów) • łatwa i szybka rekrutacja nowych pracowników
podsystemy	• system wewnętrznej komunikacji pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi oraz pomiędzy poszczególnymi pracownikami, • system motywacji (motywatory o charakterze finansowym i pozafinansowym), • system kreowania i utrwalania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, • system szkoleniowy, • system wewnętrznej rekrutacji i selekcji (przemieszczanie na inne stanowiska, by pracownicy mogli lepiej wykorzystać swoją wiedzę i umiejętności)	• system zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami, • system zewnętrznej rekrutacji (obejmująca działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej), • system kreowania i utrwalania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy

Zródło: opracowanie na podstawie: M. Morawski, *Marketing...*, op. cit., s. 40; R. Oczkowska, *Kreowanie...*, op. cit., s. 190-191; A.I. Baruk, *Rola...*, op. cit., s. 111-112; J. Biesaga-Słomczewska, *Marketing...*, op. cit., s. 89.

Według koncepcji marketingu personalnego pracownicy organizacji są postrzegani jako jej klienci wewnętrzeni, których interesy znajdują się w centrum zainteresowania kierownictwa²²³. Podejście to tworzy nowe perspektywy pracy kadrowej, umacnia konkurencyjność, a także wspomaga w doborze i pozyskaniu odpowiedniej kadry pracowniczej. W epoce średniowiecza obserwowane były początki handlu i dostrzec było można elementy marketingu relacji²²⁴ między kupującym i sprzedającym. Obecnie coraz więcej uwagi poświęca się budowaniu stabilnych i silnych więzi na linii kierownictwo – pracownicy. W ramach koncepcji marketingu relacji każda

²²³ M. Grzybowska-Brzezińska, *Instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, t. 2, s. 382.

²²⁴ M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CEDEWU Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008, s. 11.

organizacja powinna między innymi: dopasowywać swoją ofertę do potrzeb i oczekiwań klientów, ulepszać rdzeń o usługi specjalne, dobierać odpowiednią cenę produktów i usług, a także podejmować działania marketingowe skierowane do własnych pracowników, traktowanych jako klientów wewnętrznych²²⁵. Według wielu autorów to właśnie zasoby ludzkie stanowią najistotniejszy element efektywnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa²²⁶.

Do polskiej literatury pojęcie marketingu personalnego wprowadziła L. Zbiegień-Maciąg, według której „stosunek między organizacją (pracodawcą) a pracownikiem tej organizacji jest wymianą transakcyjną, w której to pracownik i pracodawca są klientami wewnętrznymi, oferującymi sobie nawzajem określone usługi i wartości”²²⁷. Dla autorki marketing personalny jest nowoczesną i aktywną polityką kadrową, zorientowaną na interesy i oczekiwania obecnych i potencjalnych pracowników. Osoby zatrudnione i kandydatów traktuje się jako klientów przedsiębiorstwa²²⁸. K. Schwan i K.G. Seipel natomiast twierdzą, że marketing personalny jest pojęciem znacznie szerzej rozumianym niż sam marketing. Według nich, centrum zainteresowania przedsiębiorstwa powinien stanowić człowiek. Istotna jest również orientacja etyczna, zgodnie z którą polityki kadrowej nie można budować na manipulacji zatrudnionymi. Pracownicy nie mogą być pozyskiwani w sposób agresywny i nieprzemysłany, bez wcześniejszego przygotowania klimatu i struktury zakładu, u podstaw których leży rzetelne i odpowiedzialne obchodzenie się z nimi²²⁹.

Zaspokojenie potrzeb osób zatrudnionych jest możliwe wyłącznie po dokonaniu identyfikacji tego, co dla nich ma istotną wartość, określaną w kategoriach satysfakcji z pracy. Satysfakcja ta kształtowana jest przez pozytywne i negatywne uczucia, a także postawy względem wykonywanej pracy. Zależna jest od wielu czynników powiązanych z pracą oraz od innych aspektów życia. Pracownicy pozytywnie nastawieni do pracy tak samo oceniają swoje życie prywatne²³⁰. W związku z powyższym zadowolenie pracowników powinno wchodzić w skład strategii działania przedsiębiorstwa.

²²⁵ L.L. Berry, *Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Prospective* „, Journal of the Academy of Marketing Science”, 1995, 23/4, s. 236.

²²⁶ R.W. Griffin, *Management*, 9 Edition, HoughtonMifflin Company, Boston – New York 2008, s. 373.

²²⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Pracownik nasz klient. Marketing personalny w polskich firmach pięć lat później*, Personel, 1-15 kwietnia 2000, s.10.

²²⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 155.

²²⁹ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 7.

²³⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 296.

Koncepcja marketingu personalnego jest całokształtem różnych działań przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które odnoszą się do zarządzania potencjałem organizacji oraz tworzeniem jego wielkości i struktury. Działania te są realne do osiągnięcia w momencie tworzenia odpowiednich do działania warunków dla pracowników, a także pozyskiwania odpowiednich kandydatów rynku pracy²³¹. Inną definicję marketingu personalnego przedstawił S. Smoleński, według którego koncepcja ta obejmuje zestaw czynności podejmowanych przez organizacje i skierowanych do potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Działania te mają na celu zachowanie i doskonalenie potencjału intelektualnego w procesie pracy, a także zaspokajanie potrzeb pracowników, traktowanych jako klientów²³². Zbieżną definicję zaprezentował A. Poczowski, według którego marketing personalny to całokształt możliwości postępowania i zachowania przedsiębiorstwa, zorientowanych na oczekiwania, korzyści i ambicje potencjalnych oraz obecnych pracowników, postrzeganych jako klientów. Autor zaznaczył, że potrzeby te należy dokładnie poznać, by móc dążyć do ich zaspokojenia²³³. Według T. Listwana marketing personalny to „system postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowany na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników, traktowania ich w sposób podmiotowy, jako klientów. Marketing personalny zawiera więc orientację etyczną. Tak rozumiany marketing personalny obejmuje przykładowo takie działania, jak: rzetelne informowanie otoczenia o przedsiębiorstwie, kontakty z ośrodkami kształcenia, stosowanie jasnych kryteriów i zasad doboru pracowników, dbałość o rozwój pracowników, rzetelne oceny, pomoc dla odchodzących i inne. Działania te wyrażają zatem pewną swoistą filozofię i koncepcję zarządzania kadrami, bardzo zbliżoną do strategicznego zarządzania kadrami.”²³⁴.

A. Baruk zwraca szczególną uwagę na fakt, że według analizowanej koncepcji, klientami są zarówno nabywcy oferowanych przez przedsiębiorstwo usług i produktów, jak również obecni i przyszli pracownicy. Na równi istotne jest otoczenie wewnątrz organizacji oraz poza jej granicami, w związku z czym wyróżnić należy marketing

²³¹ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 239.

²³² S. Smoleński, *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, Biblioteka menedżera i służby pracowniczej, Bydgoszcz 2001, s. 57.

²³³ A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 257

²³⁴ T. Listwan, *Słownik...*, op. cit., s. 79.

wewnętrzny i zewnętrzny²³⁵. W ramach tej koncepcji połączone zostały działania o charakterze wewnątrzorganizacyjnym z działaniami skierowanymi w odwrotnym kierunku, a więc poza przedsiębiorstwo²³⁶. Natomiast ważność ujęcia holistycznego w marketingu personalnym podkreślana była przez P. Kotlera i K. Kellera. Według autorów podejściem marketingowym należy objąć wszystkich odbiorców dóbr i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo (w tym również pracowników), bez względu na ich charakter²³⁷. Wykazali oni, że występuje wysoka korelacja między satysfakcją nabywców, satysfakcją pracowników i rentownością organizacji²³⁸.

Marketing personalny dużą wagę przypisuje więziom emocjonalnym, postrzega organizację jako rynek, a wszystkich jej pracowników jako nabywców. Zgodnie z tą koncepcją do zarządzania zasobami ludzkimi adaptowane winny być metody i instrumenty marketingowe²³⁹. W niniejszej rozprawie przyjęto autorski sposób postrzegania marketingu personalnego jako koncepcję zawierającą aspekty etyczne i skupiającą się na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo lub inną jednostkę w stosunku do aktualnych i potencjalnych pracowników ogółu działań, takich jak: identyfikowanie oraz zaspokajanie ich oczekiwań i potrzeb, a także kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako uczciwego i atrakcyjnego pracodawcy. Osoby zatrudnione traktowane są w kategoriach klientów, a oferowane im produkty mają przyczynić się do osiągnięcia przez podmiot rynkowego sukcesu.

Widoczne jest, że koncepcja marketingu personalnego jest wizją aktywnej polityki kadrowej oraz realnym sposobem pozyskiwania i utrzymywania pracowników. Identyfikowanie się pracowników przedsiębiorstwa z jego wewnętrznymi nabywcami umożliwiło nawiązanie i umocnienie więzi pomiędzy pracodawcą i poszczególnymi osobami tam zatrudnionymi. Podejmowane przez organizacje działania z zakresu marketingu personalnego nie są bezpośrednio widoczne dla docelowych nabywców zewnętrznych, jednakże ich odpowiednie prowadzenie wpływa znacząco na efektywność działań podejmowanych w ramach klasycznej mieszanki transakcyjnego marketingu zewnętrznego. Wyłącznie pracownicy silnie emocjonalnie związani z przedsiębiorstwem – pracodawcą są gotowi w pełni wykorzystywać swoje umiejętności i pomysłowość

²³⁵ A.I. Baruk, *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia 39, Lublin 2005, s. 212-213.

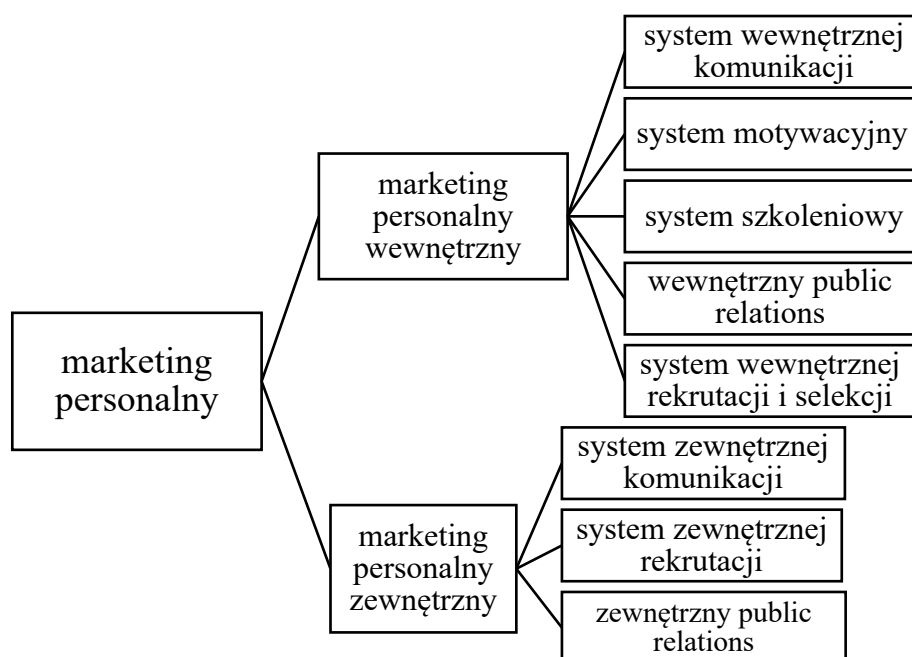
²³⁶ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing...*, op. cit., s. 7.

²³⁷ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management 14*, Prentice Hall, New Jersey 2011, s. 18-19.

²³⁸ Ibidem, s. 364.

²³⁹ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 24.

w tworzeniu unikalnej wartości dla nabywców finalnych, oferując im tę wartość w pożądaney przez nich formie, miejscu i czasie. Reasumując należy uznać, że na rynkowy sukces organizacji składa się ogół zmiennych, w tym również związane ze sferą psychologiczno-socjologiczną pracowników, których powinno się postrzegać jako integralne części spójnego organizmu przedsiębiorstwa. Każda z nich jest tak samo niezbędna dla powodzenia całości. Koncepcja marketingu personalnego kładzie nacisk na konieczność zaspokojenia przez pracodawcę potrzeb pracowników, przy uprzedniej ich identyfikacji. Zatrudnieni odczuwający pełną satysfakcję z przynależności do określonej organizacji, przekładają swoją satysfakcję na lojalne i efektywne współprzyczynianie się do rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa²⁴⁰.



Rysunek 2. Elementy wchodzące w skład marketingu personalnego

Źródło: opracowanie na podstawie A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 15.

Jak już wcześniej wspomniano, marketing personalny składa się z marketingu personalnego wewnętrznego oraz marketingu personalnego zewnętrznego (rys. 2), natomiast u jego podstaw leży zaspokajanie wcześniej zidentyfikowanych potrzeb aktualnych i potencjalnych pracowników. Cele tej koncepcji wynikają z jej podstawowych założeń i można je podzielić na pierwotne i wtórne.

Do celów pierwotnych zaliczyć można²⁴¹:

²⁴⁰ A.I. Baruk, *Rola...*, op. cit., s. 211-218.

²⁴¹ G. Wudarczewski, *Koncepcja marketingu personalnego jako wyznacznika klimatu organizacyjnego*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, tom LI, Lublin 2017, s. 274-275.

- identyfikowanie potrzeb aktualnych pracowników przedsiębiorstwa,
- identyfikowanie potrzeb potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa,
- identyfikowanie zmian występujących w potrzebach pracowników, określanie ich szybkości i kierunków oraz przyczyn,
- zaspokajanie potrzeb aktualnych i potencjalnych pracowników, spełniając tym samym cele całej organizacji.

Zrealizowanie celów pierwotnych stanowi podstawę realizacji celów wtórnych, na które składają się²⁴²:

- kreowanie, tworzenie i utrwalanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy, dla którego aktualni i potencjalni pracownicy są równorzędnymi partnerami,
- nabywanie i utrzymywanie pracowników o możliwościach emocjonalno – intelektualnych decydujących o unikalnej osobowości przedsiębiorstwa,
- dbanie o pracowników i pobudzanie ich kreatywności poprzez tworzenie odpowiednich i sprzyjających do tego warunków,
- nawiązywanie i utrzymywanie relacji z potencjalnymi pracownikami,
- utrzymywanie dobrych i długofalowych relacji z byłymi pracownikami.

Cele marketingu personalnego powinny być realizowane równolegle, co przesądza o kompleksowym charakterze tej koncepcji i przynosi korzyści materialne i niematerialne. Wymienione powyżej cele mają charakter ogólny, a ich uszczegółowienie zależne jest od specyfiki odbiorców. Realizacja celów marketingu personalnego w sposób istotny wpływa na możliwości osiągnięcia celów marketingu transakcyjnego, przede wszystkim tych o strategicznym horyzoncie czasowym. Powiązania te występują, gdyż zarówno potencjalni, jak i aktualni pracownicy mogą być jednocześnie rzeczywistymi lub potencjalnymi odbiorcami oferty w ramach marketingu transakcyjnego. Zakres korzyści w ujęciu ilościowym i jakościowym zależny jest od zaangażowania zatrudnionych. Zaangażowanie to warunkowane jest przez stopień odczuwanej przez pracowników satysfakcji z zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie, czyli w jakim stopniu zaspokajane są ich oczekiwania zawodowe i osobiste. Na cele marketingu personalnego należy patrzeć w szerszej perspektywie, zwracając uwagę na zależności łączące je z celami pozapersonalnymi²⁴³.

²⁴² A.I. Baruk, *Rola...*, op. cit., s. 211-218.

²⁴³ Ibidem.

Marketing personalny wewnętrzny w sposób bezpośredni wpływa na kształtowanie systemów motywacyjnych w organizacji, ich projektowanie i realizację. Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy na rynku oddziałuje na możliwość pozyskania nowych i odpowiednich pracowników, a także ich przyciągnięcie, pozyskanie i utrzymanie. Zbudowanie atrakcyjnego wizerunku pozytywnie wpływa również na proces rekrutacji, zwiększenie poziomu satysfakcji wśród pracowników oraz stopnia utożsamiania się z organizacją²⁴⁴. Osoby emocjonalnie związane z pracodawcą są silniej zmotywowane i chętne do wykorzystywania w pełni swoich zdolności i umiejętności w pracy²⁴⁵.

Tradycyjne metody motywowania pracowników nie wystarczają, aby byli w pełni zadowoleni. Wdrażanie jednolitych narzędzi wpływania na osoby zatrudnione jest nieskuteczne z uwagi na wysoki stopień różnorodności społeczeństwa²⁴⁶. Dlatego też system motywacyjny powinien składać się z²⁴⁷:

- motywatorów materialnych, które są newralgiczną formą wpływania na pracowników,
- niematerialnych.

Do pierwszej grupy zalicza się te, które realizowane są w postaci wynagrodzenia transakcyjnego, do którego można zaklasyfikować: wynagrodzenia bieżące, premie, świadczenia dodatkowe i partycypacyjne, możliwość nieodpłatnego wykorzystywania poza pracą firmowych narzędzi, wsparcie dla wybranych grup zatrudnionych, różnego rodzaju benefity, a także dostęp do akcji i opcji²⁴⁸. Drugą grupę stanowią motywatory niematerialne, czyli tzw. wynagrodzenie relacyjne to głównie partycypacja, oceny pracownicze, szkolenia, planowanie kariery, organizowanie pracy i warunki zatrudnienia oferowane przez pracodawcę²⁴⁹. W literaturze przedmiotu wskazuje się również na przesłanki, dla których wynagrodzenie pieniężne może nie powodować wzrostu motywacji wśród osób zatrudnionych. Ma to miejsce w sytuacji, gdy wysiłek i starania, jakie pracownicy podejmują są trudne do zmierzenia i wyceny, a zatrudnieni poddają je

²⁴⁴ R. Oczkowska, *Kreowanie...*, op. cit., s. 185-197.

²⁴⁵ T. Myjak, *Determinanty wewnętrznej motywacji do pracy w świetle wyników badań własnych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 1(47), 2018, s. 125-139.

²⁴⁶ M. Spychała, T. Bartecki, M. Brzóska, *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 79, Poznań 2019, s. 164.

²⁴⁷ A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 121.

²⁴⁸ J. Woźniak, *Współczesne ...*, op. cit., s. 106-137.

²⁴⁹ Z. Janowska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 115.

subiektywnej własnej ocenie. Zatem wynagradzanie ich za wymierne wyniki może powodować sprzeciw i niechęć do angażowania się w wykonywaną pracę²⁵⁰.

Ponadto, zadaniem marketingu personalnego, obok doboru odpowiednich narzędzi motywacji, jest niedopuszczenie do utraty przez organizację jej kluczowych pracowników. Fluktuacja lub rotacja pracowników jest zjawiskiem polegającym na odejściu z pracy osób zatrudnionych (bez względu na przyczynę)²⁵¹. Wyróżnia się rotację²⁵²:

- zewnętrzną – związaną ze zwolnieniami dotychczasowych pracowników i przyjmowaniem nowych osób,
- wewnętrzną – polegającą na przemieszczaniu pracowników wewnątrz organizacji,
- dobrowolną – inicjowaną przez pracownika,
- wymuszoną – polegającą na zwolnieniu pracownika przez pracodawcę,
- pożądaną – występującą wówczas, gdy organizację opuszcza osoba zatrudniona posiadająca niskie kwalifikacje i generująca słabe wyniki, a więc niewiele znacząca dla przedsiębiorstwa,
- niepożądaną – występującą wtedy, gdy z organizacji zwalnia się osoba kluczowa, a więc cenna dla organizacji i przynosząca jej wysokie zyski,
- funkcjonalną – zachodzącą wówczas, gdy zwolnienie pracownika powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa (odchodzi pracownik o niskiej efektywności, a w jego miejsce powstaje możliwość pozyskania nowego o wyższej efektywności),
- dysfunkcjonalną – polegającą na odejściu efektywnie działających pracowników posiadających wysokie kompetencje,
- możliwą do uniknięcia, a więc taką, na którą organizacja ma wpływ,
- niemożliwą do uniknięcia – występującą wówczas, gdy pracownicy odchodzą z przyczyn niezależnych od przedsiębiorstwa (pracodawca nie ma wpływu na poziom rotacji),

²⁵⁰ B. Holmstrom, P. Milgrom, *Multitask Principal Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design*, "Journal of Law, Economics and Organizations", 1991, nr 7.

²⁵¹ J. Woźniak, *Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań*, [w:] T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 214-228.

²⁵² M. Spychała, T. Bartecki, M. Brzóska, *Employer...*, op. cit., s. 164-165.

- nieuzasadnioną (nadmierną) – spowodowaną przez źle prowadzoną politykę kadrową.

Nadmierna rotacja może niekorzystnie wpływać na działalność organizacji, gdyż: generowane są wysokie koszty wdrożenia nowych pracowników, spada wydajność pracy i zdolność do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Na dodatek, wymienić można utracone korzyści dotyczące wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa, takie jak²⁵³:

- koszty utraconej wiedzy odchodzących doświadczonych pracowników,
- koszty wymiany personelu i szkolenia nowych osób,
- przestój w wykonywaniu niektórych obowiązków (od momentu odejścia pracownika do czasu znalezienia i zatrudnienia jego następcy),
- tymczasowe przydzielenie obowiązków odchodzącej osoby pozostałym pracownikom,
- spadek satysfakcji klientów spowodowany niższym poziomem obsługi po odejściu pracownika,
- negatywny wpływ na atmosferę w zespole,
- rekomendowanie pozostałym w organizacji pracownikom zmiany pracy (przez osoby, które odeszły).

Mając na uwadze powyższe, nadmierna fluktuacja kadr generuje bezpośrednie koszty finansowe oraz pośrednie związane z mniejszą efektywnością funkcjonowania organizacji. Może ona również skutkować pojawieniem się zakłóceń w stabilności działalności przedsiębiorstwa oraz obniżenia morali i spadku lojalności pracowników, obserwujących częste zmiany kadrowe. Osoby zatrudnione mogą mieć wówczas trudności w budowaniu trwałych relacji w zespołach pracowniczych²⁵⁴. W literaturze podkreśla się w szczególności wpływ pozafinansowych czynników na zwiększanie wskaźnika rotacji. Atrakcyjniejsze wynagrodzenie jest podstawowym bodźcem skłaniającym do zmiany miejsca pracy. Jednakże wymienić można inne cechy miejsca

²⁵³ W. Al-Suraihi, S.A. Samikon, A. Al-Suraihi, I. Ibrahim, *Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies*, „European Journal of Business Management Research”, t. 6, wyd. 3, 2021, s. 1-10.

²⁵⁴ A. Kielczewska, I. Rozbicka, *Rotacja pracowników w Polsce*, Working Paper, nr 6, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2023, s. 29-30.

pracy, które zwiększają prawdopodobieństwo pozostania pracownika w organizacji. Zalicza się do nich m. in.²⁵⁵:

- poczucie przynależności i związania z pracodawcą,
- wysoki stopień zadowolenia z pracy,
- oferowanie różnych korzyści i benefitów (świadczenia pozapłacowe czy możliwości rozwoju),
- przywiązanie do miejsca pracy,
- wysoka jakość przywództwa w organizacji (przełożony dba o powierzony mu zespół pracowników, wspiera go i inspiruje).

Podsumowując dotychczas przedstawione treści, można wskazać, że istotą marketingu personalnego są oparte na wzajemnym szacunku relacje między pracownikami i kierownictwem oraz odpowiednia komunikacja z zewnętrznym otoczeniem organizacji. Koncepcja ta zakłada między innymi, że²⁵⁶:

- pracownicy są świadomi misji i strategii działania przedsiębiorstwa, dzięki czemu są w stanie pozytywnie reprezentować swojego pracodawcę w bezpośrednich relacjach z klientami,
- współpraca pomiędzy pracownikami organizacji przebiega w ten sam sposób, jak pomiędzy uczestnikami rynku,
- wymiana informacji postrzegana jest jako proces komunikacji z całym zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa,
- niezbędne jest ciągłe inwestowanie w rozwój pracowników,
- pracodawca musi stosować bodźce o zróżnicowanym charakterze, a więc motywatory materialne i pozamaterialne,
- tworzona musi być odpowiednia kultura organizacyjna, a więc bez stosowania wobec pracowników mechanizmów manipulacji (relacje powinny być oparte na wzajemnym zaufaniu, otwartości i szacunku),
- priorytetową rolę w budowaniu i wykorzystaniu omawianej koncepcji odgrywają menedżerowie, których zadaniem jest zapewnienie bezkonfliktowych, życzliwych oraz nastawionych na współpracę stosunków w zespole, a także umożliwienie pracownikom autonomii podczas realizowania projektów.

²⁵⁵ A.L. Rubenstein, M.B. Eberly, T.W. Lee, T.R. Mitchell, *Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover*, „Personnel Psychology”, 2017, s. 1-43.

²⁵⁶ M. Morawski, *Marketing...*, op. cit., s. 41-42.

Przedsiębiorstwa powinny w odpowiedni sposób poznawać potrzeby i oczekiwania pracowników, by współpraca z nimi układała się długoterminowo. Jednakże, gdy pojawi się potrzeba pozyskania nowej kadry (np. wskutek rotacji lub rozwoju przedsiębiorstwa), ważne jest by, rekrutacja odbywała się szybko i sprawnie oraz pozwalała na pozyskanie najbardziej wartościowych kandydatów. Między innymi te cele przyświecają marketingowi personalnemu, który osadzony jest na styku teorii zarządzania i marketingu. Jak już wspomniano we wcześniejszych częściach niniejszego rozdziału, koncepcja ta uznaje czynnik ludzki za jeden z najważniejszych zasobów strategicznych organizacji. Przede wszystkim dlatego, że otworzył on nowe perspektywy zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach, poprzez uwzględnianie potrzeb i aspiracji pracowników. Z kolei w kolejnej części pracy, celem przedstawienia w sposób kompleksowy marketingu personalnego, porównano go do (pozornie) podobnych pod względem definicyjnym koncepcji.

1.4. Marketing personalny, employer branding i employee experience w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi skupia się na zasobach osobowych, stymulując ich zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstwa. Koncepcja marketingu personalnego natomiast wykracza swoimi założeniami poza takie podejście. Wewnętrzne przedsiębiorstwa rozpatrywane jest w kategoriach rynkowych, gdzie uczestnikami są aktualni pracownicy jako nabywcy wewnętrzni, natomiast otoczenie marketingowe utożsamiane jest z rynkiem zewnętrznym, na który składają się potencjalni pracownicy. Działania z zakresu marketingu personalnego są kierowane zarówno do członków organizacji, jak również do odbiorców zewnętrznych, którzy mogą stać się jej członkami a aktualnie współtworzą jej wizerunek. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, marketing personalny adresowany jest do znacznie szerszego grona odbiorców i wykorzystywane są w nim instrumenty zapożyczone z tradycyjnego marketingu. Elementy te poddawane są odpowiedniej modyfikacji i dostosowywane do specyfiki przedsiębiorstw będących ich docelowymi adresatami oraz specyfiki oferowanych im produktów²⁵⁷.

²⁵⁷ A.I. Baruk, *Marketing...*, op. cit., s. 15-16.

Punktem wyjścia marketingu personalnego są badania marketingowe, których wyniki dają możliwość rozpoznania słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń dotyczących wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy oraz potrzeb odczuwanych przez uczestników tego rynku. Następnie dokonywana jest analiza zidentyfikowanych czynników, na podstawie której przeprowadzana jest segmentacja rynku i tworzone są i promowane produkty spełniające w najlepszy sposób indywidualne oczekiwania aktualnych i potencjalnych pracowników. W wielu przypadkach w ramach koncepcji marketingu personalnego produktami są wartości o charakterze niematerialnym, takie jak: prestiż wynikający z zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie czy możliwość samorealizacji. Koncepcja ta zatem nie powinna być utożsamiana wyłącznie z transakcjami wymiennymi, a więc nabywaniem przez pracodawcę umiejętności pracownika i jego czasu w zamian za wynagrodzenie. W marketingu personalnym istotnym czynnikiem jest aspekt emocjonalny oraz uczuciowy pomiędzy zatrudnionymi i pracodawcą. Brak takich więzi może sprawić, że pracownik opuści zakład pracy w sytuacji zaproponowania mu lepszej oferty płacowej przez konkurencję. Marketing personalny skupia się zatem na ukształtowaniu i utrzymaniu więzi emocjonalnych, gdzie przedsiębiorstwo stara się poznać i spełnić wszystkie potrzeby pracowników. Koncepcja ta zakłada również, że przedsiębiorstwo traktuje pojęcia „pracownik” i „stanowisko pracy” jako „rola organizacyjna”, która realizowana jest przez członka organizacji. Rozbieżnością pomiędzy marketingiem personalnym a zarządzaniem zasobami ludzkimi jest inne ujęcie społecznego wymiaru przedsiębiorstwa. Pierwsza koncepcja zakłada, że ludzie są wartością samą w sobie i wpływają na wartość całego przedsiębiorstwa, a także są podmiotem działań marketingowych, a nie przedmiotem²⁵⁸. Według zarządzania zasobami ludzkimi pracowników traktować należy jako jeden z rodzajów aktywów przedsiębiorstwa, przez co podejście to traktowane jest jako typowo zasobowe. Zarządzanie zasobami ludzkimi wywodzi się z teorii zarządzania, natomiast marketing personalny z teorii marketingu, psychologii i socjologii²⁵⁹.

W tabeli nr 9 przedstawiono porównanie omawianych koncepcji i wskazano ich główne różnice.

²⁵⁸ M. Sobocińska, *Personal Marketing in the Digital World*, [w:] M. Awdziej, J. Tkaczyk (red.), *Extending Boundaries. The Impact of the Digital World on Consumers and Marketing*, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2022, s. 127-138.

²⁵⁹ A.I. Baruk, *Marketing...*, op. cit., s. 15-16.

Tabela 9. Porównanie zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu personalnego

Kryterium	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Marketing personalny
Zasięg oddziaływania	węższy	szerszy
Przeważający rodzaj więzi	ekonomiczne	emocjonalne
Członkowie przedsiębiorstwa są postrzegani jako:	pracownicy	nabywcy (klienci)
Organizacja postrzegana jest jako:	zbiór zasobów	rynek
Perspektywa	stanowiska pracy	roli organizacyjnej
Koncepcja ma swoje korzenie w:	nurcie zarządzania	marketingu, psychologii i socjologii

Źródło: opracowanie na podstawie: A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 15-17.

Omawiając marketing personalny nie sposób pominąć jego porównania do employer brandingu (EB), czyli idei powstałej w latach 90. XX wieku, zapoczątkowanej przez S. Barrowa²⁶⁰. Tematyka ta była również analizowana m. in. przez: M. Jo Hatcha, M. Schulza, G. Martina, K. Backhaus, S. Tikoo i D. Urlicha, a także polskich naukowców: A.I. Baruk, U. Gołaszewską-Kaczan i K. Wojtaszczyka i innych²⁶¹. Employer branding trudno jest przetłumaczyć na język polski, natomiast najbardziej zbliżonym i trafnym do znaczenia oryginału tej koncepcji wydaje się pojęcie *kreowanie wizerunku pracodawcy*²⁶². Employer branding skupia się na kształtowaniu relacji pracowniczych w kontekście budowania wizerunku pracodawcy z wyboru. M. Kozłowski określił go jako podejmowane przez przedsiębiorstwo i adresowane do potencjalnych i aktualnych pracowników działania, których celem jest budowanie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy oraz wspieranie jej strategicznych celów biznesowych²⁶³. Założenia employer brandingu są związane z praktyką zarządzania talentami²⁶⁴, zgodnie z którą praca w określonej organizacji jest towarem, natomiast istotą jest umiejętna jego sprzedaż. Pozyskanie oraz utrzymanie utalentowanej kadry jest możliwe dzięki stworzeniu atrakcyjnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, poprzez połączenie odpowiedniej strategii personalnej z zarządzaniem marką

²⁶⁰ S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Wiley, Chichester 2005, cyt. za: K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 61, Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 164.

²⁶¹ J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Słowa i Myśli, Warszawa 2014, s. 49.

²⁶² J. Ober, *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 95, nr 1961, Gliwice 2016, s. 349.

²⁶³ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 13, cyt. za: S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie...*, op. cit., s. 594.

²⁶⁴ M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2009, nr 6, s. 55-64.

i komunikacją²⁶⁵. Employer branding (budowanie marki) ma na celu przede wszystkim przyciąganie do organizacji najlepiej wykwalifikowanych specjalistów z zewnętrznego rynku pracy. By móc zrealizować to zadanie, pracodawca musi odpowiednio zaprezentować swoją ofertę, by zwrócić na nią uwagę kandydatów²⁶⁶.

Odbiorcami działań EB są aktualni i potencjalni pracownicy, którzy postrzegani są jako klienci. Celem idei, w odniesieniu do pierwszej grupy adresatów, jest stworzenie życzliwej atmosfery w pracy oraz zapewnienie możliwości rozwoju zatrudnionym²⁶⁷, a także dążenie do utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem, jego misją i marką²⁶⁸. Employer branding zewnętrzny jest stosowany wobec potencjalnych pracowników, a jego cel to kreowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy oraz przyciąganie wykwalifikowanych specjalistów²⁶⁹. W ramach tej koncepcji podejmowane są działania wizerunkowe, mające na celu poszerzenie świadomości na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także działania rekrutacyjne, polegające na znajdывaniu odpowiednich kandydatów i przekonywanie ich do złożenia aplikacji²⁷⁰. Employer branding wewnętrzny ukierunkowany jest na prowadzoną przez przedsiębiorstwo politykę personalną, w której wykorzystuje się narzędzia, takie jak: tworzenie systemu wynagrodzeń oraz benefitów, kształtowanie i zapewnianie odpowiednich warunków pracy, rozwijanie kultury organizacyjnej, dbałość o dobrą komunikację i przepływ informacji, zapewnienie możliwości rozwoju zasobom ludzkim oraz ich kariery zawodowej²⁷¹.

Mając na uwadze powyższe, głównym zadaniem employer brandingu jest kreowanie atrakcyjnej marki pracodawcy. W tabeli 10 wskazano najważniejsze cele i narzędzia employer brandingu oraz obszary działania przedsiębiorstwa, w których jest wykorzystywany.

²⁶⁵ A. Juchimiuk, *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce”, 2008, nr 4, s. 34-38.

²⁶⁶ A. Karczewska, *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy*, [w:] F. Byłok, A. Czarnecka, A. Przewoźna-Krzemińska (red.), *Uwarunkowania i dylematy funkcjonowania człowieka we współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023, s. 21.

²⁶⁷ A. Morzy, *Zostań atrakcyjnym pracodawcą: czyli wewnętrzny i zewnętrzny employer branding*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, nr 12, s. 74-76.

²⁶⁸ J. Dąbrowska, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 20.

²⁶⁹ A. Morzy, *Zostań ...*, op. cit., s. 74-76.

²⁷⁰ M. Kozłowski, *Employer...*, op. cit., s. 92-93, cyt. za: S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie...*, op. cit., s. 595.

²⁷¹ S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1, s. 595.

Tabela 10. Cele i narzędzia *employer branding* oraz obszary działania przedsiębiorstwa, w których jest wykorzystywany

Kryterium	Charakterystyka
Cel	kreowanie wartości dla pracowników i silna marka organizacji jako pracodawcy
Środki służące osiągnięciu celu	• duża świadomość marki i pracodawcy • atrakcyjny wizerunek marki pracodawcy
Obszary działania przedsiębiorstwa, w których jest wykorzystywany EB	• zarządzanie zasobami ludzkimi • marketing • komunikacja
Korzyści dla pracodawcy	W sferze personalnej: • mocniejsza identyfikacja pracowników z celami i wartościami organizacji • zmniejszenie rotacji • wzrost motywacji wśród zatrudnionych • łatwiejsze i szybsze pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy
	W odniesieniu do tworzenia marki: • silna marka pracodawcy • silna marka oferowanych produktów lub usług

Zródło: opracowanie na podstawie: K. Szczepański, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 164-165; K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 85; K. Wojtaszczyk, *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, Przegląd Organizacji, 2010, nr 1, s. 21.

Jak wynika z powyższych rozważań i przytoczonych definicji, wyraźne rozróżnienie pojęć *marketing personalny* i *employer branding* nie jest łatwe, przez co w praktyce terminy te stosowane są często zamiennie. Porównując je należy odwołać się do literatury polskojęzycznej, anglojęzycznej i niemieckojęzycznej. Zgodnie z definicją anglojęzyczną *employer branding* obejmuje całość funkcji personalnych przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na przyciąganie odpowiednich kandydatów na dane stanowisko. Natomiast odnosząc się do niemieckojęzycznej i polskojęzycznej definicji takie rozumienie nie występuje, a wręcz opisywane jest jako *marketing personalny*. W wyjaśnieniach dotyczących obu pojęć przewija się termin „marka”, który nie jest jednoznacznie wyjaśniany i opisywany w literaturze. Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu (American Marketing Association) marka jest „nazwą, terminem, znakiem, symbolem, designem lub ich kombinacją, stworzoną celem identyfikacji dóbr i usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”²⁷². W polskim systemie prawnym termin ten nie występuje, jednakże zbliżone i nieco węższe znaczenie posiada pojęcie „znak towarowy”. Zgodnie z art. 120

²⁷² A. Jędrzejczyk, *Marka pracodawcy a marka zatrudnienia – dyskusja pojęć*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Problemy. Innowacje. Projekty, t. 30, nr 4, Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 131-132.

Prawa własności przemysłowej znakiem towarowym jest każde oznaczenie pozwalające na odróżnienie towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa, a także umożliwiające wpis do rejestru znaków towarowych²⁷³.

Według E. Skrzypek i F. Pinzaru, silna marka stanowi gwarancję jakości, trwałości i stabilności oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów i usług, a jej kreowanie umożliwia segmentację rynku i dostosowanie się do trwających na nim zmian²⁷⁴. J. Kalla uważa, że marka to połączenie produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy, a także dystrybucji i ceny. Pozwala ona na odróżnienie produktu danego przedsiębiorstwa od oferty konkurencji. Dzięki dostarczeniu konsumentom odpowiednich korzyści, pomaga tworzyć stałe i lojalne grono nabywców oraz umożliwia osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku²⁷⁵. Ponadto marka produktu sprawia, że w umyśle nabywcy tworzą się wyobrażenia na temat jego wartości²⁷⁶. Dlatego też w przypadku nabywania produktów posiadających markę proces decyzyjny może być krótszy niż przy zakupie produktów niemarkowych (*no logo*), gdyż klienci tracą mniej czasu na szukanie informacji o danym produkcie²⁷⁷. Z kolei tożsamość marki tworzą cechy obiektywne (produkt fizyczny) i subiektywne (system identyfikacji czy wizerunek). Celem tożsamości jest wykreowanie pożądanego wizerunku marki. Pożądany i rzeczywisty wizerunek marki wraz z tożsamością marki są jej kluczowymi komponentami²⁷⁸.

W literaturze przedmiotu występuje również termin „marka pracodawcy”, który pojawił się w momencie pogorszenia sytuacji przedsiębiorstw na amerykańskim rynku pracy w latach 90. XX wieku. Jako pierwsi pojęcie to zdefiniowali T. Ambler i S. Barrow, według których są to benefity ekonomiczne i psychologiczne wynikające z zatrudnienia w określonym przedsiębiorstwie²⁷⁹. Wymienić można pięć elementów, które determinują kompletność marki pracodawcy. Pierwszy z nich to siła marki samego przedsiębiorstwa - jego produktu lub usługi. Decyduje ona o tym, czy marka jest dobrej jakości i czy jest bardziej pożądana niż produkty konkurencji. Kolejny element to kultura organizacyjna, którą tworzą wartości przyjęte przez daną organizację, systemy pracy i typy

²⁷³ Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz. U. z 2023 r. poz. 1170).

²⁷⁴ E. Skrzypek, F. Pinzaru, *Marka jako ważny element marketingu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 114, Siedlce 2017, s. 197-198.

²⁷⁵ J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

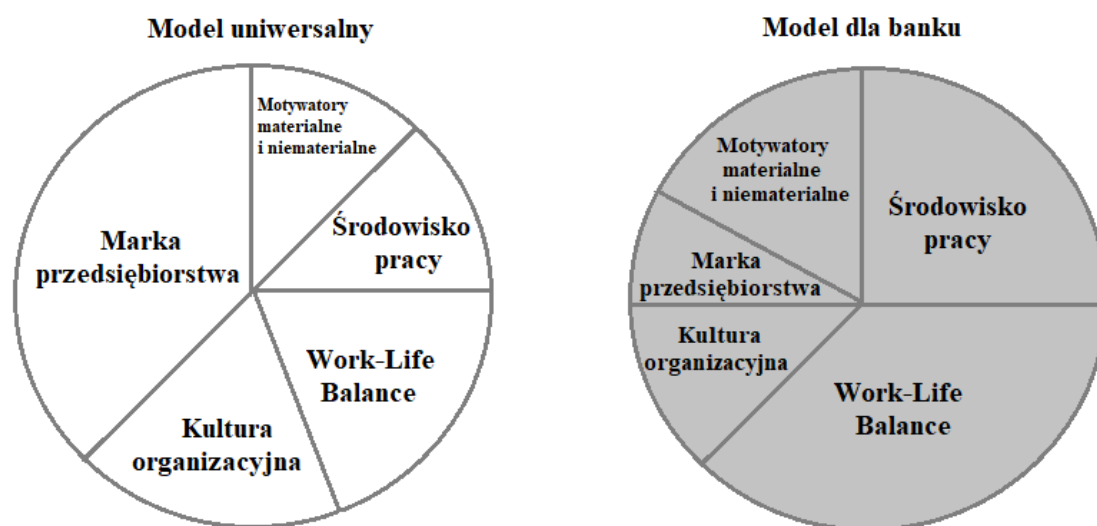
²⁷⁶ K.L. Keller, *Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge*, „Journal of Consumer Research”, 2003, nr 29, s. 595-600.

²⁷⁷ A. Jędrzejczyk, *Marka...*, op. cit., s. 132.

²⁷⁸ W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 19-20.

²⁷⁹ A. Jędrzejczyk, *Marka...*, op. cit., s. 133.

przywództwa. Natomiast trzecią częścią składową jest równowaga pomiędzy życiem osobistym a pracą, tj. *Work-Life Balance*²⁸⁰ (spełnienie w pracy bez ponoszenia strat w życiu prywatnym). Ostatnie dwa czynniki to: środowisko pracy oraz motywatory materialne i niematerialne. Zatem proces budowania marki pracodawcy nie powiedzie się bez oczekiwanego zaangażowania kadry menadżerskiej, a także doboru właściwego sposobu motywowania pracowników. M.M. Stuss, na podstawie przeprowadzonych badań i przeglądu literatury, wykazała, że standardowym narzędziem budowania marki pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników jest strona internetowa z zakładką kariera/praca. Ta sama autorka sporządziła wykresy przedstawiające udział poszczególnych składowych w marce pracodawcy – model uniwersalny i model dla banku (rysunek 3).



Rysunek 3. Udział poszczególnych elementów marki pracodawcy

Źródło: M.M. Stuss, *Narzędzia employer branding w praktyce wybranych banków*, Zeszyt Naukowy Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2016, s. 20.

Pomiędzy tymi modelami widoczne są znaczące różnice. W odniesieniu do banków, z uwagi na specyfikę ich działalności, najważniejsze znaczenie w kreowaniu marki pracodawcy odgrywa *Work-Life Balance*, a potem środowisko pracy. Natomiast w modelu uniwersalnym największy udział w tej marce ma kultura organizacyjna i marka przedsiębiorstwa²⁸¹.

²⁸⁰ M. Zalewska-Turzyńska, *Jakość życia pracowników jako element komunikatu wizerunkowego nowoczesnej organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 43/2, Szczecin 2016, s. 420.

²⁸¹ M.M. Stuss, *Narzędzia employer branding w praktyce wybranych banków*, Zeszyt Naukowy Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2016, s. 20.

Z kolei przechodząc do tożsamości marki pracodawcy, tworzą ją konkretne korzyści dla pracownika i elementy marki pracodawcy, które wspólnie z jej rzeczywistym wizerunkiem oraz wartościami wynikającymi z marki produktu i firmy kreują ofertę wartości dla pracownika, tzw. *employee / employer value proposition*. Zatem za markę pracodawcy uznaje się: jej tożsamość, pożądaną i rzeczywisty wizerunek pracodawcy, a także efekt synergii tej marki z marką produktu i firmy. Grupą docelową stali się obecni i potencjalni pracownicy, a także inni interesariusze przedsiębiorstwa²⁸². Natomiast markę zatrudnienia, zwaną *employment brand*, tworzą tożsamość oraz wizerunek. Kandydaci do pracy swój sposób postrzegania wizerunku danej marki budują na podstawie własnych doświadczeń z przedsiębiorstwem oraz wiedzy na temat tożsamości jego marki. Wpływ na kształtowanie wiedzy o marce zatrudnienia mają postawa i skojarzenia potencjalnych pracowników względem oferty pracy oraz działania w ramach employer branding. Na podstawie takiej wiedzy kandydat tworzy swój własny sposób postrzegania marki i jej wizerunku oraz podejmuje decyzję w sprawie uczestnictwa w rekrutacji lub akceptacji oferty pracy. Potencjalni pracownicy, w procesie podejmowania decyzji dotyczącej przyjęcia oferty pracy, większe znaczenie przywiązują do marki zatrudnienia niż do marki pracodawcy²⁸³.

Zarządzanie marką pracodawcy w anglojęzycznej, polskojęzycznej i niemieckojęzycznej literaturze przedmiotu definiowane jest odmiennie, a co za tym idzie często w inny sposób bywa powiązane z marketingiem personalnym. W literaturze anglojęzycznej marketing personalny stanowi jedną z części employer branding, czyli zarządzania marką pracodawcy. Natomiast w literaturze polskojęzycznej i niemieckojęzycznej zagadnienie to ujmowane jest dokładnie na odwrót²⁸⁴. W anglojęzycznej literaturze przedmiotu zarządzanie marką pracodawcy opisywane jest jako jedna z aktywności przedsiębiorstw, w której zasady zarządzania marką są adaptowane do zarządzania zasobami ludzkimi i skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, a także do dalszych odbiorców wizerunku organizacji. Według M.R. Edwardsa koncepcja employer branding łączy marketing i Human Resources²⁸⁵. K. Backhaus i S. Tikoo wskazali część wspólną między zarządzaniem marką a zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, którą jest *external*

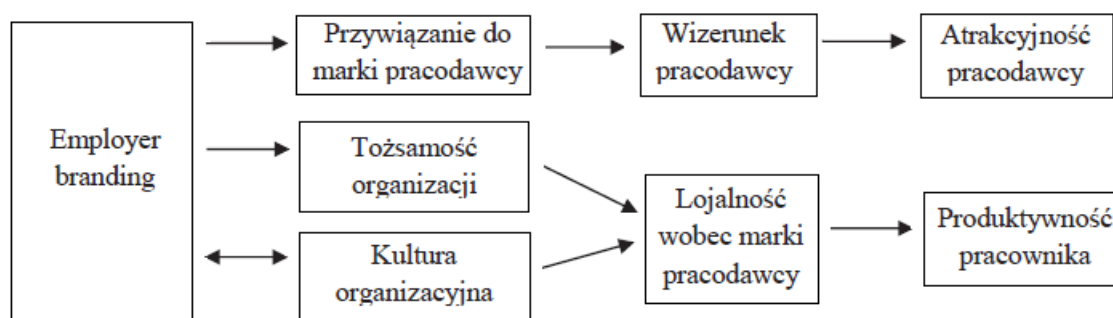
²⁸² A. Jędrzejczyk, *Marka...*, op. cit., s. 133.

²⁸³ Ibidem, s. 134.

²⁸⁴ Ibidem, s. 134-135.

²⁸⁵ M.R. Edwards, *An integrative review of employer branding and OB theory*, "Personnel Review", t. 39, nr 1, 2010, s. 5-23.

marketing of employer branding (marketing zewnętrzny w ramach employer branding), natomiast jako element je różnicujący określili *internal marketing of employer branding* (marketing wewnętrzny w ramach employer branding). Ci sami autorzy w sposób schematyczny przedstawili strukturę employer branding, zaprezentowaną na rysunku 4. Zgodnie z ich modelem efektem wdrożenia tej koncepcji jest wypracowanie przywiązania do marki pracodawcy, co bezpośrednio oddziałuje na jego wizerunek i tym samym atrakcyjność²⁸⁶.



Rysunek 4. Struktura *employer branding* w literaturze anglojęzycznej

Źródło: K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International”, t. 9, nr 5, Londyn 2004, s. 501-517.

Na potrzeby niniejszej pracy definicje i wyjaśnienia dotyczące marketingu personalnego przyjęto z literatury polskojęzycznej, według której jest on sposobem postępowania w relacjach z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Według tej koncepcji niezbędne jest utrzymywanie przejrzystych warunków zatrudnienia i tworzenia przyjaznej atmosfery w organizacji. Klientami zewnętrznymi określono: potencjalnych pracowników, klientów, kooperantów, dostawców oraz innych współpracowników lub zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa. Marketing personalny oddziałuje na funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a jego celem jest zaspokojenie potrzeb aktualnych i potencjalnych pracowników oraz kreowanie atrakcyjnego wizerunku organizacji jako pracodawcy²⁸⁷.

Ponadto, w literaturze polskojęzycznej występuje również pojęcie *employer branding*, odnoszące się wyłącznie do zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Zakres znaczeniowy tego terminu jest węższy niż marketingu personalnego, a także nie obejmuje

²⁸⁶ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International”, t. 9, nr 5, Londyn 2004, s. 501-517.

²⁸⁷ J. Synowiec, *Podsystemy marketingu personalnego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, nr 3, 2016, s. 347-358.

elementu wpływu na funkcję personalną w organizacji²⁸⁸. Employer branding jest przemyślaną i długofalową koncepcją budowania w umysłach pracowników wizerunku organizacji jako atrakcyjnego i wspaniałego miejsca pracy²⁸⁹, a także jest jednym z elementów zarządzania wizerunkiem organizacji²⁹⁰. Z kolei celem marketingu personalnego jest zarządzanie wewnętrznym wizerunkiem przedsiębiorstwa (marki zatrudnienia) i zewnętrznym (marki pracodawcy), które to działania są podejmowane w ramach funkcji personalnej²⁹¹. W niemieckojęzycznej literaturze przedmiotu występuje termin *Personalmarketing*²⁹², który tłumaczony jest na język polski jako marketing personalny lub zamiennie jako marketing kadrowy. Termin ten nie zawiera się w pojęciu *employer branding*, natomiast ma on wyłącznie wpływ na kreowanie marki pracodawcy na etapie budowania jej tożsamości²⁹³.

W związku z powyższym, zgodnie z definicjami przedstawionymi w literaturze polskojęzycznej i niemieckojęzycznej, rolą employer branding jest wyłącznie zarządzanie marką pracodawcy (tworzenie zewnętrznego wizerunku organizacji), natomiast marketingu personalnego – zarządzanie marką zatrudnienia (z uwzględnieniem założeń zarządzania zasobami ludzkimi), a więc tworzenie miejsca pracy, odpowiadającego danemu wizerunkowi pracodawcy²⁹⁴. Employer branding ma pomóc w tworzeniu wyróżniającej, autentycznej, wiarygodnej, spójnej i atrakcyjnej marki pracodawcy, co ma wpływ na samą markę przedsiębiorstwa²⁹⁵. Koncepcja ta jest zatem ważnym elementem marketingu personalnego i ma pośrednio służyć w przyciąganiu wykwalifikowanych kandydatów i zatrzymywaniu ich w przedsiębiorstwie. Cel ten jest realizowany poprzez tworzenie i promowanie silnej

²⁸⁸ U. Gołaszewska-Kaczan, *Czas na EB. Employer Branding and Corporate Social Responsibility*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 41-179.

²⁸⁹ J. Nazdrowicz, *Employer branding w IT*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, Ekonomia IX. Kształtowanie wizerunku pracodawcy, 44(6), s. 167-168.

²⁹⁰ R. Oczkowska, *Kreowanie...*, op. cit., s. 186-187.

²⁹¹ Marketing personalny jest koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, zatem ma wpływ na kształtowanie polityki personalnej organizacji.

²⁹² G.H. Koch, *Personal marketing*, Exzellente Arbeitgeber, 2011, s. 6; H. Breuer, *Personalmarketing für die Generation Z. Eine systemische Analyse unter Anwendung einer Systemaufstellung*. Bachelorarbeit, Nachhaltiges Management, nr 5, Universität Bremen, 2018, s. 10.

²⁹³ A. Jędrzejczyk, *Marka...*, op. cit., s. 136.

²⁹⁴ Ibidem, s. 137-138.

²⁹⁵ A. Melde, M. Benz, *Employer branding in Wissenschaft und Praxis. Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können*, Fraunhofer MOEZ, Lipsk 2014, s. 6.

marki pracodawcy, która wzmacnia i kształtuje wśród pracowników wizerunek przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy²⁹⁶.

Jednakże wizerunek ten ulega zmianom w czasie pod wpływem wielu czynników, takich jak²⁹⁷:

- działania podejmowane przez pracodawcę,
- działania podejmowane przez konkurencję,
- zmiany dokonujące się w otoczeniu organizacji (wejście nowych przepisów prawnych lub modyfikacja aktualnych, zmiany w danej branży lub na rynku pracy).

Ponadto, dokonać można kategoryzacji wizerunku organizacji jako pracodawcy w zależności od wybranego kryterium. Wyodrębnia się podziały ze względu na²⁹⁸:

- ulokowanie interesariuszy – wewnętrzny (sposób postrzegania organizacji przez jej odbiorców wewnętrznych) i zewnętrzny (sposób postrzegania organizacji przez jej odbiorców zewnętrznych),
- wartościowanie wizerunku – pozytywny (przedsiębiorstwo jest postrzegane jako atrakcyjny pracodawca), obojętny (brak opinii wśród odbiorców) i negatywny (organizacja jest uznawana za nieatrakcyjnego pracodawcę),
- siłę oddziaływania wizerunku na rynku pracy – silny (wyraźnie pozytywne postrzeganie organizacji jako pracodawcy) i słaby (mało pozytywne postrzeganie organizacji jako pracodawcy),
- ogólny wizerunek pracodawcy – rzeczywisty (realne postrzeganie organizacji przez odbiorców), komunikowany (zawierający informacje przekazywane odbiorcom przez przedsiębiorstwo za pośrednictwem funkcjonującego w nim systemu komunikowania się), pożądany (zgodny z obraną wizją przez organizację), idealny (najlepsze pozycjonowanie przedsiębiorstwa w określonym czasie).

Wpływ na kształtowanie wizerunku pracodawcy ma również podejmowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CRS – *Corporate Social Responsibility*). Organizacja uwzględniająca te zasady, a więc postępująca etycznie,

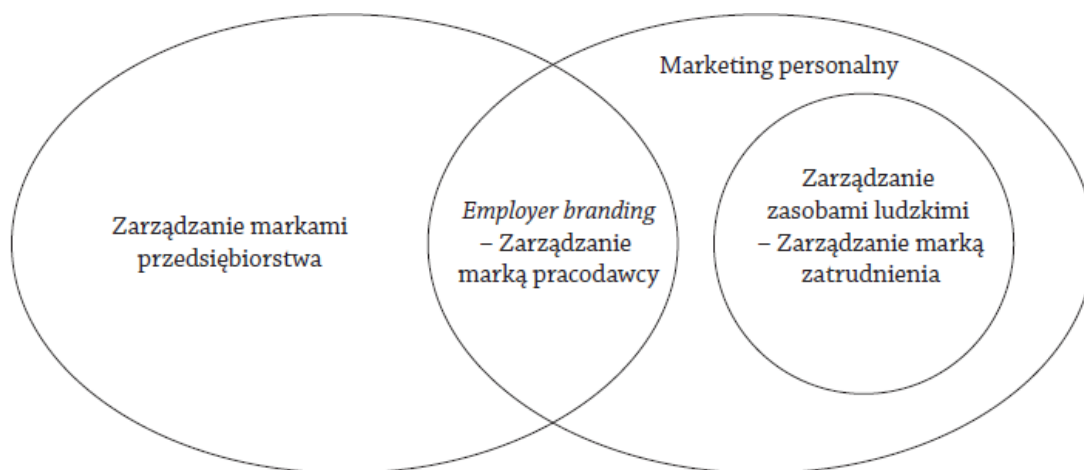
²⁹⁶ R. Geschwill, F. Schuhmacher, *Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung*, Springer Gabler, wyd. 2, Wiesbaden 2014, s. 35.

²⁹⁷ R. Oczkowska, *Kreowanie...*, op. cit., s. 187.

²⁹⁸ Ibidem, s. 187-188.

z poszanowaniem środowiska naturalnego, jest znacznie bardziej atrakcyjna jako potencjalny pracodawca²⁹⁹.

Podsumowując przedstawione powyżej treści, dotyczące różnic pomiędzy marketingiem personalnym i employer brandingiem, dokonano graficznego ujęcia identyfikacji obu koncepcji, co zostało zaprezentowane na rysunku 5.



Rysunek 5. Marketing personalny a employer branding w niemieckojęzycznej i polskojęzycznej literaturze przedmiotu

Źródło: A. Jędrzejczyk, *Marka...*, op. cit., s. 136.

Ostatnią z dość zbliżonych do marketingu personalnego koncepcji jest Employee Experience (EX), który dotyczy ogólnych doświadczeń pracowników – zarówno tych dobrych, jak i złych. Obejmuje on aspekty emocjonalne, jak i fizyczne oraz interakcje pracowników z pracodawcą, kolegami i środowiskiem pracy. Celem tej koncepcji jest tworzenie przyjaznego, angażującego i motywującego środowiska pracy, które przyciąga i zatrzymuje utalentowanych pracowników, a także przyczynia się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji. Doświadczenie pracownika to skumulowana suma wszystkich rzeczy, które na niego oddziałują przez całe życie³⁰⁰. Na doświadczenia pracowników wpływają głównie czynniki związane ze zmianami wewnątrz i na zewnątrz działu HR, takie jak³⁰¹:

- niezadowolenie z tradycyjnych podejść do interakcji z pracodawcą,

²⁹⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 157.

³⁰⁰ Y. Gheidar, M. Shami Zanjani, *Conceptualizing the digital employee experience*, Strategic HR Review, t. 19, nr 3, 2020, s. 131-135.

³⁰¹ E. Tucker, *Driving engagement with The employee experience*, Strategic HR Review, t. 19, nr 4, 2020, s. 183-187.

- szybki postęp technologiczny,
- konkurencja na rynku talentów.

Podkreślić należy, że jedynie pozytywne doświadczenia pracowników prowadzą do ich zwiększonego zaangażowania w pracę³⁰².

W literaturze przedmiotu natrafić można na liczne definicje i wyjaśnienia czym jest „doświadczenie pracownika”. Według R. Pillai, Y. Ghanghorkara, B. Sivathanu, R. Algharabata i N.P. Rana jest to emocjonalne i behawioralne odczucie na podstawie wielu interakcji społecznych z pracodawcą i klientami zewnętrznymi organizacji³⁰³. Według D.L. Yohna doświadczenie pracownika to suma interakcji jakie nabył od pierwszego kontaktu z przedsiębiorstwem jako potencjalny pracownik, aż do ostatniej interakcji w momencie opuszczania organizacji³⁰⁴.

Ponadto termin Employee Experience jest określany jako to suma wszystkich interakcji zachodzących pomiędzy pracownikiem a otoczeniem i organizacją³⁰⁵. Według raportu CIPD koncepcja ta jest często używana do opisu sposobu, w jaki organizacje tworzą pozytywne środowisko pracy umożliwiające pracownikom wykorzystanie ich potencjału, zachęcając zarówno do produktywności, jak i innowacyjności. To także obejmuje zrozumienie roli zaufania w nawiązanym stosunku pracy między pracownikiem i pracodawcą oraz promowanie szczęśliwych i zdrowych pracowników³⁰⁶. Na doświadczenie pracownika składają się następujące elementy³⁰⁷: kultura organizacyjna, środowisko pracy, szacunek do pracownika oraz technologia i narzędzia pracy.

Zastosowanie koncepcji Employee Experience niesie wiele korzyści, a pominięcie jej może nieść za sobą różne zagrożenia, które zaprezentowano w tabeli 11.

³⁰² E. Tucker, *Driving...*, op. cit., s. 183-187.

³⁰³ R. Pillai, Y. Ghanghorkar, B. Sivathanu, R. Algharabat i N.P. Rana, *Adoption of artificial intelligence (AI) based employee experience (EEX) chatbots*, Information Technology & People, t. 37, nr 1, 2024, s. 449-478.

³⁰⁴ D.L. Yohn, *Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond*, Strategy & Leadership, t. 48, nr 5, 2020, s. 33-39.

³⁰⁵ J. Morgan, *The Employee Experience Advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken, John Wiley, 2017, s. 1-15.

³⁰⁶ Raport CIPD, *Workplace Technology; Employee Experience*, 2020 <https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/technology/workplace-technology-employee/> [odczyt: 05.08.2024].

³⁰⁷ Raport KPMG, *Employee Experience (EX). People and Change Advisory*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/my/pdf/kpmg-employee-experience-brochure2022.pdf> [odczyt: 05.08.2024].

Tabela 11. Korzyści z zastosowania koncepcji Employee Experience oraz zagrożenia wynikające z jej pominięcia w ZZL

Korzyści	Zagrożenia
• wyższe zaangażowanie pracowników, • niższa rotacja kadr, • kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy	• wysoka rotacja kadr, prowadząca do ponoszenia wysokich kosztów związanych z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników, • niższy poziom zaangażowania pracowników, • negatywny wpływ na wizerunek firmy, co może utrudniać pozyskiwanie nowych pracowników i utrzymanie klientów, • niezadowolenie pracowników z pracy

Zródło: opracowanie na podstawie: J. Plaskoff, *Employee experience: the new human resource management approach*, Strategic HR Review, t.16, wyd. 3, 2017, s. 136-141.

Jak widać, koncepcja marketingu personalnego zbliżona jest do marketingu wewnętrznego, employer brandingu czy employee experience ze względu na wykorzystywanie w ich ramach praktycznie tych samych narzędzi. Poza licznymi podobieństwami idee te różnią się innymi celami nadrzędnymi. Zbiorczo, główne różnice przedstawione zostały w tabeli 12.

Zgodnie z powyższym oraz danymi zawartymi w tabeli, stwierdzić można, że koncepcja marketingu personalnego ma elementy wspólne z koncepcją marketingu wewnętrznego, employer brandingu oraz Employee experience, natomiast ich nadrzędne cele są rozbieżne. Marketing personalny kładzie główny nacisk na etykę, a jego podstawowym celem jest identyfikacja i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników. Najważniejsze zatem jest poznanie potrzeb aktualnych i potencjalnych pracowników oraz ich zaspokojenie, zaś tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy to zadanie wtórne. Organizacje wykorzystują scharakteryzowane powyżej koncepcje celem sprostania różnym wyzwaniom w obszarze Human Resources. Jedną z priorytetowych kwestii jest znalezienie, zatrudnienie i zatrzymanie odpowiednich pracowników, posiadających wymagane przez pracodawcę umiejętności, doświadczenie, wiedzę czy wykształcenie.

Z kolei kandydaci zwracają uwagę na wszelkie kwestie związane z zatrudnieniem. Poza wynagrodzeniem i innymi świadczeniami dodatkowymi, istotne są m. in. możliwości rozwoju czy kultura organizacyjna, a więc wszystko to, co składa się na środowisko pracy.

Tabela 12. Podstawowe różnice pomiędzy koncepcją marketingu personalnego a koncepcją marketingu wewnętrznego, employer branding i employee experience

	Marketing personalny	Marketing wewnętrzny	Employer branding	Employee experience
Cel nadrzędny	Identyfikacja i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników	Budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na klienta	Tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy	Tworzenie przyjaznego, angażującego i motywującego środowiska pracy, które przyciąga i zatrzymuje utalentowanych pracowników, a także przyczynia się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji
Cel pośredni/ wtórny	Tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy – cel wtórny	Identyfikacja i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników – cel pośredni Tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy - cel wtórny	Identyfikacja i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników – cel pośredni	-
Odbiorcy działań	Aktualni i potencjalni pracownicy	Wyłącznie aktualni pracownicy – za wyjątkiem podejścia Berry`ego i Parasuramana	Aktualni i potencjalni pracownicy	Aktualni pracownicy
Budowanie kultury proklienckiej	-	TAK	-	-
Stymulowanie aktywności i zaangażowania pracowników	TAK	TAK	-	TAK

Źródło: opracowanie na podstawie: D. Bednarska-Olejniczak, *Marketing...*, op. cit., s. 72; L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services...*, op. cit., cyt. za: M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.; A.I. Baruk, *Postmodernistyczne...*, op. cit., s. 84-85, 109-113, 118-121; L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991, s. 272, cyt. za: A.I. Baruk, *Postmodernistyczne...*, op. cit., s. 28 i 81; J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1999, s. 248; E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 417-419; A. Morzy, *Zostań atrakcyjnym pracodawcą: czyli wewnętrzny i zewnętrzny employer branding*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, nr 12; T. Nowogródzka, *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, 2009, nr 83, „Administracja i Zarządzanie”; K. Wojtaszczyk, *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „E-mentor” 2008, nr 3.

Każda organizacja, aby zatrudnić odpowiedniego kandydata potrzebuje EVP (ang. *Employee Value Proposition*), a więc pewnej wartości, która sprawia, że praca w danym przedsiębiorstwie przynosi większe korzyści niż u konkurencji. Są to czynniki decydujące o opuszczeniu aktualnego pracodawcy i podjęciu współpracy z innym. Zatem EVP rozumieć można jako zbiór atrybutów, które postrzegane są jako wartość w organizacji i poza nią. Wskaźnik ten zależy od wielu czynników wewnętrznym i zewnętrznym. Jeśli w ocenie pracownika, suma korzyści jakie otrzyma za swoją pracę jest równa lub wyższa niż wysiłek jaki włożył w jej wykonanie, jest on bardziej zadowolony i zmotywowany. W związku z tym, przede wszystkim należy poznać potrzeby pracownicze, a następnie dopasować możliwości ich zaspokojenia³⁰⁸.

Opisane powyżej kwestie dotyczące marketingu personalnego, mimo że mają charakter rozważań odnoszących się do ogółu przedsiębiorstw, są niezwykle istotne z punktu widzenia możliwości wykorzystania ich również w bankach, co zostanie przedstawione w kolejnym rozdziale pracy.

³⁰⁸ J. Ober, *Employer...*, op. cit., s. 353-354.

Rozdział 2. Marketing personalny na tle działań realizowanych w ramach polityki personalnej banków

Niniejszy rozdział poświęcony jest rozważaniom dotyczącym marketingu personalnego na tle działań realizowanych w ramach polityki personalnej banków, obecnym w literaturze przedmiotu, stanowiącym podwaliny dla rozważań na temat wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. W pierwszej kolejności zaprezentowano krótki historyczny przegląd kształtowania się pojęcia bank. Następnie omówiono miejsce i rolę tych instytucji w polskim systemie bankowym. Ponadto zaproponowano klasyfikację banków według przyjętych kryteriów oraz dokonano charakterystyki wyodrębnionych ich rodzajów, ze szczególnym uwzględnieniem porównania banków spółdzielczych z komercyjnymi. Niezbędne, z punktu widzenia przyjętej tematyki niniejszej rozprawy, było również omówienie miejsca marketingu personalnego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do banków.

2.1. Banki i ich rodzaje we współczesnym systemie bankowym w Polsce

Banki odgrywają szczególną rolę w finansowaniu gospodarek oraz rozliczeniach płatniczych. Są one pośrednikami między posiadaczami oszczędności a podmiotami wykazującymi niedobór środków finansowych³⁰⁹. Pomimo, że działalność bankowa współczesnego świata znacznie różni się od praktyki z początków jej istnienia, to nadal widoczne są w tym zakresie podobieństwa. Przykładem są zapisy zawarte w Kodeksie Hammurabiego (XVIII w. p.n.e.), według których wszelkie umowy pożyczkowe powinny być zawierane na piśmie, w obecności innych osób. Zgodnie z tym Kodeksem oraz tzw. Prawami z Esznunny kupiec – bankier (tamkarum) udzielał pożyczek godnym zaufania klientom. Ówczesnie najczęściej stosowanymi zabezpieczeniami takich transakcji były

³⁰⁹ M. Górski, *Rynkowy system finansowy*, PWE, Warszawa 2018, s. 90-92; L. Oręziak, *System Rezerwy Federalnej jako bank centralny Stanów Zjednoczonych*, [w:] R. Kokoszczyński, B. Pietrzak (red.), *Bankowość centralna od A do Z*, „Bank i Kredyt”, nr 9, Warszawa 2006, s. 28; E. Radziszewski, *Bank jako instytucja zaufania publicznego. Gwarancje prawne i instytucjonalne*, Komisja Nadzoru Finansowego, wyd. 1, Warszawa 2013, s. 5-9.

hipoteka, zastaw lub poręczenie³¹⁰. Prawa z Ešnunny datowane są na początek XVIII w. p.n.e. i pochodzą ze starożytnej Mezopotamii. Obecnie znane są jako zbiór praw spisanych w języku akadyjskim na glinianych tabliczkach. Jednakże pierwotnie były one wykute na steli wystawionej publicznie w świątyni jednego z bogów³¹¹.

Już w starożytności, w Egipcie, Grecji, Babilonie i Rzymie realizowane były proste operacje bankowe. Polegały one na wypożyczaniu ze świątyń złota i srebra przez kupców, którzy następnie wymieniali je na towary. Z kolei nabyte towary sprzedawali w innym regionie lub kraju. Osiągane zyski z przeprowadzanych transakcji pozwalały na zwrot do świątyń równowartości pożyczonych przedmiotów oraz przekazanie ustalonej wcześniej ilości kruszcu kapłanom pilnującym w świątyniach złota i srebra. Wymiany te korzystne były zarówno dla duchownych, jak i kupców, gdyż rozwój handlu przyczynił się do powstania nowych świątyń, uważanych za pierwsze instytucje i protoplasty banków³¹². W VII wieku p.n.e. w krajach basenu Morza Śródziemnego i w Chinach funkcjonowały najstarsze instytucje pośrednictwa finansowego, a więc banki depozytowo-kredytowe³¹³.

Nowożytna bankowość europejska powstała natomiast dopiero w średniowieczu, we włoskich miastach-państwach. Pierwszy bank w Europie założony został w 1157 roku w Wenecji, a pierwsze domy bankowe w Polsce zaczęto otwierać w latach 1764-1795. Początkowo ich działalność polegała na pośredniczeniu w płatnościach oraz wyrównywaniu zobowiązań i należności pomiędzy kupcami poprzez przenoszenie depozytów z jednego konta na drugie. Ci, którzy nie posiadali w banku wystarczającej ilości zdeponowanych środków pieniężnych lub kruszcu, mogli skorzystać z pokrycia wartości przeprowadzanej transakcji częścią zdeponowanych w banku wartości innego kupca. Za taką możliwość kupiec musiał po określonym w umowie czasie zwrócić całość pożyczonych środków wraz z wcześniej uzgodnioną dodatkową ich wielkością, stanowiącą zysk banku. Tego rodzaju czynności przerodziły się w działalność pożyczkową banków. Na coraz większą skalę banki rozpoczęły kredytowanie rzemiosła i handlu w XVII wieku³¹⁴.

³¹⁰ W. Morawski, *Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2002, s. 16-17; P. Niczyporuk, A. Talecka, *Bankowość: Podstawowe zagadnienia*, Wydawnictwo Temida, Białystok 2011, s. 17.

³¹¹ W. Tyborowski, *Prawa (Dādušy z) Ešnunny*, *Czasopismo Prawno-Historyczne*, tom LXXIV, Zeszyt 2, 2022, s. 7-8.

³¹² J. Strojny, *Ewolucja bankowości w kontekście rozwoju gospodarczego Euroregionu Karpackiego*, „Nierówność Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 9, 2006, s. 297.

³¹³ Ibidem, s. 297.

³¹⁴ Ibidem, s. 297-298.

W Polsce banki pojawiły się na długo przed wyłonieniem się bankierów jako odrębnej grupy zawodowej. Już w późnym średniowieczu kupcy poza działalnością handlową zajmowali się również udzielaniem kredytów. Początki rozwoju bankowości na ziemiach polskich miały miejsce w XV wieku. Wówczas to w Krakowie zaczęły powstawać domy bankowe, które pełniły zbliżoną rolę do współczesnych banków. Pierwszymi bankami w Polsce były tworzone przez Kościół banki pobożne, zwane *montes pietatis*, założone w celu zwalczania lichwy. Ich działalność polegała na udzielaniu niewielkich, nieoprocentowanych lub niskooprocentowanych³¹⁵ kredytów konsumpcyjnych pod zastaw nieruchomości. Założycielem pierwszego banku pobożnego w 1585 roku był Piotr Skarga herbu Pawęża³¹⁶. Dopiero od XVIII wieku bankierstwo zaczęło oddzielać od kupiectwa. Pierwsi bankierzy pojawili się w czasach saskich, a wśród nich byli między innymi: Adam Zimman³¹⁷, Piotr Riaucour i Piotr Tepper. Widoczny rozwój bankowości na ziemiach polskich miał miejsce jednakże w następnym pokoleniu, a więc w czasach stanisławowskich. Wówczas to Sejm Wielki w 1791 roku uchwalił nobilitację sześciu bankierów: Piotra z Fergussonów Teppera (młodszego), Karola Szulca, Augusta Wilhelma Arndta, Fryderyka Kabryta, Jana Meysnera i Piotra Blanca. Jednakże klęska po wojnie z Rosją w 1792 roku, upadek państwa i ogólnoeuropejski kryzys finansowy spowodowały w konsekwencji upadki wielkich domów bankowych³¹⁸.

Kolejnym ważnym krokiem w rozwoju sektora bankowego Europy, który miał miejsce pod koniec XVII wieku, było rozpoczęcie działalności banków publicznych. Instytucje te w coraz większym stopniu pełniły funkcje współczesnych banków centralnych. Początkowo otwierane one były w północno-zachodnich częściach Europy, gdzie zaczęły się przenosić centra gospodarcze i finansowe. Jako przykłady takich banków wymienić można: Bank Szwecji (Sveriges Riksbank), Bank Anglii (Bank of England) i Bank Francji, które powstały odpowiednio w latach: 1668, 1694 i 1800³¹⁹. Moment ten zapoczątkował w bankowości dominację doktryny narodowych systemów

³¹⁵ I. Kras, *Ewolucja polskiego systemu bankowego*, Saeculum Christianum: pismo historyczno-społeczne, tom 13, nr 2, 2006, s. 187.

³¹⁶ W. Morawski, *Od Piotra Skargi do Andrzeja Kapostasza, Historia bankowości na ziemiach polskich, „Mówią Wieki”*, nr 12/2013, s. 48-51.

³¹⁷ Pierwszym bankierem w Polsce był Adam Zimman, który sam tak siebie też określał.

³¹⁸ W. Morawski, *Od...*, op. cit., s. 48-51.

³¹⁹ I. Pszczółka, *Analiza zmian w funkcjonowaniu bankowości centralnej w Polsce po 1924 roku*, „Optimum: studia ekonomiczne”, nr 1(95), 2019, s. 73.

bankowych z jednym narodowym bankiem centralnym, regulującym różne działania oraz kreację pieniądza przez sektor komercyjnych banków depozytowo – kredytowych.

W Polsce początki bankowości centralnej przypadają na pierwsze dziesięciolecia XIX wieku. Pierwszym polskim bankiem emisyjnym był Bank Polski, który został założony w 1828 roku³²⁰ w Królestwie Polskim i zlikwidowany w 1886 roku³²¹. Zadaniem tej instytucji, poza emisją pieniądza, było udzielanie kredytów komercyjnych, wspieranie rozwoju przemysłu oraz finansowanie budowy dróg bitych³²².

Ponadto, na rozwój systemu bankowego w Europie wpływ miało rozpoczęcie działalności w 1860 roku przez rosyjski Bank Państwowy. W konsekwencji przekształceniu uległ Bank Polski, który stał się od 1886 roku rosyjskim oddziałem tego banku. Na ziemiach polskich, pozostających pod zaborem pruskim, powstała w 1916 roku Polska Krajowa Kasa Pożyczkowa, która po zakończeniu wojny i odzyskaniu przez Polskę niepodległości została przekształcona w Bank Polski S.A., pełniący do czasu II wojny światowej funkcję banku centralnego³²³.

Wpływ na rozwój europejskiej i polskiej bankowości miał również okres między I a II wojną światową. W tym czasie, nowo powstałe państwa Europy Środkowej i Wschodniej, pod wpływem Ligi Narodów, przyjęły dwuszczeblową strukturę systemu bankowego. Bankiem „emitentem i kontrolerem” stał się wówczas bank centralny. Na rynku bankowym funkcjonowały obok niego również banki operacyjne. Ponadto w okresie tym powstał model oparty na bankowości uniwersalnej, oferującej kompleksową obsługę klientów. Oparty był on na budowaniu wzajemnej lojalności i rozwoju długoletniej współpracy między bankami a korzystającymi z ich usług podmiotami. Innym, powstałym w tamtym czasie, modelem był model banku specjalistycznego. Wybrały go początkowo Stany Zjednoczone i Wielka Brytania. Głównym jego założeniem było świadczenie pośrednictwa finansowego każdemu, kogo na takie usługi stać. Nie nastawiano się na długotrwałe relacje ze starannie dobranymi klientami. Początkowo bankowość specjalistyczna koncentrowała się przede wszystkim na rozliczeniach w handlu zagranicznym, natomiast później jej działalność rozszerzyła

³²⁰ E. Kosieradzka, *Geneza banku centralnego na ziemiach polskich*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio G*, tom LXIII, nr 1/2016, s. 43-44.

³²¹ Królestwo Polskie zostało utworzone w 1815 roku na Kongresie Wiedeńskim. Połączone było unią personalną z cesarstwem rosyjskim, natomiast przez wiele lat miało własny bank emisyjny i autonomiczny system pieniężny.

³²² W. Morawski, *Od...*, op. cit., s. 48-51.

³²³ I. Kraś, *Powstanie i status Narodowego Banku Polskiego*, *Seminare. Poszukiwania Naukowe*, nr 23/2006, s. 215.

się na pomoc rządów państw i przedsiębiorstwom w zaciąganiu pożyczek na międzynarodowych rynkach finansowych³²⁴.

Obok bankowości specjalistycznej i uniwersalnej powstawała również bankowość spółdzielcza, która początkowo skupiała przede wszystkim uboższe warstwy rzemieślników i pozostałej ludności. Dzięki środkom podatników powstawały banki krajowe, które wspierały oddolnie inicjatywy spółdzielców i ułatwiały odpowiednie alokowanie pomocy finansowej państwa. Podobną grupą są banki i kasy oszczędnościowe, zakładane z inicjatywy lokalnych władz, których celem była możliwość udostępniania tanich kredytów miejscowym rzemieślnikom. Instytucje te podporządkowane były władzom terytorialnym³²⁵.

W efekcie przekształceń sektora bankowego w okresie międzywojennym znacznie wzrosła liczba banków komercyjnych. Do ważniejszych zmian zaliczyć można również przekształcenie w 1919 roku Pocztovej Kasy Oszczędności w Bank PKO BP oraz utworzenie w 1929 roku Polskiej Kasy Opieki, która aktualnie działa pod nazwą Bank Pekao S.A.³²⁶

Tuż po zakończeniu II wojny światowej w polskim sektorze bankowym dokonano wielu zmian. Przede wszystkim został on w pełni scentralizowany, a w styczniu 1945 roku dekretem Krajowej Rady Narodowej do życia powołano Narodowy Bank Polski (NBP). Ponadto, jeszcze w tym samym roku, dekretem rządu przekształcono Pocztową Kasę Oszczędności w Powszechną Kasę Oszczędności Bank Państwowy (PKO BP), która stała się bankiem centralnym³²⁷. W latach siedemdziesiątych XX wieku PKO BP został na kilkanaście lat włączony do struktury Narodowego Banku Polskiego, a dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku ponownie został z jego struktury wydzielony³²⁸.

W roku 1946 w Polsce rozpoczęto eliminację prywatnego sektora bankowego. Podjęte decyzje umożliwiły powstanie, w całości podległego rządowi, jednego dużego banku³²⁹, którym był Narodowy Bank Polski³³⁰. Pomoc w realizacji powierzonych mu zadań zapewniały powołane do życia w latach 1945-1946 banki państwowe, takie jak:

³²⁴J. Strojny, *Ewolucja...*, op. cit., s. 299.

³²⁵ Ibidem, s. 299-300.

³²⁶ I. Kraś, *Powstanie...*, op. cit., s. 215.

³²⁷ W. Cwynar, W. Patena, *Podręcznik do bankowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 94.

³²⁸ Ibidem.

³²⁹ Prezes NBP do 1982 roku był jednocześnie wiceministrem skarbu, a od 1952 roku wiceministrem finansów.

³³⁰ W. Morawski, *Specyfika bankowości PRL, Historia bankowości na ziemiach polskich*, Mówią Wieki, nr 4/2014, s. 93.

Bank Gospodarstwa Krajowego, Poczta Kasa Oszczędności i Państwowy Bank Rolny³³¹.

Ponadto w Polsce do 1980 roku funkcjonował system centralnie planowany, zgodnie z którym rząd silnie wpływał na podejmowanie przez banki różnych działań, między innymi na ustalanie stóp procentowych i wyznaczanie strategii działania.

W latach 1982-1989 polski sektor bankowy stopniowo przechodził w kierunku wolnorynkowego³³². Transformacja polskiej gospodarki oraz systemu bankowego rozpoczęła się od 1989 roku od utworzenia nowego prawodawstwa regulującego działalność banków. Główne akty prawne wprowadzone w tamtym okresie to Ustawa Prawo bankowe oraz Ustawa o Narodowym Banku Polskim z 31 stycznia 1989 roku. Następnie przeprowadzono restrukturyzację Narodowego Banku Polskiego, który nie realizował działalności komercyjnej, ale skupiał się na prowadzeniu polityki fiskalnej. Kolejnym krokiem było stworzenie odpowiednich warunków dla powstania prywatnych banków komercyjnych. Ostatnią ze zmian jaką wówczas zrealizowano była prywatyzacja banków komercyjnych. Instytucje te od 1989 roku zaczęły dążyć do osiągania zysków i funkcjonować w warunkach konkurencji. W tym samym roku wprowadzono również dwuszczeblowy system bankowy³³³.

Lata dziewięćdziesiąte XX wieku stały się natomiast okresem liberalizacji polityki licencyjnej banku centralnego oraz wzmożonej konsolidacji sektora bankowego. Banki zagraniczne zaczęły w coraz to większym stopniu przejmować polskie instytucje. Od 1991 roku rozpoczęła się prywatyzacja sektora, a 14 czerwca 1996 r. uchwalono specjalną ustawę o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółek akcyjnych, na mocy której powstała Grupa Pekao S.A. Podjęcie działań rozwojowych przez sektor bankowy miało na celu dostosowanie go do wymogów nowoczesnej gospodarki rynkowej. Poza pozytywnymi zmianami w tym sektorze obserwowano również różne nieprawidłowości i trudności, takie jak: słabość ekonomiczną nowych banków czy błędne zarządzanie nimi³³⁴.

Godnym podkreślenia jest, że w 1993 roku powstał Polski Bank Inwestycyjny, a w okresie od 1986 do 1993 roku liczba banków wzrosła z 4 podmiotów do 85. W latach

³³¹ I. Kraś, *Powstanie...*, op. cit., s. 194-195.

³³² I. Czepirska, *Przekształcenia polskiego systemu bankowego po 2004 roku*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 1 (47), 2016, s. 38.

³³³ I. Czepirska, *Przekształcenia...*, op. cit., s. 39-40.

³³⁴ Ibidem.

1994-1997 utworzono Bankowy Fundusz Gwarancyjny³³⁵, a także przyjęto trójsektorową strukturę w sektorze bankowym oraz zwiększono w nim udział kapitału zagranicznego. Ponadto w 1998 roku znowelizowano obowiązujące akty prawne dotyczące omawianego sektora³³⁶.

Istotnym wydarzeniem dla sektora bankowego było wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Wówczas to znowelizowane zostały akty prawne regulujące działalność banków i ich dostosowanie do norm europejskich. W okresie tym powstały również instytucje kredytowe. Już w 2008 roku udział inwestorów zagranicznych w aktywach polskich banków wynosił 72,3%. Mający początek w tym okresie kryzys spowodował liczne zmiany, między innymi przejęcia banków zagranicznych lub ich spółek córek przez innych zagranicznych inwestorów³³⁷.

W Polsce, nadzór nad rynkiem bankowym do końca 2007 roku pełniła Komisja Nadzoru Bankowego, a następnie funkcję tę przejęła Komisja Nadzoru Finansowego. Poza tym istnieje system gwarantowania depozytów, który został umiejscowiony w Bankowym Funduszu Gwarancyjnym (BFG). Zajmuje się on wypłatą gwarantowanych środków finansowych deponentom w przypadku upadłości banków, a także udziela pomocy bankom na korzystniejszych warunkach niż rynkowe w momencie pojawienia się niebezpieczeństwa niewypłacalności. Ponadto BFG prowadzi również działalność analityczną³³⁸.

Kryzys gospodarczy, którego początki miały miejsce w 2008 roku, uwidocznili problemy samego sektora bankowego, a przede wszystkim nadzoru nad nim. Wówczas to banki przyczyniały się do rozprzestrzeniania się załamania w skali globalnej z uwagi na ich znaczenie w procesach rozwoju gospodarki rynkowej, a także były odbiorcami polityki interwencyjnej i pomocowej, która wpływała na zwiększenie długu publicznego wielu państw należących do Unii Europejskiej. Polski sektor bankowy nie odczuł tak silnie kryzysu jak inne państwa Wspólnoty i osiągnął intensywny intelektualny postęp, mimo to luka rozwojowa względem nich pozostała nadal znacząca³³⁹. Rozpoczęta w 2011

³³⁵ Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 roku o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym (Dz.U., nr 4, poz. 18), z późn. zm.

³³⁶ J. Rutecka, *Zmiany w polskim systemie bankowym po roku 1989*, Contemporary Economy, Electronic Scientific Journal, tom 8, wyd. 2/2017, s. 89-90.

³³⁷ M. Czubala Ostapiuk, *Polski system bankowy w ujęciu historycznym: od transformacji systemowej do Unii Europejskiej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, wyd. 1(71), Uczelnia Łazarskiego Oficyna Wydawnicza, 2021, s. 131-132.

³³⁸ M. Zaleska, *Charakterystyka systemu bankowego – uwarunkowania instytucjonalne*, [w:] M. Zaleska (red.), *Współczesna bankowość*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 25.

³³⁹ M. Czubala Ostapiuk, *Polski...*, op. cit., s. 133-135.

roku reforma europejskiego systemu zarządzania gospodarczego zakładała utworzenie unii bankowej Wspólnoty, której struktura organizacyjna kładła nacisk przede wszystkim na strefę euro. Jednakże pozostałe kraje Unii Europejskiej miały również możliwość dobrowolnego uczestnictwa³⁴⁰.

Przemiany w polskim sektorze bankowym nadal trwają. Mająca swój początek w 2020 roku pandemia COVID-19 stworzyła nowe warunki dla funkcjonowania systemów gospodarczych i sektora bankowego. Celem przeciwdziałania negatywnym skutkom pandemii Rada Polityki Pieniężnej obniżyła stopy procentowe i wprowadziła zmiany na poziomie rezerw obowiązkowych. Z uwagi na spowolnienie gospodarki, sektor bankowy również spowolnił, a także poniósł straty kredytowe i spadki rentowności podejmowanych działań. Mimo wielu wyzwań sektor ten, będący stosunkowo niedużym w porównaniu reszty państw członkowskich Unii Europejskiej, okazał się relatywnie odporny na powstałe ryzyko³⁴¹. Pandemia wymusiła wprowadzenie istotnych zmian w działalności banków oraz ich otoczeniu regulacyjnym. Aktualnie, polski sektor bankowy określić można jako nowoczesny, stabilny i bezpieczny³⁴².

Omówiwszy historię bankowości, należy również zwrócić uwagę na fakt, że pojawienie się w nazewnictwie słowa „bank” nie jest zbieżne z rzeczywistymi narodzinami bankowości. Wydarzenia te dzielą tysiące lat, ponieważ pojęciem „bank” zaczęto posługiwać się dopiero pod koniec XV wieku. Rozważania na temat znaczenia banków dla gospodarki należy zacząć od wyjaśnienia, czym one są, a więc przede wszystkim określenia ich istoty. W ujęciu etymologicznym, termin „bank” wywodzi się od francuskiego słowa „*banque*” oraz od włoskiego słowa „*banco*” oznaczających ławę, ławkę, stół lub kontuar, przy których pracowali włoscy handlarze zajmujący się przekazywaniem monet kruszcowych od jednych klientów do drugich³⁴³.

Współcześnie bank interpretowany jest jako instytucja pośrednicząca i umożliwiająca obrót środkami pieniężnymi od klientów posiadających nadwyżki kapitałowe do klientów nieposiadających takich środków³⁴⁴. Banki to też

³⁴⁰ M. Czubala Ostapiuk, *Polski...*, op. cit., s. 136-137.

³⁴¹ P. Łasak, *Wyzwania dla polskiego sektora bankowego jako skutek pandemii Covid-19*, [w:] M. Kaleta, M. Łaska, D. Żuchowska (red.), *Polityka gospodarcza w niestabilnym otoczeniu: dylematy i wyzwania*, Wyższa Szkoła Kultury Społecznej i Medialnej, Toruń 2020, s. 80-93; M. Czubala Ostapiuk, *Polski...*, op. cit., s. 137-139.

³⁴² M. Czubala Ostapiuk, *Polski...*, op. cit., s. 139-140.

³⁴³ W.L. Jaworski, *Bank i system bankowy*, [w:] W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość - podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2001, s. 17.

³⁴⁴ M. Czarkowska, *Stabilność systemu finansowego w Polsce przed wybuchem pandemii COVID-19*, *Przedsiębiorstwo & Finanse*, nr 1, Białystok 2021, s. 19.

przedsiębiorstwa³⁴⁵, które zajmują się pośrednictwem finansowym polegającym na gromadzeniu depozytów i udzielaniu kredytów³⁴⁶. Określa się je także jako instytucje, które pomagają osobom fizycznym i organizacjom w przyjmowaniu, pożyczaniu, i zabezpieczaniu funkcji pieniądza³⁴⁷. Według Z. Dobosiewicza bank to przedsiębiorstwo, którego działalność ukierunkowana jest przede wszystkim na osiąganie zysku³⁴⁸. Od klasycznych podmiotów gospodarczych różni się głównie pełnionymi rolami w gospodarce³⁴⁹. Zbliżoną definicję przedstawia E. Miklaszewska, według której instytucje te poza nastawieniem na generowanie zysku mają wiele innych specyficznych zadań i uprawnień, które są tylko im przypisane. Autorka podkreśla, że czynnościami zarezerwowanymi wyłącznie dla banków są działania w zakresie depozytowo-kredytowym³⁵⁰. Bank jest także rozumiany jako osoba prawna, która została utworzona zgodnie z przepisami prawa i działa na podstawie uzyskanych zezwoleń do podejmowania czynności bankowych³⁵¹. Inną definicję banku podaje S. Johnson, według którego jest to miejsce przeznaczone do przechowywania pieniędzy³⁵². Bank jest także instytucją finansową, zajmującą się wpłatami, wypłatami, udzielaniem kredytów, a także pośrednictwem pomiędzy pożyczkodawcami i pożyczkobiorcami³⁵³. Ekonomiści natomiast definiują banki jako pośredników finansowych, a więc instytucje zajmujące się przyjmowaniem środków od osób oszczędzających i przekazywaniem ich pożyczkobiorcom³⁵⁴.

³⁴⁵ Zdaniem A.J. Kozucha trudno jest przytoczyć jedną definicję przedsiębiorstwa, gdyż jest ono przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, eksponujących w sposób szczególny istotne z ich punktu widzenia aspekty. Najczęściej spotykaną w literaturze przedmiotu definicją jest ta zawarta w Kodeksie cywilnym, a więc uznająca przedsiębiorstwo za pewną całość, będącą samoistnym i niematerialnym dobrem prawnym o charakterze majątkowym. (zob.) A.J. Kozuch, M. Wakula, *Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa – próba operacjonalizacji pojęcia w perspektywie nauk o zarządzaniu*, Journal of Modern Science, 61(1), 2025, s. 195.

³⁴⁶ M.M. Golec, *Współczesne instytucje i usługi bankowe w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2022, s. 12.

³⁴⁷ A.N. Salieva, *Analysis and definition of bank-finance terms*, European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, tom 7, nr 12, 2019, s. 681.

³⁴⁸ Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, Wydanie III zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 42.

³⁴⁹ Ibidem, s. 65-66.

³⁵⁰ E. Miklaszewska, *Bank na rynku finansowym. Problemy skali, efektywności i nadzoru*, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2010, s.

³⁵¹ I. Kras, *Ewolucja...*, op. cit., s. 211.

³⁵² S. Bansal, *Meaning, Concept and Significance of Banks*, International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Topics, tom 1, nr 2, 2020, s. 11.

³⁵³ K. Prabhavathi, G.P. Dinesh, *Banking: Definition and Evolution*, International Journal of Scientific & Engineering Research, tom 9, wyd. 8, 2018, s. 745.

³⁵⁴ L. Angeles, *On the Nature of Banks*, Kyklos, tom 72, wyd. 3, 2019, s. 381-383.

Podsumowując powyższe definicje banki to instytucje pośredniczące w obiegu pieniądza, a więc w jego przemieszczaniu pomiędzy uczestnikami transakcji gospodarczych. Warto również zauważyć, że realizują one szereg funkcji społeczno-gospodarczych, do których zalicza się: transfer płynności (prowadzenie działalności depozytowo-kredytowej), rozliczenia pieniężne, ochronę pieniędzy przed utratą fizyczną i utratą wartości, funkcję alokacyjną, a także konsultacje i doradztwo³⁵⁵.

Definicję banku oraz ich funkcjonowanie określają szczególne regulacje prawne na szczeblu krajowym oraz wspólnotowym. Warto zaznaczyć, że działalność banków na podstawie ustanowionego prawodawstwa rozpoczęła się dopiero od lat trzydziestych XX wieku³⁵⁶. Do tego czasu w Polsce podmioty te traktowane były jak inne przedsiębiorstwa i podlegały takim samym zasadom³⁵⁷. Współcześnie, działalność banków i ich definicje reguluje szereg przepisów prawnych, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, co zaprezentowano poniżej.

Zaczynając od dyrektyw unijnych wyodrębnia się instytucje kredytowe i finansowe, które realizują te same lub podobne czynności. Zgodnie z nieobowiązującą już pierwszą dyrektywą bankową, działalność instytucji kredytowej bazuje na przyjmowaniu depozytów i innych funduszy oraz udzielaniu kredytów na własny rachunek³⁵⁸. Z kolei druga dyrektywa bankowa ograniczyła możliwość prowadzenia wskazanej tam działalności przez inne podmioty niż instytucje kredytowe³⁵⁹.

Odnosząc się do art. 4 ust. 1 pkt. 1 rozporządzenia (UE) nr 575/2013 instytucją kredytową jest „przedsiębiorstwo, którego działalność polega na przyjmowaniu depozytów lub innych funduszy podlegających zwrotowi od klientów oraz na udzielaniu kredytów na swój własny rachunek”. Współcześnie, w Polsce, mianem instytucji kredytowych określa się obok banków również spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, a więc tzw. SKOK-i³⁶⁰. Natomiast zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu

³⁵⁵ E. Radziszewski, *Definicja legalna banku w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe*, Bezpieczny Bank, nr 2(87), 2022, s. 158-159.

³⁵⁶ W. Małecki, *Regulacje sektora bankowego*, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 155.

³⁵⁷ L. Góral, *Nadzór bankowy*, PWE, Warszawa 1998, s. 23.

³⁵⁸ 77/780/EEC – First Council Directive of 12 December on the coordination of the laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions, O.J. nr L322, 17.12.1977.

³⁵⁹ 89/299/EEC – Second Council Directive of 18 December 1989 on the coordination of the laws regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions and amending Directive 77/780/EEC, O.J. nr L 386, 30.12.1989.

³⁶⁰ Ustawa z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych Dz. U. z 2023 r. poz. 1278 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 1a, 3.

Europejskiego i Rady (UE) 2019/2033 instytucjami finansowymi są: „finansowe spółki holdingowe, finansowe spółki holdingowe o działalności mieszanej, inwestycyjne spółki holdingowe, instytucje płatnicze w rozumieniu dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2366³⁶¹ oraz spółki zarządzania aktywami”³⁶². Zatem instytucje finansowe są kategorią szerszą niż instytucje kredytowe, które traktuje się jako ich szczególny rodzaj. W aktach normatywnych Unii Europejskiej nie zdefiniowano bezpośrednio terminu „bank”, natomiast podmioty te zalicza się do instytucji kredytowych, których działalność polega na przyjmowaniu depozytów i udzielaniu kredytów³⁶³.

Natomiast według ustawodawstwa polskiego, banki zalicza się jednocześnie do instytucji finansowych³⁶⁴ i instytucji kredytowych. Ramy prawne polskiego systemu bankowego zawarte są w Ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Prawo bankowe (dalej: Prawo bankowe), zgodnie z którą bank jest „osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”³⁶⁵. Ustawowa definicja banku wyodrębnia zatem podmioty bankowe spośród innych oraz podkreśla specyficzny zakres przedmiotowy ich działalności obejmujący czynności bankowe, a więc działania zarezerwowane wyłącznie dla banków. Do takich czynności, zgodnie z artykułem 5 Prawa bankowego zalicza się³⁶⁶:

- przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów,
- prowadzenie innych rachunków bankowych,
- udzielanie kredytów,
- udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych oraz otwieranie i potwierdzanie akredytyw,

³⁶¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2366 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego, zmieniająca dyrektywy 2002/65/WE, 2009/110/WE, 2013/36/UE i rozporządzenie (UE) nr 1093/2010 oraz uchylająca dyrektywę 2007/64/WE

³⁶² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2033 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla firm inwestycyjnych oraz zmieniające rozporządzenia (UE) nr 1093/2010, (UE) nr 575/2013, (UE) nr 600/2014 i (UE) nr 806/2014.

³⁶³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012, Dz. Urz. UE z 27.06.2013 r. L 176/18, art. 4.

³⁶⁴ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych Dz. U. z 2022 r. poz. 1467 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 4; Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej Dz. U. z 2022 r. poz. 2512 (tekst jednolity), art. 12.

³⁶⁵ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. z 2023 r. poz. 2488).

³⁶⁶ Ibidem.

- emitowanie bankowych papierów wartościowych,
- przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych,
- wykonywanie innych czynności przewidzianych wyłącznie dla banku w odrębnych ustawach.

Podkreślić należy, że bankami mogą być wyłącznie osoby prawne, a więc spółki akcyjne, spółdzielnie oraz przedsiębiorstwa państwowe, które uzyskały zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na prowadzenie działalności bankowej³⁶⁷. Są one zatem samodzielnymi przedsiębiorstwami działającymi na podstawie szeregu aktów prawnych³⁶⁸ oraz własnych statutów. Instytucje te traktuje się jako przedsiębiorstwa, a więc podmioty prowadzące działalność gospodarczą, motywowaną chęcią uzyskania korzyści majątkowych. Działalność ta ma na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia społecznego poprzez wytwarzanie produktów i usług, przy czym jest ona prowadzona na własne ryzyko właściciela³⁶⁹. Banki wchodzą w skład systemu bankowego, który definiuje się jako ogół instytucji i norm prawnych określających organizację, zakres oraz zasady ich funkcjonowania.

Instytucje polskiej bankowości na przestrzeni ostatnich stuleci przeszły liczne przeobrażenia, a system bankowy w takim jak obecnie kształcie funkcjonuje od 1989 roku, a więc od rozpoczęcia transformacji systemowej. Transformacja ta polegała głównie na przejściu z modelu centralnie zarządzanego państwa na rzecz zbudowania silnej, wolnorynkowej i liberalnej gospodarki³⁷⁰. Reformie poddano również system bankowy, który przybrał postać dwuszczeblowej struktury (funkcjonującej także obecnie) oraz zaczęto wdrażać ustawy stanowiące podwaliny dla rozwoju polskiej bankowości³⁷¹.

Obecnie, na skutek wspomnianych wyżej zmian, w skład współczesnego systemu bankowego wchodzi: bank centralny (nadrzędny, będący na pierwszym szczeblu) i banki

³⁶⁷ M.M. Golec, *Współczesne...*, op. cit., s. 15.

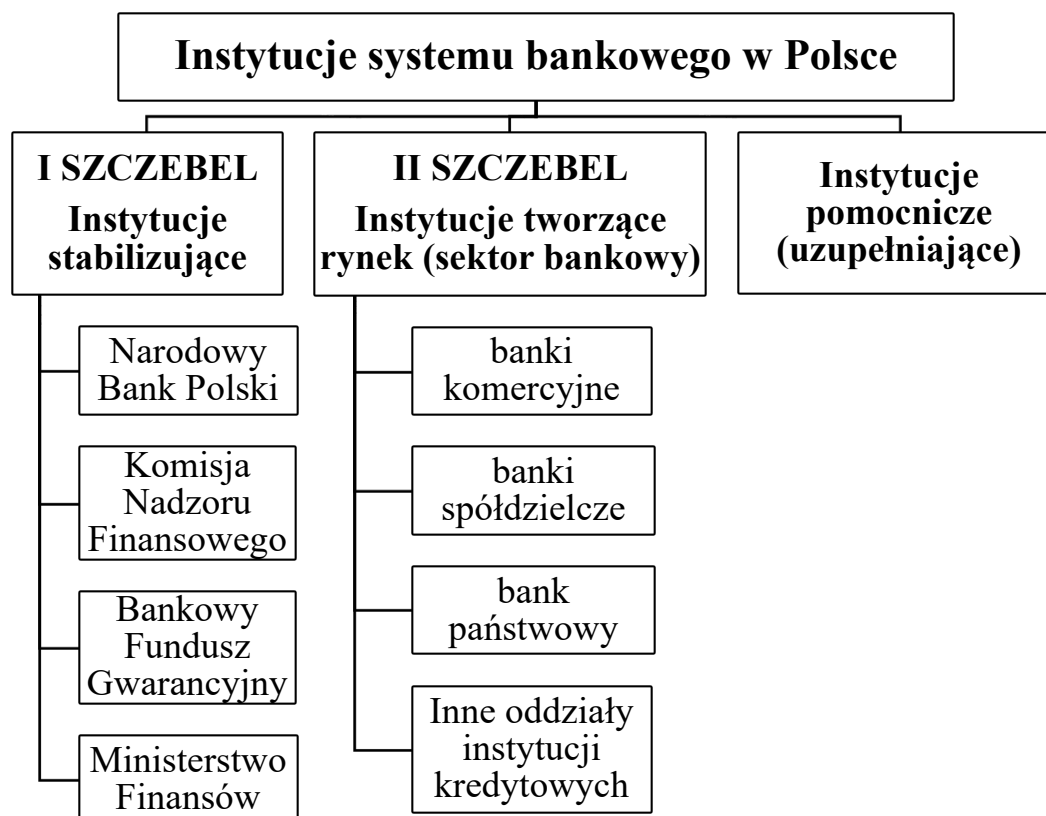
³⁶⁸ Działalność banków w Polsce w zależności od ich rodzajów regulują poza Prawem bankowym następujące akty prawne: Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim, Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji (Dz. U. z 2016 r. poz. 996 (tekst jednolity) z późn. zmianami), Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o Banku Gospodarstwa Krajowego (Dz. U. z 2022 r. poz. 2153), dalej jako: ustawa o BGK.

³⁶⁹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 39.

³⁷⁰ M. Onufer, *Transformacja systemowa w Polsce: stracona szansa czy otwarcie drzwi do jednoczącej się Europy?*, Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne, 2004, nr 2, s. 133.

³⁷¹ W roku 1989 weszły w życie: Ustawa Prawo bankowe oraz Ustawa o Narodowym Banku Polskim. Zob.: Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe (Dz. U. z 1989 r. nr 4 poz. 21); Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o Narodowym Banku Polskim (Dz. U. z 1989 r. nr 4 poz. 22).

stanowiące drugi szczebel³⁷². Poniżej, na rysunku 6 przedstawiono schemat systemu bankowego w Polsce.



Rysunek 6. Instytucje systemu bankowego w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie M.M. Golec, *Współczesne...*, op. cit., s. 11-12.

Bank centralny jest instytucją obsługującą wyłącznie pozostałe banki (zwany bankiem banków) oraz państwo, a więc reprezentuje szeroko rozumiany interes publiczny i jest organem władzy państwowej³⁷³. Na pierwszym szczeblu, poza bankiem centralnym (w Polsce jest nim Narodowy Bank Polski), znajduje się również nadzór oraz system gwarantowania depozytów w postaci organów, takich jak: Komisja Nadzoru Finansowego, Bankowy Fundusz Gwarancyjny i Ministerstwo Finansów, a więc instytucje o charakterze stabilizującym³⁷⁴. Pierwszą z tych instytucji w systemie bankowym w Polsce (I szczebel systemu bankowego w Polsce), wskazaną na schemacie (rys. 6), jest Narodowy Bank Polski (NBP), którego geneza sięga pierwszej połowy 1944

³⁷² M. Frańczuk, *Finanse instytucji finansowych*, [w:] A. Paździor (red.), *Finanse. Funkcjonowanie, instytucje i instrumenty rynku finansowego finanse publiczne, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 46.

³⁷³ M.M. Golec, *Współczesne...*, op. cit., s. 11-12.

³⁷⁴ I.D. Czechowska, J. Stawska, R. Witczak, *Bezpieczeństwo i stabilność systemu finansowego. Perspektywa makro- i mikroekonomiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 14.

roku³⁷⁵. W roku 1989, po wejściu w życie ustawy Prawo bankowe, NBP zyskał niezależność w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki pieniężnej oraz powierzono mu odpowiedzialność za zapewnienie stabilności i prawidłowego rozwoju polskiego systemu bankowego³⁷⁶. W 1998 roku została powołana Rada Polityki Pieniężnej, której to powierzono wyłączne prawo do tworzenia i realizacji polityki pieniężnej w Polsce. Kolejna istotna zmiana miała miejsce w 2004 roku, kiedy to Polska przystąpiła do Unii Europejskiej. NBP jako bank centralny państwa z derogacją stał się elementem Europejskiego Systemu Banków Centralnych (ESBC) i od tego momentu jego działalność i zadania regulowane są nie tylko przez ustawodawstwo krajowe, ale także europejskie³⁷⁷.

Następną instytucją zaliczaną do pierwszego szczebla systemu bankowego w Polsce jest Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), która swoją działalność rozpoczęła 19 września 2006 roku, przejmując uprawnienia Komisji Papierów Wartościowych i Giełd oraz Komisji Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych. Do zadań Komisji Nadzoru Finansowego należy: zapewnienie prawidłowego funkcjonowania rynku finansowego i podejmowanie w tym zakresie działań zabezpieczających, dbanie o rozwój tego rynku, pomoc w przygotowaniach projektów aktów prawnych związanych z nadzorem nad rynkiem finansowym, a także podejmowanie działań edukacyjno-informacyjnych³⁷⁸. KNF zajmuje się również pojednawczym i polubownym rozwiązywaniem sporów pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku finansowego³⁷⁹. Natomiast nadzór nad działalnością Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego sprawuje Prezes Rady Ministrów³⁸⁰.

Zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa i stabilności sektora bankowego oraz sektora spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych realizuje również Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG). Instytucja ta powstała w 1994 roku i jest podmiotem wchodzącym w skład struktury organizacyjnej państwa³⁸¹.

³⁷⁵ E. Myślak, *Narodowy Bank Polski w systemie ustrojowym Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydanie I, Kraków 2013, s. 34.

³⁷⁶ P. Łasak, *Nadzór nad sektorem bankowym w Polsce w świetle zmian na globalnym rynku finansowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 51-52.

³⁷⁷ I. Pszczółka, *Analiza...*, op. cit., s. 78-79.

³⁷⁸ K. Borowski, *Komisja Nadzoru Finansowego*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Instytucje rynku finansowego w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 43-44.

³⁷⁹ A. Praszkiwicz, A. Skolimowska, *Status prawny Komisji Nadzoru Finansowego*, Kortowski Przegląd Prawniczy, nr 3/2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2015, s. 117.

³⁸⁰ Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz. U. z 2023 r., poz. 753 ze zm.).

³⁸¹ R. Sura, *Bankowy Fundusz Gwarancyjny jako podmiot administrujący*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 146.

Samodzielnie, we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność³⁸² realizuje ona wskazane w ustawie zadania publiczne, m. in. takie jak: kontrola danych zawartych w systemach podmiotów objętych systemem gwarantowania czy monitorowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotów wspieranych przez BFG³⁸³. Zaznaczyć należy, że Prezes BFG wraz z Ministrem Finansów, Prezesem NBP i Przewodniczącym KNF tworzą Komitet Stabilności Finansowej. Organ ten zajmuje się nadzorem makroostrożnościowym oraz zarządzaniem kryzysowym³⁸⁴.

Ostatnią z instytucji stabilizujących jest Ministerstwo Finansów pełniące rolę kompleksową, a więc dysponujące środkami publicznymi oraz pełniące funkcję regulacyjną. Minister Finansów posiada inicjatywę ustawodawczą i może wspomagać banki w przypadku poważnych problemów o charakterze systemowym³⁸⁵.

Drugi szczebel systemu bankowego tworzą instytucje sektora bankowego, a więc banki komercyjne, banki spółdzielcze, bank państwowy i inne oddziały instytucji kredytowych³⁸⁶. Banki spółdzielcze działają w formie prawnej spółdzielni, a zatem stanowią autonomiczne zrzeszenia osób chcących zaspokojenia własnych aspiracji oraz potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych. Podwaliną ich tworzenia była zatem idea dobrowolnego i otwartego członkostwa, ale również co istotne partnerskiego podejścia do zarządzania³⁸⁷. Celem funkcjonowania banków spółdzielczych nie jest maksymalizacja zysków, a działanie na rzecz właścicieli, klientów oraz społeczności lokalnych³⁸⁸. Spółdzielczy model banków ma zatem swoje zalety, wśród których wymienić można, m. in.: wpływ lokalnej społeczności na działalność banków, skupienie się tych podmiotów na bankowości detalicznej oraz kredytowaniu miejscowej

³⁸² K. Chochowski, *Status prawny Bankowego Funduszu Gwarancyjnego: Studium administracyjno-prawne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2010, s. 125.

³⁸³ Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji (Dz. U. z 2016 r. poz. 996 (tekst jednolity) z późn. zmianami), art. 5.

³⁸⁴ Z. Ofiarski, *Istota i zakres kontroli wykonywanej przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny*, Białostockie Studia Prawnicze, tom 24, nr 3, Białystok 2019, s. 55.

³⁸⁵ K. Stępień, *Instytucje sieci bezpieczeństwa finansowego w Polsce z perspektywy instrumentów zapewniających stabilność finansową*, Roczniki Ekonomii i Zarządzania, tom 9(45), nr 3, 2017, s. 48.

³⁸⁶ K. Musialik, *Specyfika i konkurencyjność banków spółdzielczych w Polsce*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 4(24), s. 70-72.

³⁸⁷ W. Fonteyne, *Cooperative Banks in Europe-Policy Issues*, IMF Working Paper, nr 159, 2007, s. 6.

³⁸⁸ A. Szelańska, *Polska bankowość spółdzielcza, wczoraj, dziś i jutro* [w:] A. Szelańska (red.), *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 281; K. Musialik, *Specyfika...*, op. cit., s. 70-72.

społeczności³⁸⁹. Banki spółdzielcze funkcjonują w grupach spółdzielczych (zrzeszeniach), takich jak: Zrzeszenie Banku Polskiej Spółdzielczości (BPS S.A. jako bank zrzeszający) lub Spółdzielcza Grupa Bankowa (SGB-Bank S.A. jako bank zrzeszający)³⁹⁰. Tworzą one ilościowo największą grupę samodzielnych instytucji w Polsce, jednakże skala ich działalności jest znacznie mniejsza niż banków komercyjnych.

Banki komercyjne natomiast działają w formie prawnej spółek akcyjnych, zatem ich działalność reguluje obok Prawa bankowego również Kodeks spółek handlowych³⁹¹. Instytucje te dążą przede wszystkim do osiągnięcia optymalnych korzyści dla właścicieli, a więc głównym celem ich działalności jest maksymalizacja zysków. Cel ten realizowany jest pośrednio przez zaspokajanie potrzeb klientów, doskonalenie oferty i poszerzenie kanałów dystrybucji³⁹². Działalność banków komercyjnych nie jest ograniczona terytorialnie, tak samo jak zakres świadczonych usług. Zlokalizowane są one głównie w dużych miastach lub średniej wielkości miejscowościach, w przeciwieństwie do banków spółdzielczych, które w większości mają swoje oddziały w mniejszych miastach, miasteczkach i wsiach³⁹³.

Choć aktualnie, zakres działalności banków spółdzielczych nie różni się znacząco od zakresu działalności banków komercyjnych – często oferują te same produkty i usługi bankowe³⁹⁴, to te dwa typy instytucji nie można traktować tak samo. Najistotniejsze podobieństwa i różnice zaprezentowano na rysunku 7.

³⁸⁹ E. Miklaszewska, M. Folwarski, K. Kil, M. Idzik, *Banki spółdzielcze wobec wyzwań technologicznych w świetle wyników badania ankietowego* [w:] K. Kawerska (red.), *Bezpieczny bank*, nr 3(72), Bankowy Fundusz Gwarancyjny, Warszawa 2018, s. 90.

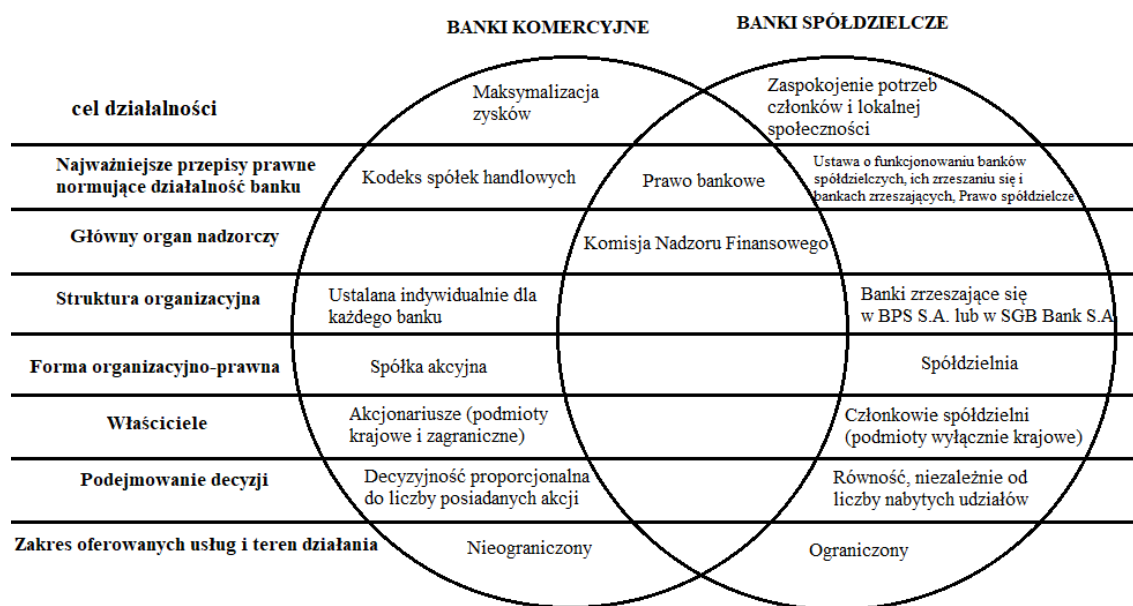
³⁹⁰ Ł. Paluch, P. Cymanow, K. Cymanow-Sosin, *Wybrane aspekty funkcjonowania bankowości spółdzielczej w Polsce- perspektywa społeczno-ekonomiczna, menadżerska i medialno-wizerunkowa*, Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2022, s. 35-36.

³⁹¹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2024 r. poz. 18).

³⁹² D. Prokopowicz, *Organizacja współczesnego banku komercyjnego*, [w:] A. Dmowski, J. Sarnowski, D. Prokopowicz (red.), *Finanse i bankowość. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 219-222.

³⁹³ E. Nastarowicz, *Bankowość spółdzielcza – wyróżniki, misja, wartości*, Wydawnictwo Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017, s. 17.

³⁹⁴ J. Gniewek, *Misja i zasady spółdzielcze jako istotne czynniki rozwoju spółdzielczego sektora bankowego w Polsce*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, 50(3), Lublin 2016, s. 43.



Rysunek 7. Porównanie banków komercyjnych i banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Kil, *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, s. 137; E. Kołodziej, *Banki spółdzielcze w Polsce w latach 2006–2012*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5, 2014, s. 35; D. Kim, D. McKillop, *Community banking institutions. Commercial Banks, Savings Banks, Cooperative Banks, and Credit Unions*, [w:] A.N. Berger, P. Molyneux, J.O.S. Wilson, *The Oxford Handbook of banking. Third Edition*, Oxford University Press, Oxford 2019, s. 321-358.

W Polsce, jedynym bankiem państwowym jest Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), funkcjonujący od 30 maja 1924 roku. Określany jest on mianem banku szczególnego rodzaju³⁹⁵. Pozycja i specyfika BGK wynikają przede wszystkim z: normatywnego sposobu jego utworzenia, struktury właścicielskiej czy niemożności upadku³⁹⁶. Bank państwowy powstaje z mocy prawa³⁹⁷, a sposób jego funkcjonowania regulują: ustawa o BGK³⁹⁸ oraz Rozporządzenie Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii w sprawie nadania statutu Bankowi Gospodarstwa Krajowego³⁹⁹, a także w określonym zakresie Prawo bankowe. Głównym celem działalności BGK jest wspieranie polityki gospodarczej Rady Ministrów, rządowych programów społeczno-gospodarczych oraz poręczeniowo-gwarancyjnych, a także programów realizowanych przez samorządy lokalne i rozwoju regionalnego. Ponadto zgodnie z art. 6 ustawy o BGK działania tego banku obejmują m. in.: obsługę rachunków państwowych i samorządowych osób

³⁹⁵ A. Piotrowska, *Bank Gospodarstwa Krajowego jako bank państwowy*, [w:] A. Kidyba (red.), *Skarb Państwa a działalność gospodarcza*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014, s. 158.

³⁹⁶ Ibidem, s. 178.

³⁹⁷ P. Szczęśniak, *Bank Gospodarstwa Krajowego jako państwowy bank rozwoju*, [w:] A. Hanusz (red.), *Prawo finansowe. Wydanie drugie*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2022, s. 562.

³⁹⁸ Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o Banku Gospodarstwa Krajowego (Dz. U. z 2022 r. poz. 2153).

³⁹⁹ Rozporządzenie Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z dnia 31 grudnia 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadania statutu Bankowi Gospodarstwa Krajowego (Dz. U. z 2020 r. poz. 1198).

prawnych utworzonych w celu wykonywania zadań publicznych, a także inne czynności ustawowe⁴⁰⁰.

Z kolei przechodząc do innych oddziałów instytucji kredytowych wspomnieć należy, że rozpoczęły one swoją działalność w Polsce w momencie przystąpienia przez nią do Unii Europejskiej. Wówczas to włączono polski rynek usług bankowych do Jednolitego Rynku Europejskiego i dokonano w tym zakresie dostosowań prawnych i organizacyjnych. Regulacje wspólnotowe umożliwiły rozpoczęcie prowadzenia działalności instytucjom kredytowym z innych krajów Unii Europejskiej w sposób transgraniczny lub w formie oddziałów. Działalność takich podmiotów różni się istotnie od działalności banków powstałych na podstawie licencji Komisji Nadzoru Finansowego. Wspólną cechą jest między innymi działanie w oparciu o Prawo bankowe, natomiast jako główną różnicę wskazać należy brak uczestnictwa w systemie gwarantowania depozytów BFG i przynależność do systemów innych krajów Unii Europejskiej. Ponadto nie posiadają one osobowości prawnej, kolegiałnych organów zarządczych czy wyodrębnionych funduszy własnych. Cechują się natomiast uproszczoną strukturą organizacyjną i relatywnie małym zatrudnieniem, a także z reguły nie tworzą sieci placówek. Między innymi uproszczona procedura dopuszczeniowa przyczyniła się do zahamowania tworzenia nowych banków przy jednoczesnym wzroście liczby oddziałów instytucji kredytowych⁴⁰¹.

Z. Dobosiewicz wyróżnia również trzeci szczebel systemu bankowego tworzony przez instytucje pomocnicze, takie jak między innymi: niebankowi emitenci kart płatniczych, instytucje ubezpieczające, Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, Krajowa Izba Rozliczeniowa, Biuro Informacji Kredytowej oraz instytucje zrzeszające banki⁴⁰².

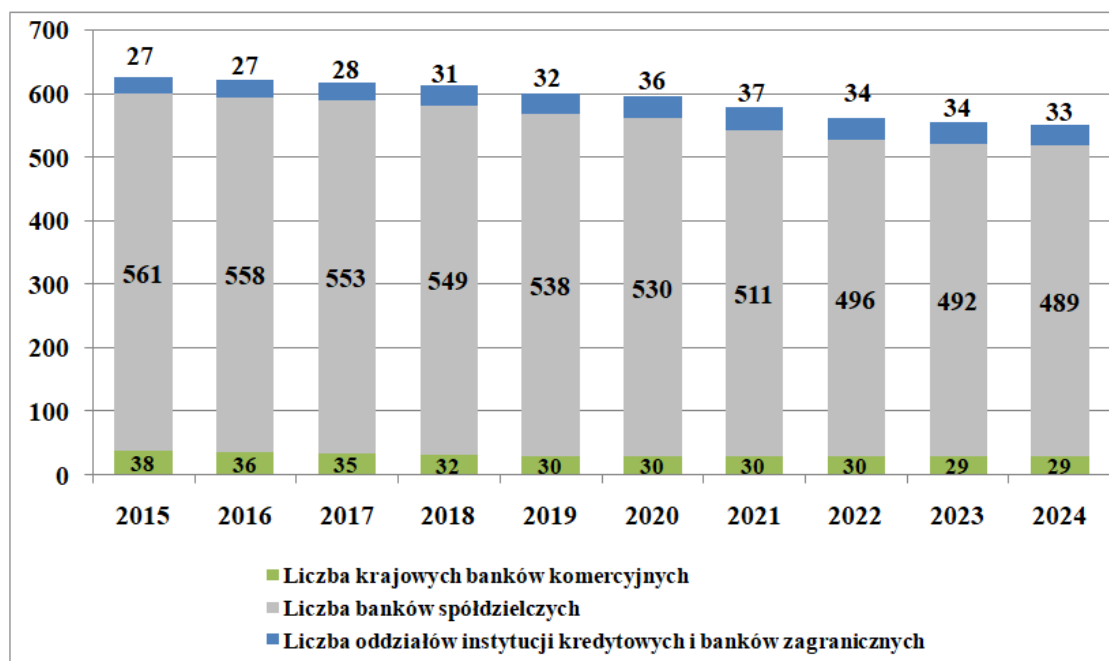
Dokonując charakterystyki sektora bankowego nie sposób nie zwrócić uwagi na liczbę podmiotów wchodzących w jego skład. Przed transformacją z roku 1989 funkcjonowało 6 banków państwowych (w tym Narodowy Bank Polski) oraz około 1660 banków spółdzielczych. Na mocy ustaw z lutego 1989 roku ze struktur banku centralnego

⁴⁰⁰ P. Mączka, *Uprawnienia i obowiązki Banku Gospodarstwa Krajowego w przedmiocie obsługi budżetowej jednostek sektora finansów publicznych*, *The Financial Law Working Papers*, tom 3, nr 2, *Lublin 2023*, s. 51-52.

⁴⁰¹ M. Buszko, *Oddziały instytucji kredytowych – szansa czy zagrożenie sektora bankowego w Polsce*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 158, Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka, Wrocław 2011, s. 578-579.

⁴⁰² Z. Dobosiewicz, *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s. 30.

wyodrębnionych zostało dziewięć banków, które przekształcono w banki uniwersalne⁴⁰³. W okresie transformacji polskiej bankowości dokonano prywatyzacji, fuzji i przejęć banków, a także wzrósł udział kapitału zagranicznego w sumie bilansowej całego sektora. Podejmowane wówczas działania miały na celu rozwój sektora i wzmocnienie znaczenia banków⁴⁰⁴. Na przestrzeni czasu liczba podmiotów wchodzących w skład sektora bankowego ulegała zmianom, początkowo liczba banków wzrosła, a następnie przyjęła tendencję spadkową (co ma miejsce również współcześnie). W roku 1995 w Polsce działało 1591 banków, w tym 81 banków komercyjnych i 1510 banków spółdzielczych. Natomiast po wejściu Polski do Unii Europejskiej polski sektor bankowy tworzyły 653 banki (57 banków komercyjnych i 596 banków spółdzielczych)⁴⁰⁵. Na rysunku 8 przedstawiono jak w latach 2015-2024 zmieniała się liczba podmiotów wchodzących w skład sektora bankowego w Polsce.



Rysunek 8. Liczba podmiotów polskiego sektora bankowego w latach 2015-2024

Źródło: opracowanie na podstawie publikowanych co miesiąc danych statystycznych sektora bankowego w latach 2014-2023 przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, dostępnych na <https://www.knf.gov.pl/> (odczyt: 22.03.2024 r.); Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, *Dane miesięczne sektora bankowego według stanu na koniec grudnia 2024 r.*

⁴⁰³ I. Czepirska, *Przekształcenia...*, op. cit. s. 39; M. Stefański, *Polski system bankowy w okresie transformacji – wybrane zagadnienia*, „Bank i Kredyt”, 2005, nr 2, s. 28-29.

⁴⁰⁴ A. Janc, *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, Twigger, Warszawa 2004, s. 135.

⁴⁰⁵ *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. Synteza*, Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2005, s. 34.

W analizowanym okresie, zgodnie z danymi publikowanymi przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, widoczny jest spadek liczby banków na przestrzeni czasu. Od roku 2015 do roku 2024 liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się o 72, zaś banków komercyjnych o 9. Do głównych powodów kształtowania się takiej tendencji zaliczyć można upadłość instytucji, przejęcia lub prowadzone procesy konsolidacyjne. Pomimo powstawania nowych banków komercyjnych przewagę mają działania wpływające na ich spadek. Natomiast niektóre banki komercyjne zostały przekształcone w oddziały instytucji kredytowych (lub odwrotnie), co miało wpływ na liczbę tych instytucji, która w analizowanym okresie wzrosła o sześć podmiotów.

Natomiast, w przypadku liczby oddziałów, filii, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta oraz przedstawicielstw na przestrzeni lat 2015-2024 widoczna jest tendencja spadkowa – co zostało zaprezentowane w tabeli 13.

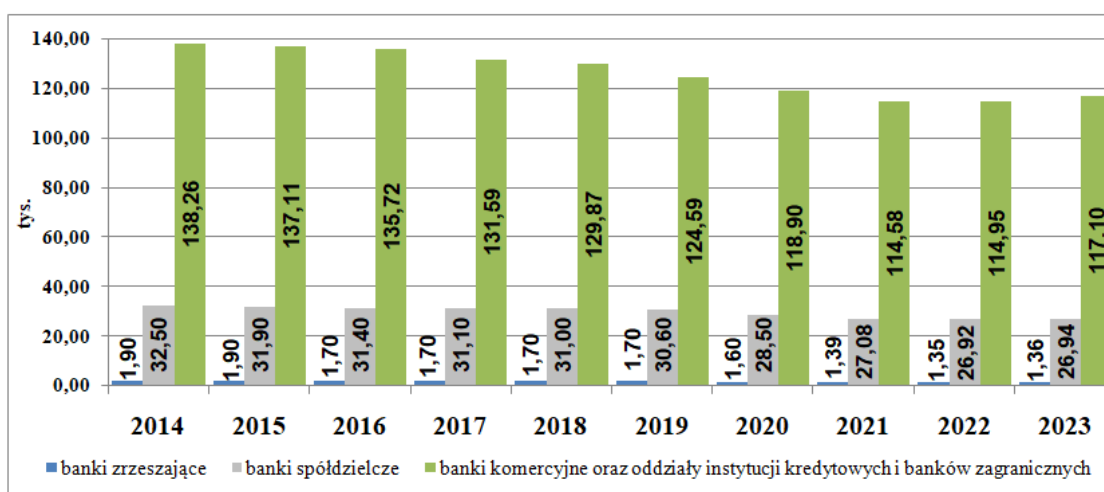
Tabela 13. Sieć polskiego sektora bankowego w latach 2015-2024

Wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liczba oddziałów:	7 230	7 048	6 642	6 271	6 120	5 551	5 211	5 083	4 948	4 943
- w kraju	7 226	7 043	6 636	6 266	6 115	5 546	5 205	5 077	4 941	4 937
- za granicą	4	5	6	5	5	5	6	6	7	6
Liczba filii, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta:	4 660	4 245	3 815	3 688	3 268	2 901	2 581	2 404	2 342	2 211
- w kraju	4 626	4 208	3 782	3 655	3 231	2 859	2 538	2 359	2 293	2 166
- za granicą	34	37	33	33	37	42	43	45	49	45
Liczba przedstawicielstw:	2 615	3 213	2 973	3 310	3 620	3 305	2 993	2 816	2 716	2 551
- w kraju	2 615	3 213	2 954	3 267	3 567	3 252	2 940	2 763	2 663	2 550
- za granicą	0	0	19	43	53	53	53	53	53	1

Źródło: opracowanie na podstawie danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dostępnych na https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2024_01_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx (odczyt: 01.04.2024) Komisja Nadzoru Finansowego, *Dane miesięczne sektora bankowego – grudzień 2024*.

Liczba przedstawicielstw, które powstały za granicą i do roku 2023 wykazywała tendencję rosnącą, natomiast na koniec 2024 roku ich ilość spadła i wyniosła 1. Z uwagi na fakt, że niniejsza praca poświęcona jest marketingowi personalnemu w bankach, niezbędne jest dokonanie przeglądu, jak na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, zmieniała się liczba zatrudnionych pracowników w tych instytucjach (rys. 9). Przekształcenia mające miejsce w polskim sektorze bankowym takie jak: działania mające na celu redukcję kosztów, rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji czy próba przetrwania w okresie pandemii COVID-19 miały znaczący wpływ na zmniejszanie liczby oddziałów, filii, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta oraz przedstawicielstw w polskim

sektorze bankowym⁴⁰⁶, ale także i na redukcję zatrudnienia. W analizowanym okresie najniższą liczbę osób pracujących łącznie we wszystkich bankach odnotowano w 2021 roku i wynosiła ona wówczas 143,05 tys. (prawdopodobnie sytuacja ta była skutkiem pandemii COVID-19). Od roku 2022 zauważalny jest nieznaczny wzrost zatrudnienia ogółem w sektorze. Wart odnotowania jest również fakt znacznej dysproporcji ze względu na zatrudnienia pracowników w poszczególnych rodzajach banków. Najliczniejszą grupą są pracownicy banków komercyjnych, którzy stanowią średnio około 80% pracowników całego sektora bankowego. Celem porównania, udział banków spółdzielczych w całym sektorze bankowym ogółem wynosi średnio 19%, a banków zrzeszających 1%.



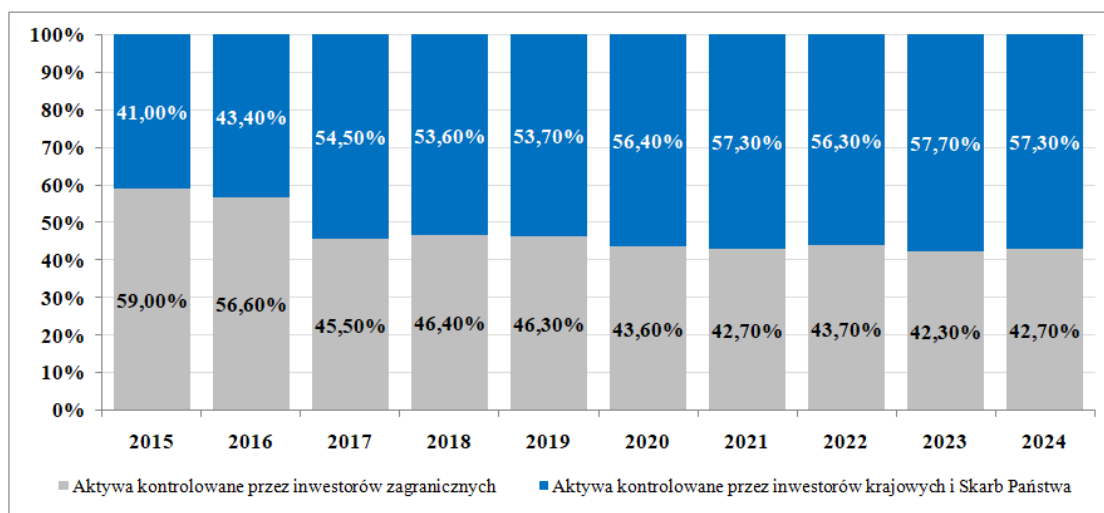
Rysunek 9. Liczba zatrudnionych w polskim sektorze bankowym w latach 2014-2023

Źródło: opracowanie na podstawie: raportów Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiących informację o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w latach 2013-2022; danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dostępnych na https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx (odczyt: 07.03.2024); danych z raportu *Sytuacja banków spółdzielczych i zrzeszających po III kwartale 2024*.

Kolejnym ważnym aspektem, który został poruszony w tej części pracy odnosi się do struktury aktywów polskiego sektora bankowego według źródła pochodzenia kapitału. W ostatnich latach XX wieku Polska otworzyła sektor bankowy dla inwestorów zagranicznych, co z kolei spowodowało konieczność: wdrożenia nowych technologii, podniesienia jakości i ulepszenia oferty usługowo-produktowej oraz wprowadzenia

⁴⁰⁶ Informacja na temat sytuacji sektora bankowego w 2021 roku, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Departament Bankowości Komercyjnej, Zespół Analiz Sektora Bankowego, Warszawa 2022, s. 5.

niezbędnych zmian w zarządzaniu bankami. Wspomniane zmiany miały pozytywnie wpłynąć na całą polską gospodarkę⁴⁰⁷.



Rysunek 10. Struktura aktywów polskiego sektora bankowego w latach 2015-2024

Źródło: opracowanie na podstawie raportów Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiących informację o sytuacji sektora bankowego w latach 2014-2023 (odczyt: 07.11.2024) oraz na podstawie raportu Dane miesięczne sektora bankowego według stanu na koniec grudnia 2024 r.

Początkowy napływ kapitału zagranicznego do polskiego sektora bankowego określić można jako niski lub umiarkowany. W roku 1993 aktywa kontrolowane przez zagranicznych inwestorów stanowiły tylko 2,6% sumy bilansowej całego sektora⁴⁰⁸, w 2003 roku było to już 60,6%⁴⁰⁹. W 2003 roku udział ten był równy 63,2%⁴¹⁰, a w roku 2008 wyniósł rekordowe 72,3%. Od 2009 roku obserwowany był odwrotny trend – spadkowy. Obecnie (na dzień 31.12.2024 r.), udział inwestorów zagranicznych w aktywach polskiego sektora bankowego wynosi 42,7%.

Biorąc pod uwagę wyniki finansowe netto podmiotów krajowego sektora bankowego w okresie objętym badaniem (lata 2014-2023) widoczna jest znacząca przewaga banków komercyjnych nad bankami spółdzielczymi i oddziałami instytucji kredytowych (rysunek 11). Najmniejszy wpływ na wyniki całego sektora bankowego mają oddziały instytucji kredytowych, które od roku 2019 stale systematycznie odnotowują straty finansowe. Natomiast banki spółdzielcze odniosły wyłącznie w roku

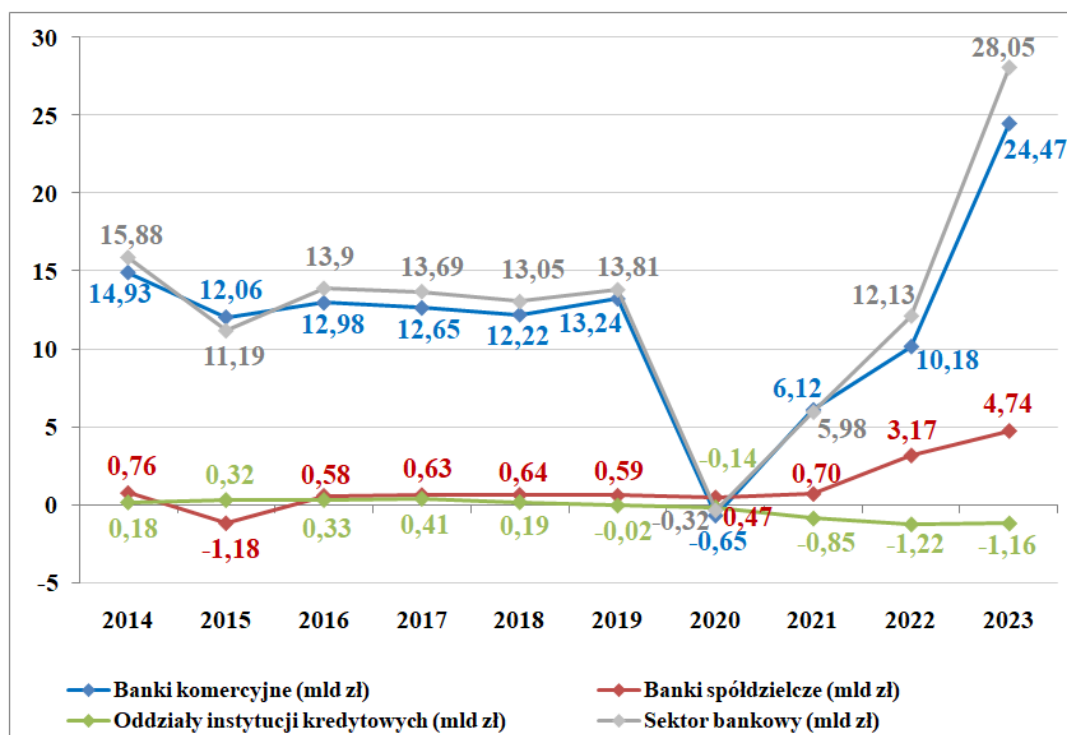
⁴⁰⁷ K. Dąbrowska-Gruszczyńska, *Kapitał zagraniczny w polskim sektorze bankowym a poziom jego rozwoju na tle państw OECD*, „Studia Ekonomiczne”, nr 170, Katowice 2013, s. 42-44.

⁴⁰⁸ *Sytuacja finansowa banków w 1999 r. Synteza*, Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2000, s. 24.

⁴⁰⁹ *Sytuacja finansowa banków w 1999 r. Synteza*, Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2004, s. 7.

⁴¹⁰ *Raport o sytuacji banków w 2013 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014, s. 21.

2015 stratę netto, na powstanie której w wydatnym stopniu miało wpływ zawieszenie przez Komisję Nadzoru Finansowego działalności największego wówczas w Polsce banku spółdzielczego, tj. Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie (SK Bank) oraz złożenie wniosku o ogłoszenie jego upadłości do sądu. Sytuacja ta spowodowała konieczność wniesienia przez pozostałe banki dodatkowych wpłat do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, co z kolei było przyczyną spadku wyników całego sektora bankowego⁴¹¹.



Rysunek 11. Wynik finansowy netto polskiego sektora bankowego w latach 2014-2023 według rodzajów podmiotów

Źródło: opracowanie na podstawie raportów Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiących informację o sytuacji sektora bankowego w latach 2014-2023 [odczyt: 07.11.2024]

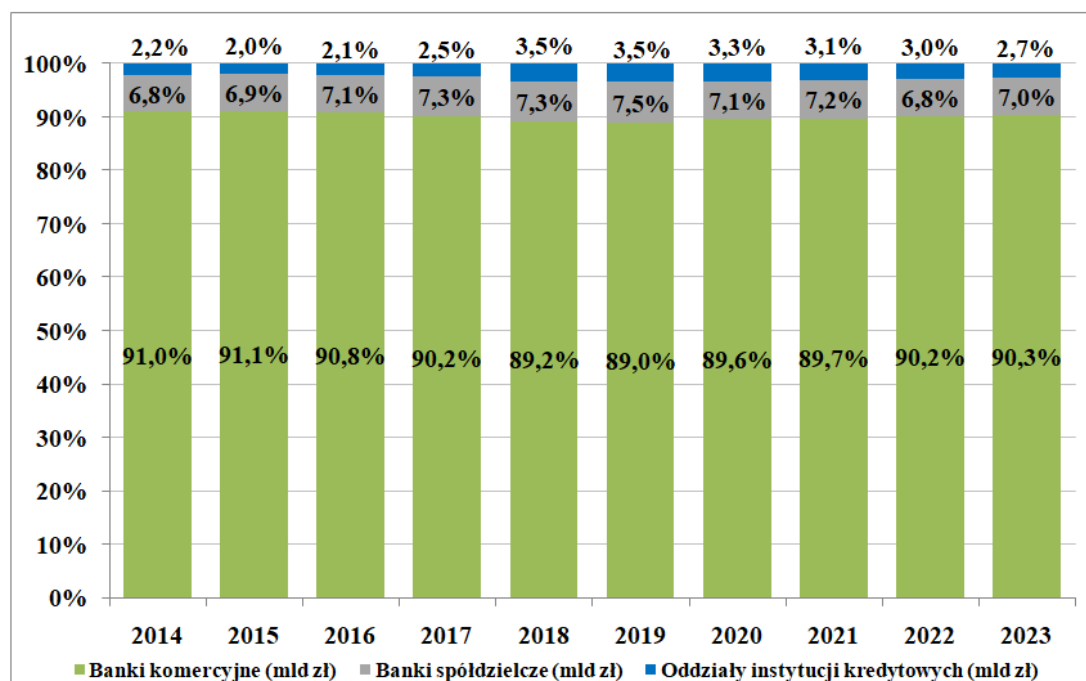
Jednakże to w roku 2020 odnotowano największy spadek wyniku finansowego netto całego sektora bankowego. Spowodowany był on głównie pandemią COVID-19 i decyzją Rady Polityki Pieniężnej dotyczącą obniżki stóp procentowych. Zaistnienie obu czynników stało się wyzwaniem dla polskich banków, które musiały im sprostać chcąc dalej istnieć na rynku i prowadzić rentowną działalność⁴¹². Podmioty sektora bankowego, pomimo przejściowych trudności, odnotowują od 2021 roku dodatnie i rokrocznie

⁴¹¹ Raport o sytuacji banków w 2015 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2016, s. 35.

⁴¹² M. Lusztyn (red.), *Polska bankowość w czasie pandemii COVID-19. Wybrane zagadnienia*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2022, s. 11.

rosnące wyniki finansowe (za wyjątkiem oddziałów instytucji kredytowych, gdzie widoczne jest cykliczne powiększanie straty finansowej netto). Na wyraźne zwiększenie zysku banków wpłynęły wzmożone podwyżki stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej w okresie od października 2021 do około października 2022. Działania te nastawione były przede wszystkim na walkę z nadmierną i dynamicznie rosnącą inflacją.

Dokonując analizy działalności poszczególnych grup podmiotów sektora bankowego należy również zwrócić uwagę na wielkości ich aktywów (rys.12).



Rysunek 12. Struktura aktywów polskiego sektora bankowego w latach 2014-2023 według rodzajów podmiotów

Źródło: opracowanie na podstawie raportów Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiących informację o sytuacji sektora bankowego w latach 2014-2022 oraz raportu miesięcznego za styczeń 2024 roku (odczyt: 07.04.2024)

Na podstawie analizy danych uzyskanych z raportów Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego z lat 2014-2023 można zauważyć, że struktura aktywów nie ulegała istotnym zmianom. Około 90% aktywów całego sektora bankowego stanowią aktywa banków komercyjnych, co zilustrowano na rysunku 12. Skala ich działalności jest zatem niewspółmiernie większa niż banków spółdzielczych, które wypracowały średnio 7% sumy bilansowej całego sektora bankowego. Najniższy udział w aktywach sektora posiadają oddziały instytucji kredytowych (ok. 3%). Pomimo, że banki spółdzielcze tworzą najliczniejszą sieć banków w Polsce, to znacznie większym kapitałem dysponują

banki komercyjne, które wypracowują dużo wyższe wyniki finansowe i tym samym to one posiadają dominującą pozycję na rynku bankowym⁴¹³.

W literaturze przedmiotu, poza dotychczas scharakteryzowanymi rodzajami banków, wskazuje się również inne kategorie podmiotów, wyodrębniane z uwagi na poszczególne kryteria ich klasyfikacji. Jednym ze stosowanych kryteriów ich podziału jest kategoryzacja ze względu na formę prawną. Wyróżnia się tu banki: państwowe (w Polsce Bank Gospodarstwa Krajowego jest jedynym funkcjonującym tego rodzaju bankiem), spółdzielcze i komercyjne. Banki państwowe działają w formie przedsiębiorstwa państwowego, a o ich utworzeniu decyduje Rada Ministrów. Ich zadaniem jest wykorzystanie usług bankowych jako narzędzi w realizacji istotnych celów społecznych i gospodarczych. Banki te są własnością podmiotów państwowych, kontrolowanych przez Skarb Państwa. Wymienić należy również banki giełdowe i pozagiełdowe. Pierwsze z nich są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), a więc instytucje działające wyłącznie w formie spółek akcyjnych. Kolejne ze wskazanych instytucji nie są notowane na GPW. Ze względu na skalę działalności można wyodrębnić banki: małe, średnie i duże, natomiast z uwagi na strukturę właścicielską wyróżnia się: banki państwowe i prywatne. Banki prywatne są własnością podmiotów prywatnych (inwestorów krajowych i/lub zagranicznych). Instytucje te mogą być także: lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe, czy nawet globalne. Biorąc pod uwagę charakter obsługiwanych klientów banki dzieli się na: detaliczne, korporacyjne i uniwersalne. Banki specjalistyczne ukierunkowane są na obsługę klientów indywidualnych lub mniejszych przedsiębiorstw, oferują wiele rodzajów produktów finansowych przeznaczonych dla segmentu detalicznego i nie rozszerzają go o usługi bankowości inwestycyjnej czy usługi specyficzne dla dużych podmiotów gospodarczych. Banki korporacyjne specjalizują się w wykonywaniu operacji finansowych na rzecz dużych przedsiębiorstw, samorządów, innych organizacji lub instytucji. Nie rozwijają one sieci placówek i obsługują mniejszą liczbę klientów, ale wykonujących transakcje o większej wartości jednostkowej. Banki uniwersalne natomiast kierują swoją ofertą produktową zarówno do segmentu rynku detalicznego, jak i korporacyjnego. Ze względu na lokalizację banki mogą być: krajowe, zagraniczne lub wyodrębnić można instytucje kredytowe. Banki krajowe mają swoją siedzibę na terytorium Polski, zaś siedziby banków zagranicznych znajdują się poza terytorium kraju

⁴¹³ Raporty Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiące informację o sytuacji sektora bankowego w latach 2014-2022; Raport miesięczny za styczeń 2024 roku [odczyt: 07.04.2024].

i poza granicami państw członkowskich Unii Europejskiej. Natomiast siedziba instytucji kredytowych znajduje się poza terytorium Polski, ale na terytorium państw członkowskich Unii Europejskiej⁴¹⁴. Przedstawioną klasyfikację zaprezentowano na rysunku 13.

Przedstawione na tym rysunku klasyfikacje banków w oparciu o różne kryteria nie są jedynymi występującymi w literaturze przedmiotu czy obowiązującym ustawodawstwie. Warto także zauważyć, że nie wszystkie rodzaje banków można zdefiniować lub sklasyfikować na podstawie obowiązujących przepisów prawa, gdyż część podziałów ma jedynie charakter umowny, często wynikający z deklaracji samego podmiotu. Można tutaj posłużyć się przykładem podziału ze względu na obszar działania, gdzie wyróżnia się: banki lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe i globalne. Zasięg oddziaływania rynkowego, w tym liczba placówek z reguły wynikają z decyzji osób zarządzających. Jednakże w pewnym zakresie ograniczenia działalności banków są spowodowane zapisami regulacji prawnych⁴¹⁵, jak ma to miejsce w przypadku banków spółdzielczych i ograniczenia terenu ich działania, który zależny jest od posiadanych funduszy własnych. Zatem mianem banku komercyjnego określa się bank działający w formie spółki akcyjnej, natomiast bank spółdzielczy jest bankiem będącym spółdzielnią⁴¹⁶.

Zarówno banki komercyjne, jak i spółdzielcze są instytucjami zaufania publicznego⁴¹⁷ i realnie wpływają na stabilność systemu finansowego kraju, a ich funkcjonowanie jest ściśle uregulowane prawnie. Każde, nawet najmniejsze zidentyfikowane odchylenie od obowiązujących norm może powodować nałożenie na banki kar czy innych sankcji⁴¹⁸, a utrata zaufania do określonej instytucji, z reguły wpływa negatywnie na wiarygodność całego sektora bankowego⁴¹⁹.

⁴¹⁴ M.M. Golec, *Współczesne...*, op. cit., s. 11-12.

⁴¹⁵ Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (Dz. U. z 2000 r. nr 119 poz. 1252).

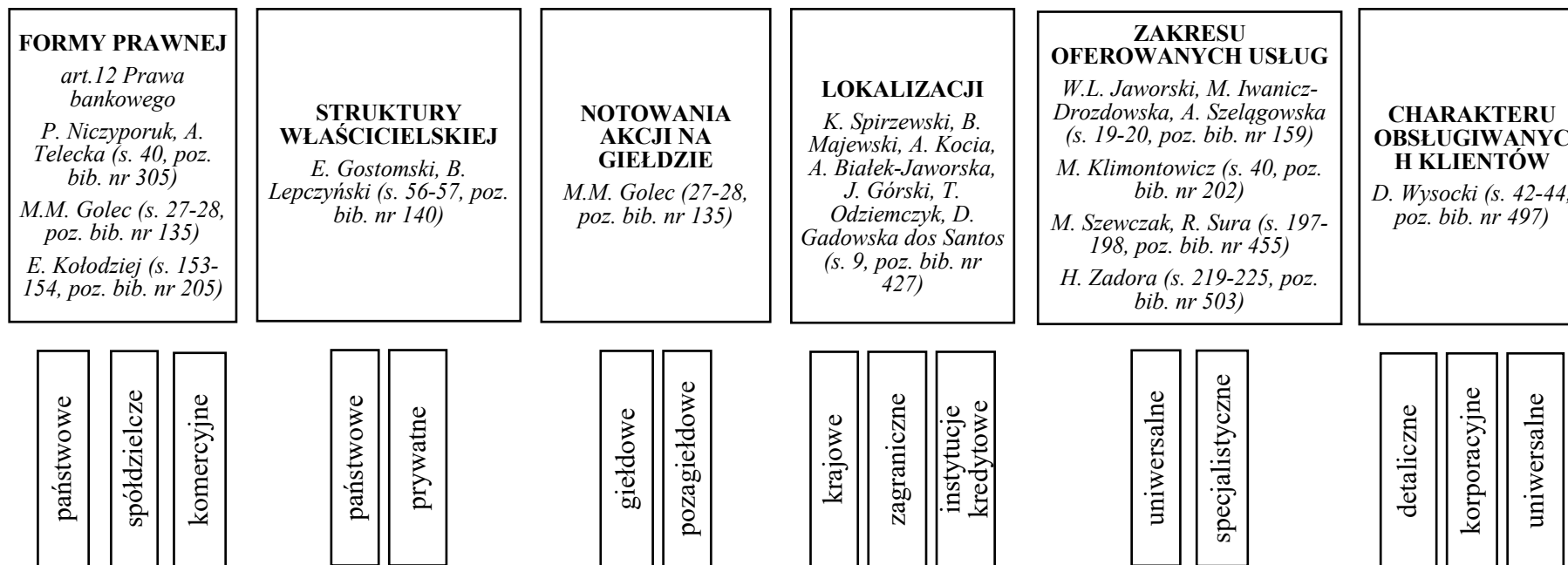
⁴¹⁶ R.H. Schmidt, D. Bülbül, U. Schüwer, *Savingsbanks and Cooperative banks in European Banking Systems*, Bezpieczny Bank, nr 2(55)/2014, s. 38-49.

⁴¹⁷ M. Folwarski, K. Kil, *Analiza zależności wynagrodzeń kadr zarządzających oraz wskaźników Z-score i TSR w wybranych bankach działających w Polsce i Stanach Zjednoczonych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, tom. XLVII, Sectio H, Lublin 2013, s. 158.

⁴¹⁸ E. Kołodziej, *Banki spółdzielcze w Polsce w latach 2006 – 2012*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5, 2014, s. 34.

⁴¹⁹ M. Marcinkowska, *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 30.

PODZIAŁ BANKÓW WEDŁUG:



Rysunek 13. Rodzaje banków z uwagi na wybrane kryteria podziału

Źródło: opracowanie na podstawie: Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. z 2023 r. poz. 2488); P. Niczyporuk, A. Talecka, *Bankowość: Podstawowe zagadnienia*, Wydawnictwo Temida, Białystok 2011, s. 40; M.M. Golec, *Współczesne instytucje i usługi bankowe w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2022, s. 27-28; E. Kołodziej, *Postrzeganie działalności banku spółdzielczego przez społeczność lokalną gminy wiejskiej*, [w:] E. Czernyszewicz, E. Kołodziej (red.), *Jakość i zarządzanie w agrobiznesie. Wybrane aspekty*, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Lublin 2018, s. 153-154; E. Gostomski, B. Lepczyński, *Zmiany struktury własnościowej sektora bankowego w Polsce*, [w:] L. Kurkliński, B. Lepczyński (red.), *Polityka państwa wobec sektora bankowego w Polsce, konsekwencje sektorowe i makroekonomiczne*, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2019, s. 56-57; M.M. Golec, *Współczesne instytucje i usługi bankowe w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2022, s. 27-28; K. Spirzewski, B. Majewski, A. Kocia, A. Białek-Jaworska, J. Górski, T. Odziemczyk, D. Gadowska-dos Santos, *Przewodnik po nowoczesnej bankowości*, Wydawnictwo Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020, s. 9; M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, A. Szelańska, Z. Zawadzka, *Bankowość instytucje, operacje, zarządzanie*, Poltext, Warszawa 2017, s. 19-20; M. Klimontowicz (red.), *Bankowość dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB 3E*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2017, s. 40; M. Szewczak, R. Sura, *Rodzaje i funkcje banków w systemie gospodarczym Unii Europejskiej*, „Roczniki Nauk Prawnych”, tom XVIII, nr 1, 2008, s. 197-198; H. Zadora, *Finanse. Kategorie – zjawiska i procesy – podmioty*, Difin, Warszawa 2015, s. 2019-225; D. Wysocki, *Banki – istota i rodzaje*, [w:] M. Wiśniewska, K. Kalińska (red.), *Wyzwania gospodarcze, polityczne i społeczne w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku, Włocławek 2017, s. 42-44.

Podsumowując, należy zauważyć, że działalność banków i wykonywanie czynności im przypisanych związane jest z koniecznością dysponowania wykształconą i posiadającą określone umiejętności kadrą pracowniczą, która zdaje sobie sprawę z ważności pełnionych przez banki funkcji oraz ma poczucie odpowiedzialności za prawidłową i zgodną prawnie ich realizację. W bankowości zatrudnienie znajdują nie tylko osoby aplikujące na stanowiska bezpośredniej obsługi klienta, ale również analitycy finansowi czy kredytowi, informatycy, księgowi, kadrowi, managerzy, a także inni, często niszowi specjaliści. Zatem, dla pozyskania nowych pracowników i zatrzymania aktualnych niezwykle istotne jest podejmowanie przez banki odpowiednich działań w zakresie: zarządzania zasobami ludzkimi, kształtowania pozytywnego wizerunku banku jako pracodawcy oraz przede wszystkim dążenia do tego, by zatrudnili odczuwali zadowolenie z wykonywanej pracy oraz utożsamiali się ze swoim pracodawcą.

2.2. Obszar zarządzania zasobami ludzkimi w bankach

Jednym z głównych czynników sukcesu i wartością niematerialną posiadaną przez przedsiębiorstwa, a więc także i banki, są zasoby ludzkie. Jak już wspomniano wcześniej, ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem będącym ogółem cech i właściwości w nich ucieleśnionych⁴²⁰, takich jak między innymi: wiedza, umiejętności, zdolności, postawy i wartości czy zaangażowanie⁴²¹. Zatem pojęcie zasoby ludzkie jest pewnego rodzaju skrótem myślowym i czasem może powodować nieporozumienia terminologiczne⁴²². Podkreślić jednakże należy, że żadna organizacja nie jest w stanie sprawnie funkcjonować bez pracowników posiadających określone powyżej zasoby. Nawet wdrożenie najnowocześniejszych technologii nie zastąpi ludzkiej innowacyjności czy logicznego podejścia do rozwiązania określonej sprawy lub problemu⁴²³. Klienci korzystający z różnych usług banków, oceniają je nie tylko przez pryzmat jakości usług, ich dostępności czy oferty cenowej, ale również poprzez obsługę personelu. To pracownicy budują wizerunek instytucji na zewnątrz i przy wykorzystaniu innych

⁴²⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 36.

⁴²¹ Y. Gruzina, I. Firsova, W. Strielkowski, *Dynamics of Human Capital Development in Economic Development Cycles*, *Economics*, 9(2), 2021, s. 67.

⁴²² M. Skiba, *Jakość pracy i jakość życia warunkiem sprawnego funkcjonowania zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 10-11.

⁴²³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 45.

posiadanych przez banki zasobów stymulują ich rozwój⁴²⁴. Banki przechowują wrażliwe dane osobowe swoich klientów oraz rozporządzają ich finansami, a zatem osoby tam zatrudnione muszą charakteryzować się wyższym poziomem uczciwości i wiarygodności niż pracownicy większości innych branż. W związku z powyższym zarządzanie zasobami ludzkimi w bankach pełni bardzo ważną rolę i musi być odpowiednio dostosowane do uwarunkowań ich funkcjonowania⁴²⁵.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zatem jedną z kluczowych funkcji współczesnych organizacji, a zatrudnieni pracownicy stanowią strategiczne zasoby zapewniające organizacjom przewagę konkurencyjną⁴²⁶. Obszar zasobów ludzkich jest istotny z punktu widzenia zarządzania w przedsiębiorstwie z każdej branży, niezależnie od jego wielkości czy innych cech je różnicujących, gdyż dobrze realizowana funkcja personalna zapewnia organizacji możliwości rozwoju⁴²⁷. Według koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy są jednym z najbardziej wartościowych elementów organizacji⁴²⁸, ponieważ to właśnie kapitał ludzki jest mierzalną wielkością ekonomiczną charakteryzującą ludzką zdolność do wykonywania określonej pracy⁴²⁹. Innymi słowy jest nim wszystko to, co dysponuje zdolnością myślenia⁴³⁰. Na kapitał ten składają się: kompetencje pracowników, ich motywacje oraz kultura organizacyjna⁴³¹. Zasoby ludzkie mają również kluczowe znaczenie w kształtowaniu kapitału relacyjnego banku⁴³², obejmującego znajomość strategii konkurencji oraz uwarunkowań zewnętrznych (między innymi sytuacji gospodarczej kraju czy polityki monetarnej). To pracownicy banków

⁴²⁴ A. Grzybowska, *Kapitał ludzki w kontekście funkcjonowania banku*, Optimum Studia Ekonomiczne, nr 1 (55), 2012, s. 86.

⁴²⁵ J.S. Fathima, *Human Resource Management in banking sector*, Shanlax International Journal of Management, tom 2, nr 3, 2015, s. 111-112.

⁴²⁶ V. Yashaswini, A. Hussai, M. Ramachandran, S. Chinnasamy, *The Influence of Human Resource Management in Banking*, Recent trends in Management and Commerce, tom 4(2), 2023, s. 107-112.

⁴²⁷ N.N.F. Pigao, S. Pabangou, *An Analysis on Human Resource Management in Australia Small and Medium Enterprises*, International Journal of Business, Economics and Management Works, tom 7, wyd. 3, 2020, s. 1-4.

⁴²⁸ B. Wawrzykowska, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, VII, Częstochowa 2013, s. 264; Ch.M. McLeod, H. Li, C. Nite, *What Enables Human Capital Investment Sharing in Elite Sport?*, Sustainability, MDPI, 14, 2022, s. 1.

⁴²⁹ M. Dobija, *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011, s. 7-9.

⁴³⁰ B. Kożuch, A. Kożuch, *Kapitał intelektualny i ludzki: istota i znaczenie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 8, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 179.

⁴³¹ A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, s. 49; Ch.M. McLeod, H. Li, C. Nite, *What Enables Human Capital Investment Sharing in Elite Sport?*, Sustainability, MDPI, 14, 2022, s. 1.

⁴³² M. Marcinkowska, *Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 109.

dbają o utrzymywanie z klientami i innymi kontrahentami dobrych relacji ułatwiających lepsze rozpoznawanie i następnie zaspokajanie ich potrzeb i gustów⁴³³. Zatem to od umiejętności relacyjnych osób zatrudnionych, ich wiedzy, doświadczenia i zaangażowania zależy powodzenie nawiązania dobrych relacji banku z interesariuszami oraz ich utrzymywania⁴³⁴.

Z uwagi na specyfikę działania banków i zaliczania ich do instytucji zaufania publicznego, na osobach tam zatrudnionych spoczywa duża odpowiedzialność, zatem stawiane są im wysokie wymagania, często wykraczające poza podstawowe obowiązki pracownicze wynikające z kodeksu pracy⁴³⁵. Od pracowników oczekuje się między innymi: profesjonalizmu, rzetelności, odpowiedzialności czy uczciwości, a także posiadania wiedzy specjalistycznej z zakresu bankowości i umiejętności sprzedażowych (w przypadku kadry obsługującej klientów). Poszczególne kompetencje i cechy osobowościowe pracowników są określane indywidualnie przez każdy bank z uwzględnieniem wizji, kultury organizacyjnej oraz misji tej instytucji, a także charakteru stanowiska pracy⁴³⁶. Osoby zatrudnione w branży bankowej stawiane są często w sytuacjach stresowych związanych z: koniecznością sprostania wysokim wymaganiom intelektualnym, konfliktowymi klientami, bardzo dużą ilością obowiązków zawodowych, a także odpowiedzialnością prawną lub finansową za realizowane zadania.

Ponadto należy wspomnieć, że bank postrzegany jest przez pryzmat swoich pracowników, którzy również mogą popełniać błędy i generować potencjalne ryzyko operacyjne rozumiane jako strata wynikająca z niewłaściwych lub zawodnych procesów wewnętrznych, ludzi i systemów czy też zdarzeń zewnętrznych⁴³⁷. Źródłem takiego ryzyka mogą być celowe (oszukańcze) lub nieświadome (wynikające np. z niedostatecznych kwalifikacji lub zdarzeń losowych) i błędne działania pracowników w stosunku do: funkcjonowania banku, jego klientów, produktów i samej praktyki biznesowej. Kolejnym obszarem ryzyka operacyjnego są niezgodne z prawem pracy praktyki banku, przepisami bhp czy ogólnymi zasadami polityki kadrowej. Pracownicy

⁴³³ M. Kieźel, A. Kwiecień, *Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 55, Szczecin 2012, s. 590.

⁴³⁴ A. Walter, *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on University spin-off performance*, „Journal of Business Venturing”, tom 21, wydanie 4, 2006, s. 541-567.

⁴³⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2003 r. poz. 1465).

⁴³⁶ M. Marcinkowska, *Relacje...*, op. cit., s. 109-110.

⁴³⁷ Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework, Comprehensive Version*, Bank for International Settlements, Basel 2006, s. 144.

mogą również generować straty wynikające m.in. z: błędów podczas przeprowadzania transakcji, niewłaściwego zarządzania różnymi procesami czy zakłóceń w relacjach z kontrahentami i dostawcami⁴³⁸. Zasady zapobiegania powstaniu tego rodzaju ryzyka i sposoby zarządzania nim wraz z wytycznymi dla pracowników banków uregulowane zostały w Rekomendacji M Komisji Nadzoru Finansowego (rekomendacja 4)⁴³⁹. Pomimo, że Rekomendacje nie są przepisem prawa, a jedynie dobrymi praktykami dla banków, instytucje te są rozliczane z ich przestrzegania podczas różnych kontroli przeprowadzanych między innymi przez Komisję Nadzoru Finansowego.

Ryzyko operacyjne może stanowić źródło strat finansowych oraz co gorsza powodować zagrożenie utraty reputacji. Zarządzanie tego rodzaju ryzykiem w bankach bazuje przede wszystkim na podejmowaniu różnych działań w stosunku do pracowników, takich jak: zatrudnianie osób posiadających odpowiednią wiedzę i cechy osobiste, dbanie o ciągłe podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych, motywowanie ich, a także nadzorowanie i monitorowanie. Możliwość pojawienia się takiego ryzyka banki ograniczają poprzez dbanie o klimat etyczny i etos pracy, przestrzeganie przepisów prawa oraz wdrożenie tzw. dobrych praktyk bankowych⁴⁴⁰ oraz Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego⁴⁴¹. Wytyczne, dobre praktyki i akty prawne wydawane przez instytucje nadzorcze czy organy ustawodawcze są przez banki implikowane do procedur wewnętrznych, takich jak: polityki i regulaminy kadrowe, zasady ładu korporacyjnego i wewnętrznego czy zasady etyki. Regulacje te określają nie tylko wymagane normy zachowań i postaw pracowników, ale również zasady postępowania banku jako pracodawcy.

Dlatego też wobec osób zatrudnionych stawianych jest szereg wymagań, przede wszystkim takich jak konieczność: przestrzegania przepisów prawa i zasad bhp, sumiennego i starannego wykonywania powierzonych zadań, dbałości o dobro banku i ochrony jego mienia, zachowania tajemnicy bankowej⁴⁴² oraz utrzymania w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić bank na szkodę⁴⁴³. Wysokie podstawy merytoryczne, doświadczenie w zawodzie oraz wszelkie inne wymagania, które muszą

⁴³⁸ M. Marcinkowska, *Relacje...*, op. cit., s. 111-112.

⁴³⁹ Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013.

⁴⁴⁰ Związek Banków Polskich, *Kodeks etyki bankowej (Zasady dobrej praktyki bankowej)*, Warszawa 2013.

⁴⁴¹ Komisja Nadzoru Finansowego, *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, Warszawa 2011.

⁴⁴² Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. z 2023 r. poz. 2488), art. 104.

⁴⁴³ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. z 2023 r., poz. 756, 1030, 1532).

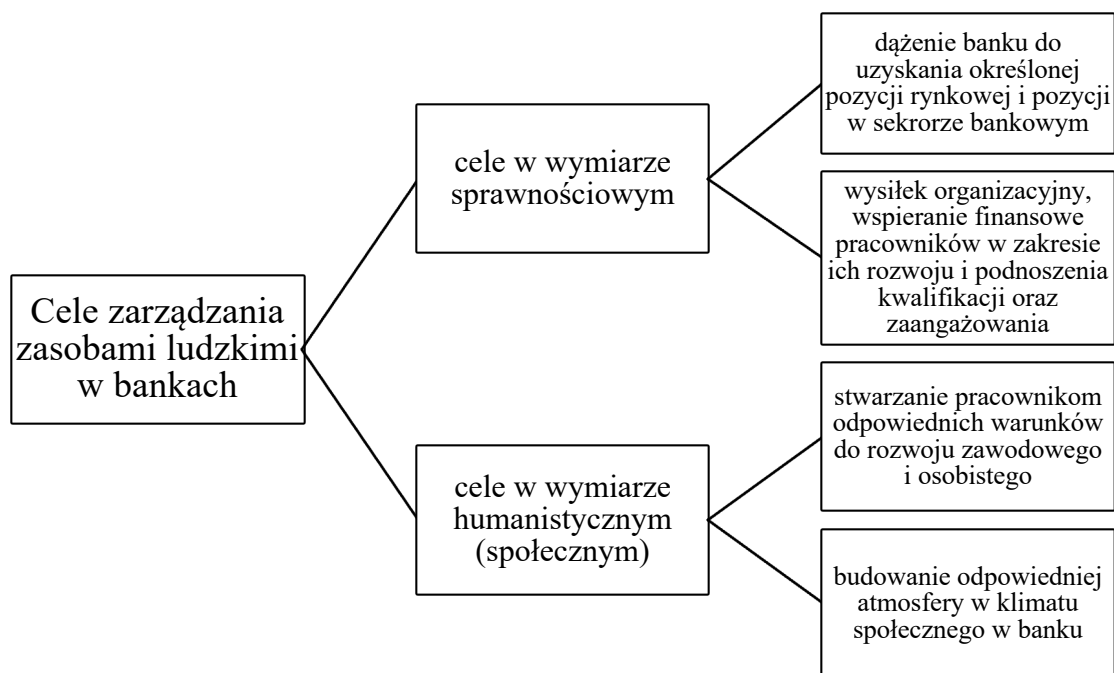
posiadać pracownicy banków przekładają się na wysoki poziom zaufania klientów i poczucie, że osoba obsługująca jest wystarczająco kompetentna by zajmować się finansami innych ludzi⁴⁴⁴.

W związku z powyższym, wysokie oczekiwania stawiane pracownikom banków, odpowiedzialność za realizowane zadania czy fakt postrzegania banku przez pryzmat osób zatrudnionych i ich realny wpływ na sukces tych instytucji, generują konieczność odpowiedniego zarządzania w obszarze zasobów ludzkich. Samo zarządzanie zasobami ludzkimi jest zbiorem decyzji i działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na cele organizacji, a także na zaspokojenie potrzeb jej pracowników i menadżerów. Obejmuje ono przede wszystkim zagadnienia związane z: pozyskaniem pracowników, kierowaniem nimi, a także ocenianiem i dbaniem o ich rozwój⁴⁴⁵. Zatem proces zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do banków określić można jako ogół działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi celem realizacji funkcji i założeń strategicznych tych instytucji. Podkreślić należy również, że zarządzanie zasobami ludzkimi w bankach stanowi ogół działań odnoszących się do pracowników. Inaczej mówiąc jest to proces pozyskiwania, szkolenia, oceniania i wynagradzania pracowników, a także dbania o warunki zatrudnienia, zdrowie i bezpieczeństwo oraz sprawiedliwość w miejscu pracy⁴⁴⁶. Wszelkie podejmowane czynności w ramach zarządzania zasobami ludzkimi mają na celu utworzenie efektywnego zespołu pracowników i wspieranie potencjału osób zatrudnionych. W oparciu o zaprezentowane informacje widoczne jest, że cele systemowe związane są zarówno z realizacją zamierzeń banku, jak i zaspokajaniem potrzeb wszystkich pracowników. Banki z uwagi na przypisaną im rolę instytucji zaufania publicznego wyróżniają się na tle podmiotów z innych branż, zatem proces zarządzania zasobami ludzkimi również posiada cechy szczególne, a jego główne cele zaprezentowano na rysunku 14.

⁴⁴⁴ P. Reczulski, *Wpływ digitalizacji sektora bankowego w Polsce na strukturę zatrudnienia w bankowości*, Firma i Rynek Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, nr 2019/01 (55), Szczecin 2019, s. 167.

⁴⁴⁵ C. Zając, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 9-11.

⁴⁴⁶ S. Ray, S. Bagchi, Md.S. Alam, U.S. Luna, *Human Resource Management Practices in Banking Sector of Bangladesh: A Critical Review*, IOSR Journal of Business and Management, tom 23, wyd. 7, 2021, s. 1-2.



Rysunek 14. Główne cele zarządzania zasobami ludzkimi w bankach

Źródło: opracowanie na podstawie C. Zając, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 17-18.

Podejmowane w organizacjach, a także bankach, działania personalne przypisać można do następujących faz⁴⁴⁷:

- preparacji,
- realizacji,
- kontroli.

Pierwsza z wymienionych powyżej faz obejmuje planowanie kadr, czyli analizę pracy i zapotrzebowania na pracowników o określonych kwalifikacjach, prognozowanie potencjału ludzkiego oraz sporządzanie planów kadrowych. Analiza pracy to wyznaczanie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności w stosunku do poszczególnych stanowisk pracy⁴⁴⁸. Zapotrzebowanie na pracowników o określonych kwalifikacjach ustalane jest poprzez analizę strategii i planów operacyjnych banku. Na podstawie przewidywanych zmian w stanie i strukturze istniejącego zatrudnienia opracowywane są plany kadrowe, czyli plany zagospodarowania nadwyżek i niedoborów⁴⁴⁹.

⁴⁴⁷ J. Dudziak, G. Woźniewska, *Marketing...*, op. cit., s. 69-70.

⁴⁴⁸ Ibidem, s. 70.

⁴⁴⁹ B. Kulikowski, *Proces planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 102, Siedlce 2014, s. 236-264.

Realizacja stanowi kolejną fazę zarządzania zasobami ludzkimi, która składa się z: pozyskiwania, rozwoju, motywowania oraz odejść pracowników. Dobór pracowników realizowany jest etapowo, poprzez rekrutację, selekcję i kończąc na wprowadzeniu wybranych kandydatów do pracy w banku (adaptacji społeczno-zawodowej)⁴⁵⁰. Podkreślić należy, że utrzymywanie pozytywnych relacji banku z pracownikami jest możliwe dzięki zaspokajaniu uzasadnionych potrzeb osób zatrudnionych, na przykład przy wykorzystaniu różnych metod i instrumentów motywacji⁴⁵¹.

Zdefiniowanie pojęcia „motywowanie” poprzedzić należy wyjaśnieniem czym jest motyw. Rozumie się go jako wewnętrzny mechanizm powodujący pobudzenie organizmu do dokonania wyboru lub podjęcia określonego zadania⁴⁵². Motywacja natomiast jest pewnego rodzaju niezaspokojonym pragnieniem⁴⁵³, a także stanowi bodziec podejmowanych przez ludzi działań i zachowań⁴⁵⁴. Zatem termin ten nie powinno się utożsamiać z zachowaniem, natomiast z czymś skłaniającym ludzi do podejmowania odpowiednich zachowań i zaprzestania tych niepożądanych⁴⁵⁵. Z kolei motywowanie do pracy jest świadomym i celowym oddziaływaniem na zachowanie zatrudnionych poprzez stwarzanie im możliwości oraz udostępnianie środków dla realizacji ich oczekiwań przy jednoczesnym osiąganiu ustalonych przez organizację celów⁴⁵⁶. Według M. Izdebskiej centralną funkcją zarządzania jest właśnie motywowanie⁴⁵⁷. Jak pisze W. Tokarska-Ołownia „motywowanie to przecież wpływanie na pracowników za pomocą określonych bodźców (motywatorów), które mają spowodować ich zachowania zgodne z celami przedsiębiorstwa”⁴⁵⁸. Zadowoleni i szczęśliwi pracownicy w odróżnieniu od niezadowolonych czy sfrustrowanych są znacznie bardziej efektywni i oddani wykonywanej pracy. Zatrudnionych należy chwalić

⁴⁵⁰ J.S. Kardas, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie: środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Difin, Warszawa 2017, s. 438.

⁴⁵¹ M. Marcinkowska, *Relacje...*, op. cit., s. 116-117.

⁴⁵² P. Zimbardo, R. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, PWN, Warszawa 2010, s. 62.

⁴⁵³ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 17-18.

⁴⁵⁴ L. Nguyen, *The Impact of Employees Motivation on Organizational*, University of Applied Sciences, 2017, s. 10; Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 225.

⁴⁵⁵ E. Harmon-Jones, C. Harmon-Jones, F. Tom, *Whatis Approach Motivation?*, „Price Emotion Review” tom. 5, nr 3, School of Psychology, The University of New South Wales, Australia 2013, s. 291.

⁴⁵⁶ Zdefiniowania motywacji jako zachowania ukierunkowanego na cel dokonał M. Armstrong i S. Taylor [w:] M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 215.

⁴⁵⁷ M. Izdebska, *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2019, s. 64.

⁴⁵⁸ W. Tokarska-Ołownia, *Motywowanie i czynniki motywowania w świętokrzyskich przedsiębiorstwach*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne”, nr 1-2(13-14), Ostrowiec Świętokrzyski 2019, s. 160.

za dobrą realizację zleconych zadań, ale również wyjaśniać popełniane błędy i upominać za niedbałość⁴⁵⁹.

W literaturze natrafia się na liczne teorie i podejścia do motywowania, gdzie już same narzędzia (motywatory) mogą mieć charakter płacowy lub pozapłacowy (np. większa swoboda pracy, ambitniejsze zadania)⁴⁶⁰. Działania motywacyjne, w tym te podejmowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, powinny brać pod uwagę posiadanie przez pracowników różnorodnych cech, m. in. takich jak: płeć, wykształcenie czy wiek. Każdy pracownik ma własną indywidualnie określoną hierarchię potrzeb, w tym również związanych z zatrudnieniem⁴⁶¹. Posiadanie przez ludzi różnych potrzeb i dążenie do ich zaspokojenia to zasadne argumenty przemawiające za stwierdzeniem, że motywacja jest nieodzownym elementem w pracy każdego człowieka.⁴⁶² Przykładową kategoryzację potrzeb ludzi, w tym również pracowników banków, przedstawia piramida potrzeb A. Masłowa. Autor porządkuje potrzeby od tych niższego rzędu (podstawa piramidy) do potrzeb wyższego rzędu (wierzchołek piramidy) następująco: fizjologiczne, bezpieczeństwa, miłości, szacunku i uznania oraz samorealizacji. Większość wyodrębnionych potrzeb ma odniesienie do pracodawcy i miejsca wykonywania pracy oraz relacji z pozostałymi pracownikami⁴⁶³. Jak zauważa J. Kordziński celem motywacji jest pozytywne oddziaływanie na potrzeby i wartości ludzi, co ma pozytywnie wpływać na ich aktywność zawodową. Podejmowane działania mają sprawić, że pracownicy odczuwają satysfakcję i zadowolenie w obszarze zatrudnienia, a także poczucie rozwoju w tej sferze życia⁴⁶⁴. Zgodnie z teorią F. Herzberga zarówno zadowolenie, jak

⁴⁵⁹ E. Mehta, *Literature Review on HR Practice in Banking Sector*, International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research, nr 2(7), 2016, s. 90-97.

⁴⁶⁰ Zob. A. Borowski, U. Daya, *Employee motivation tools*, Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life, Management Knowledge and Learning, International Conference 2014, Portoroż 2014, s. 666-669; D. Surel, *Key factors influencing the motivation of employees*, „Akademia Zarządzania”, nr 4(2)/2020, s. 12-14; S. Lorincová, P. Štarchoň, D. Weberová, M. Hitka, M. Lipoldová, *Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes*, *Sustainability*, nr 11(13), 2019, s. 2-3.

⁴⁶¹ P. Piasecki, *Wpływ różnorodności na chęć odejścia z pracy w bankach spółdzielczych w Polsce*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, tom 1, nr 3-4, 2017, s. 185-188; A. Piotrowska, J. Puchała, *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX – Zeszyt 407, Toruń 2012, s. 8.

⁴⁶² G.A. Riak, D.B.A. Bill, *The role of employee motivation*, IJRDO-Journal of Social Science and Humanities Research, tom 8, wyd. 11, 2022, s. 40-41.

⁴⁶³ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG, Warszawa 1999, s. 174; S.A. Dar, P. Sakthivel, *Maslow's Hierarchy of Needs Is still Relevant in the 21st Century*, Journal of Learning and Educational Policy, tom 2, nr 5, 2022, s. 5-6.

⁴⁶⁴ J. Kordziński, *Sila motywacji – jak dopingować siebie i ludzi, z którymi pracujesz*, Helion, Gliwice 2010, s. 106.

i niezadowolenie z pracy spowodowane jest różnymi czynnikami występującymi w samym środowisku pracy⁴⁶⁵.

Motywacja może być realizowana za pomocą środków zachęty (nagradzanie pozytywnych zachowań pracownika), ale także przymusu (kary) i perswazji⁴⁶⁶. Jednakże to doceniane zachowania pracowników są zdecydowanie częściej przez nich powtarzane, co szczegółowo wyjaśnia teoria wzmocnienia⁴⁶⁷. Przeprowadzone w tym zakresie badania empiryczne przez A. Pietrykę czy J. Bakonyi i S. Bilnika wykazały, że wdrożenie odpowiedniego systemu motywacyjnego w organizacji ma wpływ na zadowolenie osób zatrudnionych z pracy i oddziałuje na ich satysfakcję⁴⁶⁸ oraz wpływa na ich wyniki⁴⁶⁹. Jak zauważa A. Pieroń-Pyszczyk efektywne motywowanie w znacznym zakresie zależy od odpowiedniego dopasowania narzędzi motywacji. Zdaniem autora należy wziąć pod uwagę zarówno politykę organizacji, jak również aktualne potrzeby firmy. Niezbędne jest silne zindywidualizowanie narzędzi względem potrzeb każdej zatrudnionej osoby. Z badań H. Ghodrati i R.G. Tabar wynika, że efektywność czynników motywacji zależy m. in. od długości zatrudnienia w danej firmie lub wieku pracowników⁴⁷⁰. Dlatego też przy doborze odpowiednich narzędzi motywacyjnych należy wziąć pod uwagę bodźce, na które zatrudnieni reagują. Wykorzystywanie w zarządzaniu bodźców motywacyjnych o charakterze pozytywnym ułatwia realizację postawionych przez organizację celów⁴⁷¹. Bodźce ujemne natomiast przede wszystkim wywierają negatywny wpływ na pracowników⁴⁷².

⁴⁶⁵ L. Koziół, *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 43.

⁴⁶⁶ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2006, s. 336-342.

⁴⁶⁷ R.W. Griffin., *Podstawy...*, op. cit., s. 527.

⁴⁶⁸ A. Pietryka, *Wpływ materialnych form motywowania pracowników na satysfakcję z pracy*, WSPiA, Rzeszów 2015, s. 160-178; J. Bakonyi, S. Bilnik, *Wykorzystanie badań satysfakcji w motywowaniu pracowników*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 3, Sosnowiec 2018, s. 27-41.

⁴⁶⁹ Znaczący związek między motywacją pracowników a ich wynikami został potwierdzony na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego przez N.J. Olusadum i N.J. Anulika [w:] N.J. Olusadum, N.J. Anulika, *Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Education*, Journal of Management and Strategy, tom 9, nr 1, 2018, s. 53-65.

⁴⁷⁰ H. Ghodrati, R.G. Tabar, *A study on effective factors on employee motivation*, Management Science Letters 3, 2013, s. 1511-1520.

⁴⁷¹ D. Rogowska, *Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw teoretycznych. Szkic problematyki*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, nr 39(2), Legnica 2021, s. 49-50.

⁴⁷² A. Marjański, Z. Cienkowski, A. Chrzęszcz, *Wykorzystanie motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] D. Janczewska (red.), *Dylematy współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIX, zeszyt 11, część 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, Warszawa 2018, s. 16.

W literaturze przedmiotu wymienia się różne rodzaje działań motywacyjnych, takie jak⁴⁷³:

- motywowanie administracyjno-prawne, które ma charakter obligatoryjny, usankcjonowany karami; podejmowane działania mają na celu wzbudzenie u pracowników konieczności podporządkowania się woli przełożonego i interesom organizacji, bez względu na ich osobiste interesy i potrzeby; do realizacji celu wykorzystuje się narzędzia przymusu,
- motywowanie pobudzające – podejmowane działania mają prowadzić do wzbudzenia u pracowników zainteresowania takim wykonaniem pracy, które prowadzi do osiągnięcia celów pracodawcy; przykładem może być motywowanie materialne (pieniężne i niepieniężne) i niematerialne (korzyści pozaekonomiczne, m. in.: wyróżnienia, planowanie ścieżek kariery, szkolenia czy system ocen pracowniczych),
- motywowanie perswazyjne – oparte jest na partnerskim oddziaływaniu na siebie pracownika i pracodawcy.

Zbliżony podział motywacji prezentuje T.A. Filippova, która wyróżnia motywację bezpośrednią i pośrednią. Pierwsza z wymienionych opiera się na narzędziach materialnych, natomiast druga dotyczy pozytywnej zmiany warunków zatrudnienia poprzez oferowanie rozwoju zawodowego lub innych zewnętrznych czynników motywujących⁴⁷⁴.

Motywowanie powiązane jest z ustalaniem celów indywidualnych lub zespołowych, które zaś odnoszą się do pożądaných efektów związanych z realizacją celów banku. Zrealizowany przez A. Riahi-Belkaoui przegląd badań empirycznych wykazał, że wyznaczenie względnie trudnych celów skutkuje osiągnięciem przez pracowników lepszych wyników niż sformułowanie celów łatwych, średnich czy nieustalenie żadnych⁴⁷⁵. Jednakże odpowiedni dobór stopnia ich trudności jest kluczowy, ponieważ wyznaczenie zbyt trudnych zadań może powodować efekty odwrotne niż zamierzone i demotywowwać zatrudnionych⁴⁷⁶.

⁴⁷³ J. Dudziak, G. Woźniewska, *Marketing...*, op. cit., s. 100-105.

⁴⁷⁴ T.A. Filippova, *The use of employee motivation as an opportunity to increase profits*, „Tavrichesky Scientific Observer”, nr 5(22), 2013, s. 91–94.

⁴⁷⁵ A. Riahi-Belkaoui, *Behavioral Management Accounting*, Quorum Books, Westpoint, Connecticut 2002, s. 183-184.

⁴⁷⁶ R. Simons, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999, s. 242.

Realizacja zadań związanych z motywowaniem pracowników wymaga dokonywania stałej lub okresowej oceny ich kompetencji, zaangażowania czy efektów pracy. System ocen powinien opierać się na realizacji dwóch głównych funkcji, takich jak: oszacowanie rezultatów pracy osób podwładnych oraz wskazanie kierunków rozwoju dla osoby ocenianej⁴⁷⁷. W publikacjach naukowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wymienia się dwa rodzaje ocen, a mianowicie: ocenę bieżącą i okresową. Pierwsza z wymienionych ocen ma najczęściej charakter nieformalny, realizowana jest przez bezpośredniego przełożonego i dokonywana w sposób ciągły. Ma ona na celu dostarczenie osobie ocenianej informacji na temat efektów jej pracy⁴⁷⁸. Ocena okresowa natomiast ma charakter formalny i prowadzona jest zwykle w okresach półrocznych lub rocznych. Charakteryzuje ją utrwalony, kompleksowy i powtarzalny charakter. Ponadto obejmuje ona całokształt efektów pracy danego pracownika i uwzględnia ocenę ich umiejętności i postaw. Praktycznie w każdej organizacji funkcjonują bardziej lub mniej rozbudowane narzędzia czy metody oceniania okresowego, takie jak np.: kwestionariusz oceny okresowej, ankieta osiągnięć, arkusz opinii okresowej czy arkusz oceny⁴⁷⁹.

Ocena jest również podstawą wynagradzania osób zatrudnionych oraz planowania ich rozwoju. Powinna być realizowana w oparciu o przyjęty system ocen pracowniczych, który jest zbiorem odpowiednio dobranych i wzajemnie powiązanych elementów służących zwiększeniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów banku. Ocenianie pracowników jest ważne z uwagi na możliwość: osiągania pozytywnych skutków motywacyjnych, wpajania nawyków reagowania na uwagi przełożonych i zmiany niewłaściwych nawyków, a także systematycznego dostarczania osobom zatrudnionym informacji o ich słabych i mocnych stronach⁴⁸⁰. Ponadto niektóre banki umożliwiają swoim pracownikom dokonywanie samooceny własnej pracy⁴⁸¹.

⁴⁷⁷ J. Dzieńdziora, *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, Sosnowiec 2008, s. 143.

⁴⁷⁸ J.S. Kardas, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 275-276.

⁴⁷⁹ J.S. Kardas, *Wybrane determinanty systemu oceniania pracowników w organizacji*, [w:] A.B. Domańska-Szaruga, E. Bombiak, *Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2019, s. 135.

⁴⁸⁰ H. Król, *Zrządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 44.

⁴⁸¹ M. Dąbrowicz, *Proces przygotowania i wdrażania system ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka”, Poznań 2008, nr 12, s. 152.

Samo pojęcie samooceny, w znacznym uogólnieniu, rozumieć można jako indywidualną ocenę własnej efektywności⁴⁸².

Szczególne znaczenie w procesie oceny ma dobór kryteriów oceniania, które muszą odnosić się do zajmowanego stanowiska, aktywności zawodowej pracowników czy specyfiki pracy oraz muszą uwzględniać cele działania przedsiębiorstwa⁴⁸³. Omawiany dobór ma decydujący wpływ na jakość i skuteczność systemu oceniania w poszczególnych bankach. Poza tradycyjnymi kryteriami oceny coraz częściej przedsiębiorstwa realizują ocenę kompetencji pracowników, której celem jest wykrycie luk w tym obszarze i przyjęcie odpowiednich rozwiązań do ich uzupełnienia⁴⁸⁴. Wyróżnić można cztery główne grupy kryteriów oceniania, takie jak⁴⁸⁵:

- kryteria kwalifikacyjne (wykształcenie, wiedza i umiejętności odpowiadające specyfice oraz wymogom stanowiska pracy),
- kryteria efektywnościowe (ilość, jakość i terminowość wykonywanej pracy oraz efekty ekonomiczne działań),
- kryteria behawioralne (zaangażowanie, dyspozycyjność, punktualność, samodzielność, stosunek do przełożonych, dbałość o klientów),
- kryteria osobowościowe (odpowiedzialność, kreatywność, rzetelność, odporność na stres).

Pełną realizację celów systemu oceniania domyka najczęściej rozmowa oceniająca, która jest tak samo ważna z punktu widzenia przełożonego, jak i podwładnego. Stanowi ona niejako podsumowanie oceny oraz możliwość wymiany poglądów i spostrzeżeń przez obie strony.

Ostatni etap w fazie realizacji strategii zasobów ludzkich stanowią odejścia z pracy. Wymienić można zwolnienia zainicjowane przez bank, zwolnienia będące decyzją pracowników, a także odejścia niezależne od żadnej ze stron (odejścia naturalne)⁴⁸⁶. Pierwsze z wymienionych powyżej rodzajów odejść (inicjowane przez kierownictwo), mogą wynikać z negatywnej oceny pracowników, a więc między innymi

⁴⁸² R. Korach, *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Helion, Gliwice 2009, s. 19-20.

⁴⁸³ M. Tyrańska, *Projektowanie usprawniające systemu oceniania pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 871, Kraków 2011, s. 134.

⁴⁸⁴ Ł. Sienkiewicz, *Ocena i wynagrodzenie w oparciu o kompetencje*, [w:] Ł. Sienkiewicz i in., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 148.

⁴⁸⁵ M. Krzemiński, *Analiza efektywności systemu oceniania pracowników*, Promotor, Warszawa 2012, s. 47-51.

⁴⁸⁶ M. Marcinkowska, *Relacje...*, op. cit., s. 123.

z niewłaściwych postaw czy braku postępów i efektów pracy. Kolejnym powodem może być również zmiana kierunku, skali i rozwoju działalności, a więc np. restrukturyzacja banku, zwiększenie automatyzacji części procesów czy konieczność obniżania kosztów. Aktualnie coraz więcej banków pomaga zwalnianym pracownikom przystosować się do nowych warunków i podejmuje działania ograniczające dotkliwość skutków zwolnień⁴⁸⁷. Tylko odpowiednie przeprowadzenie procesu zwolnień umożliwia bankom utrzymanie dotychczas ukształtowanego wizerunku oraz nie wpływa negatywnie na efektywność ich działania⁴⁸⁸.

Przy zwolnieniach inicjowanych przez pracowników banki powinny dokładnie przeanalizować powody odejść, a zebrane wnioski mogą wykorzystać celem ulepszenia zarządzania w obszarze zasobów ludzkich. Identyfikacja negatywnych sygnałów i słabości w zakresie funkcji personalnej pozwala bankom na przygotowanie planu działania i podjęcie odpowiednich czynności naprawczych oraz tym samym umożliwia utrzymanie rotacji kadr na stabilnym poziomie. Jest to ważne, ponieważ w strukturze organizacyjnej banków wyróżnia się pracowników pełniących kluczowe funkcje oraz osoby, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka tych instytucji. Utrata efektywnych pracowników, przede wszystkim zajmujących wymienione powyżej stanowiska, może zakłócić sprawne działanie banku. Konieczność wyodrębniania takich stanowisk wynika z wytycznych i przepisów prawa, m. in. Rekomendacji z Komisji Nadzoru Finansowego dotyczącej zasad ładu wewnętrznego w bankach⁴⁸⁹ czy Rozporządzenia Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej⁴⁹⁰.

W związku z powyższym ważne jest, aby banki dbały o zadowolenie osób zatrudnionych, ograniczały ich rotację oraz budowały swój pozytywny wizerunek jako pracodawcy i tym samym w razie konieczności łatwiej mogły pozyskać z rynku pracowników posiadających odpowiednie kompetencje, umiejętności i wiedzę. Wspomnieć należy, że w bankach zatrudniane są osoby o zróżnicowanych cechach indywidualnych, co poza licznymi korzyściami może generować dodatkowe problemy czy wyzwania dla zarządzających, takie jak między innymi: trudności integracji

⁴⁸⁷ J. Dudziak, G. Woźniewska, *Marketing...*, op. cit., s. 105-106.

⁴⁸⁸ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 116.

⁴⁸⁹ Komisja Nadzoru Finansowego, Rekomendacja Z dotycząca zasad ładu wewnętrznego w bankach, Warszawa 2020.

⁴⁹⁰ Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 8 czerwca 2021 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz polityki wynagrodzeń w bankach (Dz. U. z 2021 r. poz. 1045).

w zespole⁴⁹¹ czy występujące różnice w poziomie wiedzy poszczególnych pracowników⁴⁹². Odpowiednio i efektywnie realizowana funkcja personalna pozwala na sprawne i bieżące rozwiązywanie problemów oraz zapobieganie ich ponownemu występowaniu, a także przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia założonych celów przez banki⁴⁹³.

Do zarządzania zasobami ludzkimi banki wdrażają różne rozwiązania i podejścia, chcąc osiągnąć zamierzone cele. Dążą między innymi do: kształtowania atrakcyjnego wizerunku jako pracodawcy, ograniczenia rotacji kadr, budowania pozytywnych relacji między pracownikami i ich przełożonymi czy stymulowania zaangażowania osób zatrudnionych w wykonywaną pracę. Takie cele między innymi przyświecają przedsiębiorstwom wdrażającym marketing personalny do zarządzania zasobami ludzkimi.

2.3. Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach

Marketing personalny jest koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi skierowaną do obecnych i potencjalnych pracowników oraz innych interesariuszy, która wpływa na kształtowanie polityki personalnej przedsiębiorstw na poziomie strategiczno-operacyjnym⁴⁹⁴. Do istotnych zadań marketingu personalnego zaliczyć można: integrację działań pracowników ze strategią organizacji, poprawę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, zwiększenie orientacji na klienta, a także uświadomienie pracownikom ich roli we wspieraniu i wdrażaniu programów marketingowych przedsiębiorstwa⁴⁹⁵. Koncepcja ta obejmuje działania prowadzone w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, dotyczące kreowania i utrzymywania wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego, uczciwego i odpowiedzialnego pracodawcy⁴⁹⁶.

⁴⁹¹ M. Janssens, C. Steyaert, *Theories of diversity with in organisation studies: Debates and future trajectories*, Fondazione Eni Enrico Mattei Working Paper Series, nr 14, 2003, s. 1-21.

⁴⁹² M. Dunikowska, *Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 248, Wrocław 2012, s. 355-370.

⁴⁹³ A. Grzybowska, *Kapitał...*, op. cit., s. 85.

⁴⁹⁴ A. Baruk, *Marketing...*, op. cit., s. 14.

⁴⁹⁵ A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 10-14.

⁴⁹⁶ J. Michalak, C. Kozłowski, *Marketing personalny*, [w:] I. Żuchowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka 2021, s. 215.

Podjęmowane w ramach marketingu personalnego działania ukierunkowane są dwutorowo, a więc zarówno w stosunku do obecnych, jak i potencjalnych pracowników traktowanych jako klientów⁴⁹⁷. Wspomniane w pierwszym rozdziale niniejszej pracy cele omawianej koncepcji, takie jak motywowanie osób zatrudnionych, budowanie świadomości marki i lojalności w stosunku do przedsiębiorstwa stanowią aktualnie kluczowe wyzwania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Możliwość zastosowania efektywnego marketingowego oddziaływania na pracowników wymaga zrozumienia istoty marketingu personalnego i zidentyfikowania potrzeb jego wdrożenia w organizacji. Skuteczność tej koncepcji w większości jest wynikiem pracy i współpracy z osobami zatrudnionymi, które są odbiorcami działań w tym zakresie⁴⁹⁸. Kluczowym założeniem i punktem wyjścia marketingu personalnego jest fakt, że najważniejsze miejsce w każdym przedsiębiorstwie zajmują pracownicy, ponieważ⁴⁹⁹:

- kreują nowe pomysły, poglądy i idee,
- poprzez realizowane zadania podejmują różne wyzwania i działania wpływające na jego funkcjonowanie w przyszłości,
- wzmacniają konkurencyjność organizacji i stymulują jej rozwój.

Wdrożenie marketingu personalnego i wykorzystywanych w jego ramach narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi pozwala na kreację pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz realizację pozostałych równie ważnych celów koncepcyjnych, przede wszystkim poprzez identyfikację potrzeb i oczekiwań pracowników. Banki jako specyficzne podmioty gospodarcze, w których zatrudnieni pełnią kluczową rolę, z uwagi na pełnione funkcje i zakres odpowiedzialności, w sposób szczególny powinny podchodzić do badania ich oczekiwań. Minimalne obowiązki pracodawcy wynikają z kodeksu pracy tj. przede wszystkim: przeciwdziałanie: dyskryminacji w zatrudnieniu, mobbingowi, różnym prześladowaniom czy molestowaniu. Również do ustawowych praw pracownika można zaliczyć, między innymi prawo do: odpoczynku i urlopów wypoczynkowych, urlopu macierzyńskiego, a także prawo do powstrzymania się od wykonywania pracy w uzasadnionych przypadkach i szereg innych. Osoba zatrudniona może oczekiwać od pracodawcy wprowadzenia do pracy, poprzez zapoznanie z zakresem obowiązków, posiadanymi prawami czy nadanymi uprawnieniami. Banki muszą

⁴⁹⁷ D. Szostek, *Marketing personalny w zarządzaniu patologicznymi zachowaniami pracowników*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 255, Katowice 2016, s. 84.

⁴⁹⁸ M. Adamczyk, A. Sobczyk-Kolbuch, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 23-24.

⁴⁹⁹ J. Michalak, C. Kozłowski, *Marketing...*, op. cit., s. 215-216.

dokonywać oceny ryzyka zawodowego związanego z wykonywaną pracą, a także informować pracowników o tym ryzyku i zasadach ochrony przed potencjalnymi zagrożeniami⁵⁰⁰.

Wśród oczekiwań pracowników wobec banków jako pracodawców wymienia się najczęściej⁵⁰¹:

- przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu (np. ze względu na płeć, wiek, rasę, niepełnosprawność, religię, narodowość, przekonania polityczne, rodzaj zatrudnienia i wymiar czasu pracy),
- kształtowanie w pracy zasad współżycia społecznego,
- zapewnienie odpowiedniej organizacji pracy oraz jej bezpiecznych i higienicznych warunków,
- umożliwianie pracownikom szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- zapewnienie terminowo wypłacanych i konkurencyjnych wynagrodzeń, które nie mogą być niższe niż wynikające z obowiązujących przepisów prawa,
- przeprowadzanie z wykorzystaniem sprawiedliwych i obiektywnych kryteriów ocen pracowniczych oraz wyników ich pracy,
- zapewnienie odpowiedniej wiedzy i informacji na temat działalności banku,
- umożliwienie zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (tzw. work-life balance).

Podkreślić należy, że oczekiwania poszczególnych pracowników banków wobec pracodawców mogą się różnić z uwagi na ich indywidualne preferencje i potrzeby, zajmowane stanowisko czy miejsce pracy. Stopień, w jakim bank chce i może zaspokajać potrzeby socjalne lub inne oczekiwania osób zatrudnionych, zależy między innymi od kondycji finansowej instytucji, uznawanych wartości i kultury organizacyjnej. Banki, których celem jest budowanie swojego wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, swoją działalnością znacznie wykraczają poza wcześniej wymienione obowiązki regulowane zapisami kodeksu pracy.

Przegląd wybranych badań przeprowadzonych wśród osób zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach wykazał, że pracownicy oczekują i potrzebują zmian⁵⁰².

⁵⁰⁰ M. Marcinkowska, *Relacje...*, op. cit., s. 128-133.

⁵⁰¹ Ibidem, s. 318-319.

⁵⁰² M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wrocław 2014, s. 187; B. Sajkiewicz, *Oczekiwania pracowników w różnym wieku, jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach*

Z raportu firmy Manpower Group⁵⁰³ pt. „Czego pragną pracownicy – od przetrwania do pasji” wynika konieczność zmian i podjęcia odpowiednich działań w obszarach: przesuwania elastyczności pracy, przywództwa, rozwoju know-how, budowania przyszłości przyjaznej rodzinom, a także walki z wypaleniem zawodowym i wsparcia kondycji psychicznej zatrudnionych. Badania wykazały, że pracownicy potrzebują większej elastyczności czasu, miejsca i godzin pracy, z czego 93% badanych zauważyło, że zwiększenie autonomii poprawia jakość ich pracy. Od liderów osoby zatrudnione oczekują przede wszystkim sprawiedliwego wynagradzania (94% ankietowanych) i zapewnienia bezpiecznych warunków pracy (89% ankietowanych). Empatyczne i skuteczne zarządzanie wpływa na tworzenie kultury zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego pracowników. Dla zatrudnionych najważniejsze jest docenianie ich pracy przez kierownictwo, motywowanie do pracy czy umożliwienie zdobywania nowych umiejętności. Osoby posiadające dzieci potrzebują od swoich pracodawców wsparcia w wyrównaniu proporcji między życiem prywatnym i zawodowym, co pozwoli im na dalszy rozwój. Badania wykazały również, że wyzwaniem dla pracodawców jest zapobieganie wypaleniu zawodowemu, np. poprzez oferowanie większej liczby dni urlopu, elastyczność czasu i miejsca pracy⁵⁰⁴.

Natomiast według raportu Pracuj.pl⁵⁰⁵ wynika, że to wynagrodzenie jest głównym czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy. Z przytoczonego raportu wynika również, że dla ubiegających się o pracę ważne są także: stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju czy elastyczność pracy. Dla 75% ankietowanych istotna jest dobra reputacja pracodawcy⁵⁰⁶. Na oczekiwania pracowników i przyczyny ich odejść z pracy mają wpływ różne zdarzenia społeczno-gospodarcze. Do takich sytuacji zaliczyć należy m. in.: pandemię czy wojnę na Ukrainie, które w znaczący sposób wpłynęły na zmiany postaw i potrzeb pracowników, a także spowodowały pojawienie się nowych trendów na rynku pracy⁵⁰⁷.

zarządzania różnorodnością – badania IPISS, Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 3-4, Zarządzanie różnorodnością, s. 53-65; D. Kurek, Oczekiwania finansowe pracowników i ich determinanty a sytuacja na rynku pracy w Polsce, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 85, Poznań 2022, s. 133-156.

⁵⁰³ Badania zostały zrealizowane we współpracy z THRIVE.

⁵⁰⁴ ManpowerGroup, *Czego pragną pracownicy – od przetrwania do pasji*, 2022.

⁵⁰⁵ Badania zostały przeprowadzone we wrześniu 2022 r. na próbie 2128 Polaków.

⁵⁰⁶ Pracuj.pl, *Nowe oblicza pracy*, 2022.

⁵⁰⁷ A. Radzewska-Wyłudek, *Oczekiwania pracowników wobec pracodawców na przykładzie WP Media*, Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne, 31(1), 2023, s. 52.

Poznanie przez pracodawcę potrzeb i oczekiwań pracowników nie byłoby jednakże możliwe bez skutecznej komunikacji wewnętrznej. Pozwala ona na kształtowanie wzajemnego zaufania, a realizowany dialog wspiera zaangażowanie osób zatrudnionych w stosunku do powierzonych im zadań. Potwierdzony został empirycznie wpływ większego zaangażowania pracowników na lepsze postrzeganie przedsiębiorstwa przez klientów, a w konsekwencji również na osiągnięcie wyższych wyników finansowych⁵⁰⁸. Przykłady czynników pozytywnie wpływających na zaangażowanie zatrudnionych w wykonywaną pracę i ich oddziaływanie na organizację prezentuje tabela 14.

Tabela 14. Źródła i efekty zaangażowania pracowników

Źródła zaangażowania pracowników	Efekty zaangażowania pracowników
• zadania będące dla pracowników zawodowym wyzwaniem, • dobre relacje na linii pracownik – pracodawca i wsparcie ze strony przedsiębiorstwa, • dobre relacje na linii pracownik – przełożony i wsparcie ze strony przełożonego, • stosowanie różnych narzędzi i metod-motywacji, np. nagród i uznania, • sprawiedliwość proceduralna (rzetelne przydzielanie zasobów oraz uczciwe rozwiązywanie sporów i konfliktów), • sprawiedliwa alokacja dóbr wśród pracowników	• satysfakcja z pracy, • poświęcenie dla przedsiębiorstwa, • niski poziom zamiaru odejścia z pracy, • niski wskaźnik rotacji pracowniczej • postawy i zachowania proorganizacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie S. Balain, P. Sparrow, *Engaged to Perform. A New Perspective on Employee Engagement*, Lancaster University Management School, Centre for Performance-led HR, WhitePaper 09/04, 2009, s. 17.

W budowaniu pozytywnych relacji banku z pracownikami istotne znaczenie ma właściwie prowadzony proces komunikacji, który może wpływać na wzrost zaangażowania pracowników, budowanie wzajemnej lojalności, wsparcie wewnętrznych procesów czy poprawę jakości pracy. W konsekwencji efektywna komunikacja wewnętrzna, będąca jednym z kluczowych obszarów marketingu personalnego⁵⁰⁹, najczęściej prowadzi do rozwoju całego banku⁵¹⁰. Nie ulega zatem wątpliwości, że komunikacja wewnętrzna w bankach jest niezwykle istotna⁵¹¹ z uwagi na możliwość

⁵⁰⁸ P.A. Dabholkar, K.A. Abston, *The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research*, Journal of Business Research, tom 61, wyd. 9, 2008, s. 959–967.

⁵⁰⁹ D. Bednarska-Olejniczak, *Komunikacja wewnętrzna – istotny element marketingu personalnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 4(42)/2014, Wrocław 2014, s. 219.

⁵¹⁰ M. Marcinkowska, *Relacje...*, op. cit., s. 124-125.

⁵¹¹ Szerzej na temat komunikacji wewnętrznej w bankach i jej kanałów można przeczytać w publikacji B. Wyrzykowska, *Evaluation of internal Communication tools in a bank*, Silesian University of

wymiany informacji i myśli pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Ponadto odgrywa ona fundamentalną rolę w równoważeniu, często odmiennych, celów działania tych grup. Jej głównym zadaniem jest: integracja pracowników wokół strategii firmy, tworzenie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, kształtowanie pozytywnych relacji między pracownikami i tym samym kształtowanie pozytywnego wizerunku całej organizacji⁵¹². W każdym przedsiębiorstwie, w tym również w banku, komunikacja wewnętrzna przebiega w inny sposób i przy użyciu innych narzędzi. Jej skuteczny przebieg jednoczy oraz pozwala ludziom i zespołom prawidłowo i z maksymalną efektywnością funkcjonować, a także zwiększa poczucie przynależności do organizacji oraz zapewnia motywację do pracy⁵¹³. Skuteczna komunikacja wymaga posiadania odpowiednich umiejętności, identyfikacji i usuwania barier w przepływie informacji, zrozumienia uwarunkowań procesów komunikacyjnych i przede wszystkim narzędzi umożliwiających wymianę komunikatów⁵¹⁴.

Podstawowe cele strategiczne komunikacji wewnętrznej są podobne zarówno w bankach, jak też w innych organizacjach i obejmują⁵¹⁵:

- dostarczanie informacji na temat strategii i rozwoju firmy oraz produktu,
- komunikowanie kluczowych kwestii związanych ze zmianami prawnymi i personalnymi,
- informowanie o bieżących działaniach personalnych,
- informowanie o bieżących działaniach marketingowych,
- usprawnianie kanałów komunikacji między pracownikami,
- zapewnienie bazy wiedzy i narzędzi szkoleniowych,
- budowanie zaangażowania pracowników,
- zbieranie komentarzy i sugestii,

Technology Publishing House, Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Seriesno XXX, Gliwice 2022, s. 1-15. W artykule przedstawiono analizę wyników badań ankietowych, zgodnie z którymi badani uznali pocztę elektroniczną jako najskuteczniejsze narzędzie przekazywania informacji w banku.

⁵¹² R. Winkler, *Communication Audit and Knowledge Management Audit as Kinds of Internal Audits in the Management of Intangible Assets of an Organization*, Nauki o Zarządzaniu, tom 23, nr 2, Wrocław 2018, s. 41-47.

⁵¹³ M. Selwant-Różycka, *Rola komunikacji wewnętrznej w motywowaniu pracowników*, Zarządzanie i Finanse, nr R14/ 2, część 1, Gdańsk 2016, s. 59-70.

⁵¹⁴ K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 52/2, Szczecin 2018, s. 203-2014.

⁵¹⁵ B. Wyrzykowska, *Evaluation...*, op. cit., s. 155.

- efektywny onboarding, czyli ułatwienie adaptacji i wdrożenia nowych pracowników,
- zapewnienie większej samodzielności pracownikom,
- dobór odpowiednich i skutecznych narzędzi motywowania,
- zatrzymanie wartościowych pracowników w firmie.

Organizacje, w procesie komunikacji z pracownikami, mogą stosować następujące narzędzia: pracownicze fora internetowe, spotkania z najwyższymi członkami kierownictwa, wewnątrzorganizacyjne publikacje, ankiety badające poziom satysfakcji pracowników z pracy lub pozwalające na ocenę przełożonych. Na efektywność omawianego procesu wpływa doświadczenie osób zasiadających w zarządzie banku, kadry kierowniczej, wiarygodność pracodawcy oraz odpowiednia kultura organizacyjna⁵¹⁶. Ponadto komunikacja ma za zadanie wzmacniać więzi pracownicze, kształtować wzajemny szacunek i zaufanie, a także zapewniać właściwy przepływ informacji niezbędny do prawidłowego funkcjonowania organizacji⁵¹⁷. Polega ona również na nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji między organizacją, organami nadzorczymi i pracownikami w celu rozwijania poczucia wspólnoty⁵¹⁸.

Nie ulega wątpliwości, że bez sprawnego porozumiewania się członków organizacji nie byłoby możliwe jej funkcjonowanie. Ponadto komunikacja wewnętrzna jest podstawą budowania relacji międzyludzkich, które to pozwalają na zrozumienie podejmowanych przez pracowników działań i zachowań czy umożliwiają identyfikację ich potrzeb⁵¹⁹. Co więcej właściwy przepływ informacji oraz dialog oddziałują na obszar motywowania i angażowania osób zatrudnionych w życie organizacji, a nawet umożliwiają kreowanie kultury organizacyjnej. Sukces organizacji w dużym stopniu zależy od zadowolonych i zmotywowanych pracowników⁵²⁰ co jest niezwykle istotne zwłaszcza w aktualnym, „turbulentnym otoczeniu”, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują. Konieczność sprostania silnej konkurencyjności, zmienności otoczenia organizacji, a także nierównowadze na rynku pracy wymusza na pracodawcach

⁵¹⁶ D. Bednarska-Olejniczak, *Komunikacja...*, op. cit., s. 125-126.

⁵¹⁷ A.K. Verghese, *Internalcommunications. Insight, practices, and models*, Sage, New Delhi 2012, s. 15-23.

⁵¹⁸ K. Johnston, A. Beatson, I. Lings, *The Influence of InternalCommunication on Employee Engagement: A Pilot Study Emma Karanges*, *Public Relations Review*, nr 41, 2015, s. 129-131.

⁵¹⁹ K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja...*, op. cit., s. 204.

⁵²⁰ K. Klimek-Michno, K. Marciniak, *Kultura dialogu zamiast komunikatu „góra-dół”*. *Kompendium HR*, dodatek do *Personel i Zarządzanie*, nr 10, 2017, s. 108–109.

wdrożenie elastyczności pracy⁵²¹ w nakładzie pracy, w miejscu pracy oraz w czasie pracy⁵²². Ważność i aktualność tego zagadnienia potwierdzają przeprowadzone badania⁵²³, na podstawie których dowiedziono, że w kolejnych latach większe znaczenie niż dotychczas nabierze między innymi elastyczność pracy. Prognozuje się również wzrost ponownego zatrudniania pracowników, którzy wcześniej odeszli od tego samego pracodawcy, czyli tzw. boomerang employees. Istnieje szansa, że część pracowników będzie powracać do byłych pracodawców, których już zna. Ważne jest zatem profesjonalne i partnerskie podejście do osób zatrudnionych oraz podejmowanie właściwych decyzji na każdym etapie współpracy od onboardingu po offboarding⁵²⁴.

W 2023 roku w obowiązujących regulacjach prawnych, obejmujących funkcję personalną, wprowadzono szereg zmian. Była to przede wszystkim aktualizacja zapisów prawa pracy, dotyczących między innymi zasad wykonywania pracy zdalnej, wypowiedzania umów o pracę czy udzielania urlopów⁵²⁵. Wśród innych wyzwań wymienić można kryzys lojalności i przywództwa, a więc wyższą ocenę współpracowników niż szefów⁵²⁶. Wdrażanie nowych rozwiązań w przedsiębiorstwach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest niezbędne również z uwagi na obserwowane w ostatnich latach liczne zmiany w życiu społeczno-gospodarczym⁵²⁷. Wszelkie tego typu przemiany niemal zawsze wywierają wpływ na zakres pojmowania pracy oraz oddziałują na poziom satysfakcji z jej wykonywania⁵²⁸. Zarządzane w sposób racjonalny przedsiębiorstwa nie zdecydują się na wprowadzenie jakichkolwiek innych rozwiązań, które nie przyniosą im oczekiwanych korzyści⁵²⁹. Podmioty te z reguły zdają

⁵²¹ M. Jadamus-Hacura, K. Melich-Iwanek, *Elastyczność współczesnych rynków pracy*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 220, Katowice 2015, s. 36-37; J. Grześ Bukłaho, P. Baranowska, Ł. Perkowski, W. Zyzalo, *Elastyczność pracy w dobie pandemii Covid-19*, „Akademia Zarządzania”, nr 6(3), 2022, s. 219-220.

⁵²² M.A. Ashoush, A.A. Elsayed, R.A. Younis, *Flexible work arrangements: related topics and directions*, Journal of Business Studies Quarterly, nr 7(1), 2015, s. 36-45.

⁵²³ Zgodnie z raportem „Polski rynek pracy w 2023 roku. Jakich zmian się spodziewać?” przygotowanym przez ATERIMA work, największym przewidywanym wyzwaniem w obszarze personalnym w 2023 roku jest jeszcze trudniejsze niż dotychczas znalezienie i zatrzymanie wartościowych i odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

⁵²⁴ ATERIMA work, *Polski rynek pracy w 2023 roku. Jakich zmian się spodziewać?*, 2022, s. 6-7.

⁵²⁵ T. Myjak, *Zmiany i wyzwania w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, nr 3-4, Warszawa 2023, s. 112-113.

⁵²⁶ LMC Polska, *Raport „Podsumowanie i wyzwania HR 2022/2023*, 2022.

⁵²⁷ A. Poczowski, A. Miś, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w „nowej normalności”*, [w:] K. Zawadzki, M. Wojdyło, A. Sudolska (red.), *W kręgu rynku pracy i polityki społecznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2022, s. 142.

⁵²⁸ J. Orczyk, *Dylematy u progu transformacji pracy*, Ekonomista, nr 4, Warszawa 2021, s. 467.

⁵²⁹ D. Firszt, Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszanie luki rozwojowej między krajami*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 65.

sobie sprawę z tego, że człowiek jest i będzie podstawowym⁵³⁰ i najważniejszym zasobem w organizacji⁵³¹, a wdrażanie nowych działań do zarządzania zasobami ludzkimi musi być poprzedzone szeregiem badań i analiz. Na temat rynku pracy w Polsce prowadzonych jest wiele badań, a przegląd wybranych zaprezentowano w tabeli 15.

Tabela 15. Rynek pracy w Polsce – przegląd wybranych badań zrealizowanych w latach 2022-2023

Nazwa raportu	Charakterystyka raportu	Kluczowe wnioski z badań
<i>Barometr Rynku Pracy, edycja 17, GiGroup, kwiecień 2023</i> ⁵³²	Miejsce badania: Polska Zasięg przedmiotowy: badanie przekrojowe Badanie metodą CATI zrealizowano w dniach 3-9.02.2023 r. na próbie N = 551 (przedstawiciele małych, średnich i dużych firm). Badanie metodą CAWI zrealizowano w dniach 9.02-14.09.2023 r. za pomocą SW Panel na próbie N = 550 (Polki i Polacy w grupie wiekowej 18-67 lat, zgodnie z rozkładem płci, wieku i wielkości miejscowości)	• 74,7% firm borykających się z trudnościami w rekrutacji jako główną tego przyczynę podaje ograniczoną liczbę odpowiednich kandydatów na rynku pracy. • Pracodawcy są bardziej zainteresowani utrzymaniem obecnego poziomu zatrudnienia niż koniecznością rekrutacji nowych pracowników. • W 2023 r. odsetek badanych pracowników zainteresowanych zmianą miejsca pracy w porównaniu z 2022 r. wzrósł z 33,6% do 39,8%. • Poszukiwanie pracy najczęściej odbywa się poprzez przeglądanie portali z ogłoszeniami, polecenia znajomych lub aplikacje i media społecznościowe, natomiast mniej osób samodzielnie wyszukuje oferty na stronach internetowych firm. • W 2023 r. odsetek pracowników zadowolonych z miejsca pracy spadł z 72% do 66,4%, przy czym wzrosła liczba osób niezadowolonych z pracy, natomiast zmniejszyła się liczba zdecydowanie zadowolonych z aktualnego zatrudnienia. • Kluczowymi bodźcami do zmiany miejsca pracy są: niewystarczające wynagrodzenie (51,1% badanych), brak możliwości awansu w obecnym miejscu zatrudnienia (ok. 33% badanych) oraz chęć samorealizacji (26,5% badanych). • Największą motywacją do pozostania w organizacji są: podwyżki płac (88% badanych), dodatkowe premie (82% badanych), szersza oferta benefitów pracowniczych (71% badanych - uatrakcyjnienie oferty, 69% badanych - wprowadzenie nowych benefitów), szkolenia i dofinansowanie edukacji (68%), a także jasne ścieżki kariery (68%) oraz możliwość pracy zdalnej (58%). • 42% respondentów bierze pod uwagę zmianę pracy, z czego kobiety są bardziej skłonne do zmiany niż mężczyźni (45% badanych kobiet vs 39% mężczyzn).
<i>Niedobór Talentów w Polsce, Raport</i>	Miejsce badania: Polska	• 72% organizacji ma trudności z pozyskaniem nowych pracowników o pożądanym

⁵³⁰ A.J. Kożuch, M. Wakuła, *Analiza finansowa jako warunek skuteczności w zarządzaniu bezpieczeństwem*, Law • Education • Security, Special Issue 3/2024, Warszawa 2024, s. 244.

⁵³¹ S. Kaczyński, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 87.

⁵³² https://www.gigroupholding.com/polska/wp-content/uploads/sites/9/2023/04/Gi-Group-Holding_Barometr-Rynku-Pracy-2023_edycja-17.pdf (odczyt: 05.02.2024).

ManpowerGroup, 2023 ⁵³³	Zasięg przedmiotowy: badanie przekrojowe Raport prezentuje wyniki corocznego badania, którego celem jest określenie stopnia trudności rekrutacji do firm odpowiednich kandydatów do pracy.	kompetencjach (o 2 p.p. więcej w 2023 r. niż w 2022 r.). - Najtrudniej znaleźć kandydatów posiadających umiejętności z zakresu: IT i analizy danych (27% badanych podmiotów), a także kompetencji sprzedaży i marketingu (24%), umiejętności technicznych (23%), obsługi klienta (22%) oraz logistyki i operacji (19%). - Najtrudniej jest pozyskać pracowników, którzy posiadają umiejętności miękkie, takie jak: odporność na stres i łatwość adaptacji (34% badanych), krytyczne i analityczne myślenie (33%), wnikliwe spojrzenie oraz chęć do nauki (27%). - Firmy mające niedobór kandydatów o pożądanych umiejętnościach planują: zainwestować w rozwój zatrudnionych (70% badanych), zatrudnić nowe osoby na stałe (48%) i/lub tymczasowo (40%). - Badane podmioty wskazały, że w celu przyciągnięcia i zatrzymania odpowiednich pracowników oferują im: większą elastyczność w zakresie miejsca lub czasu pracy (53% badanych), wyższe wynagrodzenie (42%) oraz dodatkowe bonusy (30%).
Oferty pracy w Polsce. Monitoring procesów rekrutacyjnych na polskim rynku pracy, EDYCJA XXXV, marzec 2023, ELEMENT ⁵³⁴	Miejsce badania: Polska Zasięg przedmiotowy: badanie przekrojowe Raport prezentuje wyniki analizy ofert pracy (na podstawie losowej próby 1000 nowych ofert), m.in. ze względu na wymagania pracodawców i proponowane przez nich benefity.	- Największy wzrost liczby ofert pracy odnotowano w przypadku zawodów z branży finansowej. - W lutym 2023 r. najczęściej wymienianymi w ofertach pracy benefitami były: szkolenia (82% poddanych analizie ogłoszeń), pakiet medyczny (69%), pakiet sportowy (51%), a także wysokie wynagrodzenie (52%).
Nowoczesne formy zatrudnienia, 2023, Hays, Greenberg Traurig ⁵³⁵	Miejsce badania: Polska Zasięg przedmiotowy: badanie przekrojowe Okres badania: od września do grudnia 2022 r. Raport prezentuje wyniki badań dotyczące planów w zakresie zatrudnienia pracowników tymczasowych i etatowych.	- Podstawę zatrudnienia w większości organizacji stanowi umowa o pracę na czas nieokreślony (94% badanych). - Pozaeetatowa forma zatrudnienia często wynika z preferencji kandydatów – w szczególności ekspertów, interim managerów oraz specjalistów w dziedzinie nowych technologii. Natomiast czasowe zatrudnienie z reguły dotyczy stanowisk związanych z: IT (22% badanych), produkcją i inżynierią (17%), administracją (10%) oraz obszarem finansowo-księgowym (9%). - Motywacjami do podjęcia pracy czasowej według badanych pracowników są: możliwość zdobycia doświadczenia (64% ankietowanych), atrakcyjniejsze wynagrodzenie (44%), większa

⁵³³https://7370478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7370478/Raport_ManpowerGroup_Niedobor_Talentow_2023-2.pdf (odczyt: 05.02.2024).

⁵³⁴<https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2023/04/Oferty-pracy-w-Polsce-marzec-2023.pdf> (odczyt: 05.02.2024).

⁵³⁵https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/7/9a8a335d-bea2-43f9-a554-a32dc740c94a.pdf?subkey=workdocli@gmail.com&utm_source=SFMC&utm_medium=email&utm_campaign=PL_MIX_NFZ_2023_DOWNLOAD_REPORT (odczyt: 05.02.2024).

	Badania przeprowadzono na próbie 500 przedstawicieli firm oraz blisko 600 pracowników czasowych.	elastyczność (33%), możliwość uczestniczenia w interesujących projektach (25%), możliwość pracy dla wybranych firm (22%), trudności w znalezieniu pracy stałej (19%), inne (9%). • 82% respondentów dobrze lub bardzo dobrze ocenia warunki zatrudnienia w oparciu o umowy inne niż umowa o pracę.
Sytuacja życiowa i ekonomiczna migrantów z Ukrainy w Polsce – wpływ pandemii i wojny na charakter migracji w Polsce. Raport z badania ankietowego, Narodowy Bank Polski, Departament Statystyki, Warszawa, 2023r.⁵³⁶	Miejsce badania: Polska Zasięg przedmiotowy: badanie przekrojowe Okres badania: 26.09 – 18.11.2022 r. Raport przedstawia wyniki badania przeprowadzonego wśród 3934 migrantów z Ukrainy (uchodźców, jak i nie uchodźców). W raporcie porównano różne aspekty sytuacji życiowej badanych i ich aktywności na rynku pracy.	• Migranci z Ukrainy najczęściej pracują w przemyśle i usługach, niewymagających wysokich kwalifikacji. • Około 1/3 migrantów z Ukrainy sprzed wojny oraz 46% uchodźców ma poczucie, że pracują w Polsce poniżej swoich kwalifikacji. • Możliwość znalezienia zatrudnienia przez migrantów jest mocno uzależniona od znajomości języka polskiego (bez znajomości języka pracowało tylko 50% migrantów, natomiast w grupie dobrze znającej go pracowało 82%).
Pokolenie z na rynku pracy. Postawy, priorytety, oczekiwania. Raport z badań, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec-Warszawa, 20 marca 2023 r.⁵³⁷	Miejsce badania: Polska Zasięg przedmiotowy: badanie przekrojowe Okres badania: 10.02 - 19.03.2023 r. Raport przedstawia wyniki badań dotyczących oczekiwań i postaw wobec pracodawców i rynku pracy przedstawicieli pokolenia Z, czyli osób urodzonych po 1997 r. Badanie przeprowadzono wśród 1,3 tys. respondentów z wykorzystaniem metody ankietowej oraz metody wywiadu pogłębionego i zogniskowanego wywiadu grupowego (fokusowego).	• Większość badanych ponad karierę i osiąganie sukcesów zawodowych stawia cele związane z życiem prywatnym, w tym realizację własnych pasji i zamiłowań, a praca jedynie ułatwia ich osiągnięcie. • Wśród czynników zniechęcających do rekrutacji u danego pracodawcy są: „niejasny profil stanowiska” (71% badanych), niezgodność misji firmy z osobistymi wartościami kandydata (63%), duża konkurencja (43%), brak w ogłoszeniu o pracę informacji o warunkach pracy (40%) oraz negatywne opinie o organizacji (33%). • Badani deklarują potrzebę tworzenia i rozwijania relacji społecznych w miejscu pracy, które byłyby oparte na zasadach etyki, wzajemnej otwartości, szacunku i porozumieniu. • Zachowania i cechy, które badani cenią najwyżej u swojego pracodawcy to: okazywanie szacunku (66% wskazań), indywidualne traktowanie (55%), życzliwość (54%), tolerancja (49%), gotowość do pomocy (45%), otwartość (42%) oraz partnerskie traktowanie (39%). • Osoby badane najbardziej chciałyby pracować w następujących branżach: nowe technologie (29% wskazań), muzyka (25%), gry wideo (25%), moda (22%), sport (22%), informatyka (21%) i media (20%).

⁵³⁶https://nbp.pl/wp-content/uploads/2023/04/Sytuacja-zyciowa-i-ekonomiczna-migrantow-z-Ukrainy-w-Polsce_raport-z-badania-2022.pdf (odczyt: 05.02.2024).

⁵³⁷https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/zetki%20wyniki%20bada%C5%84_RAPORT.pdf (odczyt: 05.02.2024).

Źródło: opracowanie na podstawie: *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, Raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o., kwiecień 2023; Raport *Barometr Rynku Pracy*, edycja 17, GiGroup, kwiecień 2023; Raport *Niedobór Talentów w Polsce*, Raport ManpowerGroup, 2023; Raport *Oferty pracy w Polsce. Monitoring procesów rekrutacyjnych na polskim rynku pracy*, EDYCJA XXXV, marzec 2023, ELEMENT; Raport *Nowoczesne formy zatrudnienia*, 2023, Hays, Greenberg Traurig; Raport *Sytuacja życiowa i ekonomiczna migrantów z Ukrainy w Polsce – wpływ pandemii i wojny na charakter migracji w Polsce*. Raport z badania ankietowego, Narodowy Bank Polski, Departament Statystyki, Warszawa, 2023 r.; Raport *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, priorytety, oczekiwania*. Raport z badań, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec-Warszawa, 20 marca 2023 r.

Z przedstawionych wyników badań zrealizowanych w Polsce wynika, że widoczny wzrost rotacji pracowników powoduje w wielu firmach trudności znalezienia odpowiednich kandydatów posiadających określone kompetencje. Spadek zadowolenia z pracy, zbyt niskie wynagrodzenie, brak możliwości awansu w obecnym miejscu zatrudnienia, czy chęć samorealizacji są głównymi bodźcami do zmiany miejsca pracy. W 2023 roku największy wzrost liczby ofert pracy odnotowano w przypadku zawodów z branży finansowej, a więc również w odniesieniu do banków. Taką tendencję kształtować może niedopasowanie wzajemnych oczekiwań pracowników i pracodawców. Coraz częściej, ponad karierę i osiągnięcie sukcesów zawodowych, osoby zatrudnione stawiają cele związane z życiem prywatnym, w tym realizację własnych pasji i zamiłowań. Od pracodawców najczęściej oczekuje się okazywania szacunku, indywidualnego traktowania, życzliwości, tolerancji, gotowości do pomocy, otwartości, a także partnerskiego traktowania.

Celem kompleksowego spojrzenia na omawiane zagadnienie dokonano również przeglądu badań międzynarodowych, które koncentrowały się na identyfikacji oczekiwań pracowników wobec pracodawców⁵³⁸. Badania wykazały, że na pierwszym miejscu wśród oczekiwań pracowników znajduje się atrakcyjne wynagrodzenie i inne świadczenia⁵³⁹. Jednakże równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, choć wciąż na drugim miejscu pod względem tego, co pracownik chciałby otrzymać od pracodawcy, nadal zyskuje na znaczeniu na całym świecie i obecnie jest niemal na równi z czynnikiem numer jeden. Zachowanie takiej równowagi przedsiębiorstwa mogą osiągnąć poprzez np. pracę zdalną czy elastyczne godziny pracy. Wyjątkiem okazała się

⁵³⁸ Badania w tym zakresie przeprowadził Randstad, a wyniki zawarte zostały w corocznie publikowanym raporcie „Global Report. Employer Brand Research 2023”. Wywiady przeprowadzono wśród blisko 163 000 respondentów z 16 sektorów i 6 022 przedsiębiorstw z całego świata.

⁵³⁹ Wśród głównych oczekiwań pracowników wobec pracodawców znajduje się zadowalające wynagrodzenie. Por. Badania przeprowadzone przez Oyster „The Employee Expectations”, Report 2022; Badania przeprowadzone przez BCW Change, „Expectations at Work. How changing employee expectations are impacting talent attraction and retention”, 2022.

Ameryka Łacińska, gdzie przyjemna atmosfera w pracy okazała się nieznacznie ważniejsza niż work life balance. Innym czynnikiem wpływającym na zatrzymanie pracowników jest zapewnienie możliwości rozwoju ich kariery. Jako kluczową rolę przy wyborze pracodawcy respondenci wskazali również jego lokalizację. Europejscy pracownicy okazali się najbardziej wymagający na świecie względem idealnego pracodawcy, zaś najmniej oczekiwań miały osoby z rejonu Azji i Oceanii. Warte podkreślenia jest również to, że potrzeby pracowników stale się zmieniają, co ma również przełożenie na ich oczekiwania. Zatem pracodawcy muszą stale monitorować ich odczucia w ważnych kwestiach. W raporcie wskazano również, że aby być wystarczająco konkurencyjnym przedsiębiorstwem na rynku pracy, trzeba skupić się nie tylko na zapewnieniu atrakcyjnej oferty, ale także na wyróżnieniu swojej marki i byciu rozpoznawalnym. Działania te są niezbędne do utrzymania pracowników. Z badań wynika, że 15% respondentów zmieniło pracę w 2022 roku, a 24% respondentów zamierzało zmienić pracę w pierwszej połowie 2023 roku⁵⁴⁰.

Pomimo, że badania, z których kluczowe wnioski zaprezentowano powyżej nie dotyczyły wyłącznie sektora bankowego, to mogą być one również dla banków cennym źródłem wiedzy. Do 2022 roku zatrudnienie w bankach szybko spadało⁵⁴¹, co spowodowane było między innymi trwającą rewolucją technologiczną, zmieniającymi się oczekiwaniami konsumentów czy potrzebą poszukiwania oszczędności i redukcji kosztów⁵⁴². Spadek zatrudnienia przy jednoczesnym wzroście kosztów pracowniczych powoduje, że banki dążą do zatrudniania wyłącznie osób najbardziej odpowiadających im poziomem wiedzy, wykształceniem, doświadczeniem czy innymi indywidualnymi cechami wyróżniającymi te osoby na tle innych kandydatów. Banki wskazują, że przede wszystkim trudne jest znalezienie pracowników z kompetencjami digitalnymi, specjalistów od zarządzania danymi, a także specjalistów compliance oraz ryzyka,

⁵⁴⁰ <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Randstad%20Employer%20Brand%20Research%202023%20Global%20Report.pdf?hsLang=nl> [odczyt: 05.02.2024].

⁵⁴¹ Od 2022 roku w sektorze bankowym odnotowuje się niewielkie wzrosty zatrudnienia. Zob. Dane Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dostępne na https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18 [odczyt: 01.10.2024].

⁵⁴² Raporty Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiące informację o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w latach 2013-2022 oraz danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dostępne na https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx [odczyt: 07.03.2024]; <https://bs.net.pl/zatrudnienie-w-bankach-spada-to-tylko-jedna-strona-medalu/> [odczyt: 30.09.2024].

doradców, ekspertów rozumiejących potrzeby i biznes klientów⁵⁴³. Znaczący wpływ na cały sektor bankowy i zatrudnienie w nim miała pandemia, która przyspieszyła rozwój technologii cyfrowych, a także przyczyniła się do dużych zmian na rynku pracy.

Banki, aby nie utracić posiadanych zasobów ludzkich oraz móc przyciągnąć i zatrzymać pracowników o pożądanym poziomie umiejętności muszą wdrażać do zarządzania tym obszarem nowe koncepcje czy rozwiązania. Powinny również obserwować kształtujące się trendy na rynku pracy i oczekiwania pracowników w stosunku do aktualnych lub przyszłych pracodawców. W związku z tym, w celu zwiększenia efektywności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w bankach wykorzystywany jest między innymi marketing personalny. W literaturze przedmiotu brak jest jednakże opracowań dotyczących diagnozy i oceny stosowania narzędzi marketingu personalnego w bankach, dlatego właśnie niniejsza praca poświęcona została tej tematyce.

2.4. Działania z zakresu zewnętrznego marketingu personalnego i employer brandingu podejmowane w bankach

Zasoby niematerialne będące w dyspozycji banków mają unikatowy charakter, ponieważ ich wytworzenie nie jest możliwe w krótkim okresie czasu. Wypracowywane przez lata zasoby najczęściej decydują o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i wpływają na wybór stosowanych narzędzi marketingowych. Wśród zasobów niematerialnych posiadanych przez banki wymienić należy m. in.: kulturę organizacyjną (normy, wartości i zachowania pracowników), wizerunek i reputację instytucji oraz liczbę lojalnych nabywców i kompetencje pracowników⁵⁴⁴. Analizując cele marketingu personalnego zauważalne jest wykorzystanie w podejmowanych działaniach instrumentarium typowego dla marketingu klasycznego. Punktem wyjścia podejmowanych przez pracodawców działań jest identyfikacja potrzeb oraz oczekiwań obecnych i przyszłych pracowników. Na podstawie pozyskanych danych dokonuje się segmentacji odbiorców, a następnie projektuje odpowiedni dla danej grupy osób zatrudnionych produkt. Jako

⁵⁴³ M. Ćwiek, M. Ćwiklicki, D. Firszt, M. Jabłoński, N. Laurisz, A. Pacut, M. Sołtysik, *Cyfryzacja i rynek pracy*, nr 7/2021, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2021, s. 3.

⁵⁴⁴ L. Białoń, *Marketing...*, op. cit., s. 58-59.

zapłatę podwładni najczęściej oferują swoją lojalność, zaangażowanie czy aktywny udział w kształtowaniu pozytywnego wizerunku organizacji na zewnątrz⁵⁴⁵.

To właśnie tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy stanowi główny cel employer branding, a także jeden z celów marketingu personalnego. Obie te koncepcje w odniesieniu do budowania zewnętrznego wizerunku pracodawcy są ze sobą ściśle powiązane. Każdy bank jako podmiot działający na określonym rynku, jest odbierany i oceniany przez innych uczestników tam funkcjonujących w sposób subiektywny i wielowymiarowy. Obraz przedsiębiorstwa, stanowiący zbiór wrażeń i odczuć powstałych w świadomości innych jednostek czy podmiotów zwany jest wizerunkiem. Sam wizerunek jest „zbiorem przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie, przy czym przez obiekt można rozumieć firmę, produkt i jego markę, miejsce bądź osobę”⁵⁴⁶. Termin wizerunek wywodzi się z języka łacińskiego (łac. imago) i oznacza wzór, pierwowzór, odbicie, obraz⁵⁴⁷. W literaturze obcojęzycznej wizerunek rozumiany jest jako sposób postrzegania czegoś lub kogoś przez innych. W związku z tym możliwe jest rozwinięcie tego pojęcia na szeroko rozpatrywane obszary, m. in. na przedsiębiorstwa oraz innych interesariuszy⁵⁴⁸, w tym również banki.

Wymienić można następujące rodzaje wizerunku⁵⁴⁹:

- rzeczywisty (obcy) – zależny od tego, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane przez osoby z nim współpracujące,
- lustrzany (własny) – obraz przedsiębiorstwa kształtowany w opinii pracowników,
- pożądaný (docelowy) – pożądaný do osiągnięcia wizerunek własny (sposób, w jaki przedsiębiorstwo chce być postrzegane przez uczestników otoczenia),
- optymalny (realistyczny) – wizerunek możliwy do osiągnięcia po uwzględnieniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje, oraz⁵⁵⁰:
- silny – przedsiębiorstwo zajmuje wyraźnie określone miejsce w świadomości klientów wewnętrznych i zewnętrznych,

⁵⁴⁵ D. Szostek, *Marketing...*, op. cit., s. 83-85.

⁵⁴⁶ P. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 549.

⁵⁴⁷ M. Adamczyk, A. Sobczyk-Kolbuch, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 15-16.

⁵⁴⁸ Ibidem, s. 16.

⁵⁴⁹ W. Budzyński, *Wizerunek...*, op. cit., s. 16-17.

⁵⁵⁰ A. Dewalska-Opitek, *Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing, nr 3(52)/2010, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa 2010, s. 221.

- słaby – przedsiębiorstwo nie zajmuje wysokiej pozycji w świadomości klientów i nie odnosi sukcesów rynkowych,
- obecny – sposób postrzegania organizacji w danej chwili, który jest konsekwencją wcześniejszych działań,
- planowany – wizerunek docelowy, który ma być osiągnięty w przyszłości,
- pozytywny – dobry obraz przedsiębiorstwa jako dostawcy towarów i usług oraz jako pracodawcy,
- negatywny – przedsiębiorstwo z różnych powodów (np. doświadczeń rynkowych, konkurencji) budzi złe skojarzenia,
- wizerunek przedsiębiorstwa jako dostawcy towarów i usług dla klientów – wizerunek w opinii obecnych i potencjalnych klientów, konkurentów i kooperantów rynkowych,
- wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy – wizerunek w opinii aktualnych i przyszłych pracowników.

Ostatni z wymienionych powyżej, a więc wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy, określany jest mianem employer image. Jest on efektem działań ukierunkowanych na kształtowanie przez organizację własnego wizerunku na rynku pracy. Działania te nazywane są często employer brandingiem⁵⁵¹ i są szczególnie ważne w odniesieniu do procesów związanych z rekrutacją⁵⁵². Zdolność przedsiębiorstwa do przyciągania, rozwijania i zatrzymywania utalentowanych pracowników jest ważnym czynnikiem wpływającym na utrzymanie przewagi konkurencyjnej, zarówno w turbulentnym otoczeniu, jak i stabilnym⁵⁵³. W opinii odbiorców kształtowanie pożądanego wizerunku pracodawcy jest możliwe poprzez komunikowanie na zewnątrz przyjętych wartości i zasad⁵⁵⁴. Przedsiębiorstwo wybiera informacje, które chce przekazać potencjalnym i aktualnym pracownikom, tym samym ma wpływ na to, jak jest przez nich postrzegane⁵⁵⁵.

⁵⁵¹ D. Bednarska-Olejniczak, *Wybrane problemy kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Ekonomiczno-zarządcze problemy w gospodarce, tom III, Gorzów Wielkopolski 2013, s. 4.

⁵⁵² K. Gonera, E. Olszak, *Świadome zarządzanie marką pracodawcy-studium przypadku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419, Wrocław 2016, s. 45.

⁵⁵³ P. Alves, V. Santos, I. Reis, F. Martinho, D. Martinho, M. Correia Sampaio, M. José Sousa, M. Au-Yong-Oliveira, *Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees*, Sustainability MDPI, 2020, s. 1-2.

⁵⁵⁴ M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, s. 57.

⁵⁵⁵ K. Gonera, E. Olszak, *Świadome...*, op. cit., s. 46.

Wizerunek pracodawcy jest kategorią dynamiczną (podlega zmianom) i można go kształtować. Celem budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy jest⁵⁵⁶:

- zapewnienie optymalnej podaży pracowników z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy,
- kształtowanie wysokiego poziomu lojalności pracowników oraz zapobieganie ich nadmiernej rotacji,
- wzrost zaufania pracowników do pracodawcy,
- integracja pracowników i ich identyfikacja z przedsiębiorstwem,
- realizacja wspólnej wizji i wzmocnienie odpowiedzialności pracowników za losy przedsiębiorstwa,
- wzrost efektywności działania osób zatrudnionych.

Jak wynika z powyższego, kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego i godnego zaufania pracodawcy, przynosi mu wiele korzyści. Publikowane złe opinie w Internecie powodują utratę wielu potencjalnych kandydatów do pracy. Jak wynika z raportu Randstad „Workmonitor 2023” w 2022 roku 21% badanych planuje zmienić pracę. Wysoki poziom rotacji pracowników w Polsce potwierdza potrzebę podejmowania licznych działań celem jej ograniczenia. Ważna jest również umiejętność pozyskania nowych, utalentowanych i posiadających określone umiejętności oraz wykształcenie pracowników.

W literaturze przedmiotu to właśnie Employer branding często definiowany jest jako budowanie świadomości marki pracodawcy jako doskonałego miejsca pracy dla obecnych i przyszłych pracowników⁵⁵⁷. Marka jest cennym zasobem przedsiębiorstwa, dlatego zarządzanie nią powinno być działaniem priorytetowym⁵⁵⁸. Wizerunek pracodawcy tworzą wszelkiego rodzaju skojarzenia związane z jego marką (dodatkowe benefity, możliwość rozwoju czy wysokie wynagrodzenia). Jednakże, aby przedsiębiorstwo odniosło sukces, działania z zakresu employer branding i marketingu personalnego muszą być przemyślane, spójne i wiarygodne⁵⁵⁹. Rodzaj podejmowanych przez banki działań wizerunkowych zależy jednakże od sytuacji gospodarczej na rynku oraz od ich kondycji finansowej.

⁵⁵⁶ U. Bukowska, *Kształtowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy – implikacje dla jakości życia w pracy*, [w:] T. Sikora, M. Gienza, *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2012, s. 29

⁵⁵⁷ K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 13.

⁵⁵⁸ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing...*, op. cit., s. 501–517.

⁵⁵⁹ K. Gonera, E. Olszak, *Świadome...*, op. cit., s. 46-47.

Employer branding stał się kluczowym narzędziem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa do przyciągania i długookresowego zatrzymywania utalentowanych pracowników. Odnosi się do procesu tworzenia i rozpowszechniania unikalnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, który odróżnia go od konkurencji⁵⁶⁰.

Dane statystyczne dotyczące employer branding przedstawia „Raport employer branding w Polsce 2023” opublikowany przez HRM Institute. Badanie zostało przeprowadzone w Polsce od kwietnia do maja 2023 roku metodą CAWI, na próbie 424 przedstawicieli firm. Według raportu 33% ankietowanych wskazało, że employer branding jest jednym z najważniejszych wśród innych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W publikacji wskazano priorytetowe działania w obszarze employer branding podejmowane w 2023 roku przez przedsiębiorstwa na podstawie wskazań ankietowanych (w %). Są to⁵⁶¹:

- budowanie marki pracodawcy na zewnątrz firmy (59%),
- budowanie marki pracodawcy wewnątrz firmy (42%),
- komunikacja wewnętrzna (38%),
- zwiększenie obecności w mediach społecznościowych firmy jako pracodawcy (24%),
- stworzenie lub aktualizacja strategii employer branding (22%),
- opracowanie procesu onboardingu (14%),
- zmiana/stworzenie strategii kultury organizacyjnej w firmie (13%),
- opracowanie programu employee advocacy (13%),
- wypracowanie metod skuteczności mierzenia działań employer branding (13%),
- komunikacja zewnętrzna (12%),
- opracowanie Employer Value Proposition - EVP (9%),
- opracowanie procesu candidate experience (9%),
- opracowanie procesu offboarding (5%).

Z badania ankietowego wynika, że 22% ankietowanych posiada zdefiniowaną strategię employer branding, a więc najogólniej mówiąc ma zaplanowane działania, umożliwiające realizację ustalonych celów. Z kolei, 27% badanych uważa, że

⁵⁶⁰ S. Bharadwaj, N.A. Khan, M. Yameen, *Unbundling employer branding, Job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis*, Asia-Pacific Journal of Business Administration, tom 14, nr 3, 2022, s. 309-334.

⁵⁶¹ https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2023/06/23REBWPL.pdf?utm_source=webinar%20kultura&utm_medium=email&utm_campaign=raportEb_w_polsce&utm_term=2024-02-17 [odczyt: 05.02.2024].

opracowana strategia wymaga rozbudowania. Wprowadzenie takiego planu wymaga zrozumienia wartości i kultury organizacji, a także ciągłego monitorowania i dostosowywania działań, w oparciu o opinie pracowników i zmieniające się potrzeby rynku pracy. Inwestowanie w employer branding przynosi jednakże lepsze wyniki biznesowe i długoterminową konkurencyjność organizacji na rynku. Ankietowani wskazali także najważniejsze czynniki decydujące o wyborze danego pracodawcy, takie jak: wynagrodzenie i benefity (72%), atmosfera w firmie (67%) oraz docenianie pracownika w pracy (62%). Jako najczęściej używane kanały komunikacji marki pracodawcy wskazano profil na LinkedIn (92% wskazań), strona lub zakładka kariery (88%), profil pracodawcy na Facebooku (76%) i Instagramie (52%). Za najbardziej skuteczne kanały online dotarcia do kandydatów ankietowani uznali: profil na LinkedIn, ogłoszenie o pracę oraz stronę lub zakładkę karier, zaś offline wskazano: programy poleceń pracowniczych, udział w targach pracy i spotkania rekrutacyjne. Najmniej skutecznymi kanałami offline wg ankietowanych są publikacje studenckie, ogólne reklamy prasowe oraz wysyłka bezpośrednia⁵⁶².

Rozważania teoretyczne poparte zostały identyfikacją i analizą podejmowanych działań z zakresu employer brandingu w wybranych bankach działających na terenie Polski. Przeglądu dokonano, wykorzystując materiały dostępne na stronie internetowej i portalach społecznościowych banków, a także poprzez analizę zasobów internetowych i obserwację własną. Do analiz przyjęto największy bank komercyjny w Polsce pod względem sumy bilansowej na koniec 2023 roku, tj. Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna (PKO Bank Polski S.A.) oraz największy bank zrzeszający banki spółdzielcze w Polsce, tj. Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. Dokonując wyboru przyjęto założenie, że największe banki w Polsce mają badanym obszarze doświadczenie i wypracowane narzędzia.

PKO Bank Polski S.A. jest bankiem uniwersalnym, obsługującym osoby fizyczne, prawne oraz inne podmioty krajowe i zagraniczne. Obecnie posiada 444 miliardy złotych aktywów, ponad 11,7 mln klientów i 975 oddziałów na terenie całej Polski. PKO Bank Polski S.A. jest również liderem wśród innych banków komercyjnych pod względem liczby pracowników, których na koniec 2022 zatrudniał 21 770 osób⁵⁶³. Bank ten ma

⁵⁶²https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2023/06/23REBWPL.pdf?utm_source=webinar%20kultura&utm_medium=email&utm_campaign=raport_eb_w_polsce&utm_term=2024-02-17 [odczyt: 05.02.2024].

⁵⁶³<https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/> [odczyt: 05.02.2024].

swoją tradycję, doświadczenie, silną pozycję finansową, szeroką gamę oferowanych produktów i usług oraz posiada w większości kapitał polski. Logo banku należy do grona najlepiej rozpoznawalnych znaków towarowych w Polsce.

Drugim wybranym do analizy podmiotem jest Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. (BPS S.A.), który łączy funkcje banku zrzeszającego banki spółdzielcze (jako partner biznesowy i reprezentant) oraz banku komercyjnego prowadzącego obsługę klientów. Posiada szeroką ofertę nowoczesnych produktów bankowych: od kont i kart płatniczych, poprzez kredyty, aż do produktów oszczędnościowych. Bank BPS S.A. specjalizuje się w obsłudze samorządów, rolnictwa, przemysłu rolno-spożywczego, handlu, rzemiosła i turystyki. Posiada 26,8 miliarda złotych aktywów, a obsługa klientów prowadzona jest w 13 oddziałach i w bankowości internetowej⁵⁶⁴.

W celu identyfikacji i oceny podejmowanych działań z zakresu employer brandingu przez PKO Bank Polski S.A. i BPS S.A. wybrano następujące kryteria:

- umieszczenie na stronie internetowej banku zakładki praca/kariera,
- obecność i aktywność w mediach społecznościowych,
- uczestnictwo w konkursach dla pracodawców,
- uczestnictwo w targach pracy, posiadanie programów stażowych, współpraca z uczelniami wyższymi,
- szczegółowy opis procesu rekrutacji zamieszczony na stronie internetowej banku.

Wyniki przeprowadzonej analizy w oparciu o wymienione powyżej kryteria przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Działania z zakresu zewnętrznego employer brandingu podejmowane przez wybrane banki

Kryteria	PKO Bank Polski S.A.	BPS S.A.
umieszczenie na stronie internetowej banku zakładki praca/kariera	TAK Bank w zakładce kariera zawarł: • możliwość aplikacji na dane stanowisko przez stronę, • aktualne oferty pracy, • informację o otrzymanej nagrodzie Top Employer 2024, • informacje o prowadzonych kanałach na YouTube i Spotify, na których poruszana jest tematyka projektów, wyzwań i możliwości zawodowych oferowanych przez bank,	TAK Bank w zakładce kariera zawarł: • krótką informację o banku, • najważniejsze dane liczbowe, tj. ilość i struktura wiekowa pracowników, średni staż pracy, • lokalizację wszystkich oddziałów, • opis systemu pracy w BPS S.A. i oczekiwań wobec kandydatów, • informacje o zdobytych nagrodach i certyfikatach, • opis procesu rekrutacji,

⁵⁶⁴https://www.bankbps.pl/images/Dokumenty/raporty/raporty-roczne/bps_raportroczny_2022_10.pdf [odczyt: 05.02.2024].

	- informacje o korzyściach wynikających z zatrudnienia w PKO BP S.A., wśród których wymieniono m. in.: pracę w banku posiadającym 100 letnią historię i tytuł lidera technologicznego, - informacje o benefitach dla pracowników (prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie grupowe, Pracowniczy Program Emerytalny, system kafeteryjny MyBenefit, zniżki pracownicze, produkty bankowe na preferencyjnych warunkach, unikalny system premiowy, kredyt hipoteczny na preferencyjnych warunkach oraz dofinansowanie pracowniczych inicjatyw sportowych), - opis sposobu aplikacji na wybrane ogłoszenie z ofertą pracy.	- aktualne oferty pracy i możliwość aplikacji przez stronę internetową, - informacje o benefitach dla pracowników (prywatna opieka medyczna, Pracowniczy Program Emerytalny, ubezpieczenia grupowe, Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, pakiety sportowe, możliwość pracy zdalnej, program wdrożeniowy i pakiet szkoleń, dostęp do webinarów i e-learningów, wydarzenia dla pracowników, work-life balance), - opis wartości, którymi bank kieruje się w stosunku do pracowników (doskonalenie, współpraca, otwartość, odpowiedzialność, praktyczność).
obecność i aktywność w mediach społecznościowych	TAK Bank aktywnie działa w następujących mediach społecznościowych: Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, Twitter. Na portalach znajdują się treści związane z wizerunkiem pracodawcy, ukazujące m. in. kulturę organizacyjną, pracowników i ich sukcesy, udział w wydarzeniach, wprowadzane zmiany.	TAK Bank aktywnie działa w następujących mediach społecznościowych: Facebook, LinkedIn, YouTube. Na portalach znajdują się treści związane z wizerunkiem pracodawcy, ukazujące m. in. kulturę organizacyjną, pracowników i ich sukcesy, udział w wydarzeniach, wprowadzane zmiany itp.
uczestnictwo w konkursach dla pracodawców	TAK Bank PKO BP S.A. po raz piąty zdobył certyfikat Top Employer 2024 i znalazł się w gronie 2300 najlepszych pracodawców ze 122 krajów z całego świata.	TAK Bank zdobył: - wyróżnienie nadane przez redakcję portalu MarkaPracodawcy.pl godłem Friendly Workplace 2021. Nagrodę otrzymują przedsiębiorstwa podejmujące efektywne działania związane z prowadzoną polityką personalną i rozwojem kompetencji swoich pracowników, a także szanujące i wspierające model równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, - certyfikaty: Dobra Firma 2023, Dobry Pracodawca 2023 i EKO Firma 2023 w ramach programu Liderzy Społecznej Odpowiedzialności. Otrzymują je przedsiębiorstwa solidne, wrażliwe na potrzeby otoczenia, z którymi warto współpracować, a także które są zaangażowane w działalność społeczną i charytatywną, politykę zatrudnienia i rozwoju pracowników w oparciu o wartości.
uczestnictwo w targach pracy, posiadanie programów	TAK W 2022 r. bank wdrożył program staży wewnętrznych #ReStart, umożliwiający obecnym	TAK Bank uczestniczy w targach pracy, oferuje staże i praktyki, jednakże

stażowych, współpraca z uczelniami wyższymi	pracownikom rozwój kariery wewnątrz struktury. PKO BP S.A. bierze udział w targach pracy, uczestniczy w konferencjach branżowych, współpracuje ze środowiskiem akademickim, a także wspiera w tym zakresie różne inicjatywy. Bank posiada program stażowy #StażNaDzieńDobry przeznaczony dla studentów i absolwentów, a także współpracuje z uczelniami uczestnicząc w różnych organizowanych tam wydarzeniach. Aktywnie współpracuje z biurami karier, organizuje warsztaty, zajęcia dydaktyczne i obejmuje mecenatem wybrane kierunki studiów.	informacje na ten temat są mniej rozpowszechnione niż w PKO BP S.A.
szczegółowy opis procesu rekrutacji zamieszczony na stronie internetowej	NIE Brak odrębnej zakładki z opisem procesu rekrutacyjnego na stronie internetowej. W Raporcie rocznym 2022 wskazano, że w banku proces rekrutacji wspierany jest przez nowoczesne technologie, m.in.: system ATS, a w celu doskonalenia procesu prowadzone są badania doświadczeń kandydatów. W banku funkcjonuje wewnętrzny program rekomendacji, zgodnie z którym pracownicy mogą rekomendować kandydatów do pracy i otrzymywać nagrody pieniężne w momencie zatrudnienia poleconych osób.	TAK Szczegółowy opis procesu rekrutacji znajduje się na stronie internetowej banku w zakładce kariera. Proces podzielony został na 4 następujące etapy: • aplikacja, • rozmowa telefoniczna, • spotkanie, • informacja zwrotna.

Źródło: opracowanie na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych banków oraz Raportu Roczного 2022 PKO BP S.A.

Z danych zawartych w tabeli 16 wynika, że wybrane do analizy banki podejmują liczne działania z zakresu employer brandingu. Przy każdym kryterium wskazano jego realizację przez daną instytucję (TAK) lub jej brak (NIE) oraz opisano działania podejmowane w tym zakresie. Ze stron internetowych banków, z opisu i prezentowanych danych w zakładkach kariera wynika, że BPS S.A. stawia przede wszystkim na długoletnią współpracę z obecnymi pracownikami. Bank podkreślił, że głównie zatrudnia osoby powyżej 35 roku życia, a najliczniejszą grupę pracowników stanowią osoby, których wiek mieści się w przedziale od 45 lat do 55 lat (37%). PKO BP S.A. natomiast wydaje się być bardziej otwarte na pozyskanie nowych pracowników, w tym studentów i absolwentów uczelni wyższych.

Na uwagę zasługuje opis procesu rekrutacji, który umieszczony jest na stronie internetowej banku BPS S.A. Pozwala on kandydatom na poznanie sposobu, w jaki prowadzona jest rekrutacja i jej etapów. W ujęciu marketingowym ważne jest, aby oferta pracy oraz cały proces rekrutacyjny były atrakcyjne i tym samym zainteresowały

i przekonali potencjalnych pracowników do zaaplikowania na dane stanowisko⁵⁶⁵. Znaczna część oferowanych przez banki benefitów jest zbieżna z oczekiwaniami potencjalnych pracowników, które zostały przedstawione w niniejszej pracy na podstawie przeglądu raportów ze zrealizowanych w ostatnich 2-3 latach badań.

Kolejne kryteria to obecność i aktywność w mediach społecznościowych oraz udział w rankingach i konkursach dla pracodawców. Analizowane banki aktywnie działają w wielu różnych mediach społecznościowych, a ich publikacje lub inne zamieszczane tam informacje czy nagrania cieszą się popularnością. PKO BP S.A. i BPS S.A. uczestniczą w różnego rodzaju konkursach dla pracodawców, a zdobywszy wyróżnienie lub nagrodę, informują o tym na swojej stronie internetowej bądź w mediach społecznościowych.

Bank PKO BP w Raporcie rocznym 2022 wskazał, że w celu dotarcia do szerszej grupy kandydatów przeprowadza dedykowane kampanie w mediach społecznościowych, a także prowadzi podcasty i kampanie z wykorzystaniem bankowej infrastruktury rozpowszechniając informacje o możliwości zatrudnienia w banku. PKO BP S.A. przeprowadza również wśród pracowników cykliczne badanie eNPS (Employee net promoterscore) pt. „Jak Ci się pracuje?”. W ramach badania sprawdzana jest skłonność do polecenia Banku jako pracodawcy z uwzględnieniem następujących wymiarów: zadowolenie ze współpracy, bezpośredni przełożony i środowisko pracy. Bank promuje zdrowie pracowników poprzez: oferowanie bezpłatnych badań profilaktycznych, realizowanie szkoleń rozpowszechniających zdrowy styl życia, organizację sekcji sportowych, zawodów, eventów oraz akcji prozdrowotnych np. „Zdrowie jak w banku”, „#FokusNaCiebie”.

Działania prowadzone przez banki są nowatorskie i mają jasny przekaz, a z pomocą wykorzystywanych kanałów promocji docierają do szerokiego grona zainteresowanych. Zakładka kariera na stronie internetowej jest przejrzysta i pozwala na uzyskanie niezbędnych informacji przez potencjalnych kandydatów. Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, że poddane analizie banki aktywnie budują swój wizerunek jako atrakcyjnego potencjalnego pracodawcy, wykorzystując do tego działania z zakresu zewnętrznego employer brandingu. Standardowym narzędziem w procesie tworzenia marki pracodawcy jest strona internetowa z zakładką Kariera/Praca. Samo pojęcie wizerunku pracodawcy początkowo rozumiane było jako uzupełnianie tradycyjnych

⁵⁶⁵ E. Bombiak, *Aspekty...*, op. cit., s. 125-126.

metod rekrutacji o techniki marketingowe, a tym samym koncentrację na wsparciu samego procesu pozyskiwania pracowników⁵⁶⁶. Jednakże aktualnie wizerunek pracodawcy rozpatrywać należy szeroko, a więc jako jedno z narzędzi marketingu, które oddziałuje na aktualnych i potencjalnych pracowników. Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie, stanowiące ogólnie rozumiane zasoby ludzkie, odczuwają również oddziaływanie wizerunku pracodawcy. Kształtowanie takiego wizerunku i zarządzanie nim, jako elementem marketingu personalnego, jest procesem, w trakcie którego wizerunek rynkowy pracodawcy jest dopasowywany do potrzeb rynkowych aktualnych i potencjalnych pracowników, a także jest odzwierciedleniem idei i opinii pracowników na temat danego przedsiębiorstwa. M. Adamczyk i A. Sobczyk-Kolbuch w 2021 roku przeprowadziły badania rozpoznawcze metodą ankietową, w których udział wzięło 49 pracowników zatrudnionych w wybranych 24 podmiotach gospodarczych głównie z sektora MŚP zlokalizowanych w województwie śląskim. Celem analizy było wstępne rozpoznanie problematyki kształtowania wizerunku rynkowego wśród pracowników sektora MŚP. Przeprowadzone badania wykazały, że dla blisko połowy respondentów decyzja o wyborze miejsca pracy warunkowana była opiniami o pracodawcy. Potwierdza to założenie, że wizerunek rynkowy pracodawcy jest istotnym elementem dla pracowników. Jako główne źródła informacji na temat wizerunku potencjalnego pracodawcy ankietowani wskazali: media społecznościowe (blisko 45% ankietowanych), co wynika nie tylko z rozwoju technologii komunikacji cyfrowej, ale przede wszystkim z przyzwyczajeń i zmian społecznych wynikających z przemian cywilizacyjnych⁵⁶⁷.

Podsumowując, można stwierdzić, że wizerunek banku jako pracodawcy dla wielu potencjalnych pracowników będzie istotną kwestią przesądzającą o podjęciu lub rezygnacji z aplikacji na dane stanowisko. Budowanie marki pracodawcy z wyboru jest jednym z celów marketingu personalnego, który umożliwia przedsiębiorstwom pozyskanie najlepszych pracowników, a także zatrzymanie ich w długim okresie czasu. Banki nie mogą jednak poprzestać na budowaniu wyłącznie atrakcyjnego zewnętrznego wizerunku jako pracodawcy, natomiast muszą wdrożyć do zarządzania zasobami ludzkimi określone narzędzia marketingu personalnego. Na podstawie dotychczasowych deliberacji i wyciągniętych wniosków uznaje się, że odpowiednio dobrane i w razie

⁵⁶⁶ M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, Londyn, Filadelfia 2006, s. 395-396.

⁵⁶⁷ M. Adamczyk, A. Sobczyk-Kolbuch, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 15-24.

potrzeby zmodyfikowane narzędzia omawianej koncepcji są w stanie wpłynąć na efektywność procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

Dotychczasowe rozważania zaprezentowano w ujęciu teoretycznym, natomiast w kolejnych rozdziałach omawiany problem zostanie wyeksplikowany na podstawie przeprowadzonych badań własnych. Zidentyfikowane zostaną również narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane przez banki działające w Polsce, a także wskazana zostanie ocena poszczególnych czynności przez osoby tam zatrudnione. Na tej podstawie podjęta zostanie próba opracowania założeń modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dla banków spółdzielczych i banków komercyjnych.

Rozdział 3. Problematyka i organizacja badań własnych

W niniejszym rozdziale pracy przedstawiono problematykę i organizację badań własnych, na podstawie których opracowana została część empiryczna rozprawy. Rozpoczęto od zaprezentowania znalezionej luki badawczej, a następnie celów, przedmiotu i podmiotu oraz zakresu realizowanych badań. Kolejnym krokiem było przybliżenie problemów i hipotez badawczych. Całość rozważań została zakończona wskazaniem metod, technik i narzędzi badawczych wykorzystanych do przeprowadzenia badań empirycznych.

3.1. Luka badawcza oraz przedmiot, cele i zakres badań

Dwa pierwsze rozdziały niniejszej pracy bazowały przede wszystkim na kwerendzie literatury, a więc przeglądzie polsko- i obcojęzycznych publikacji naukowych, czasopism, raportów czy innych pozycji zwartych z zakresu tematyki marketingu personalnego. Do opracowania tych fragmentów pracy wykorzystano metodą studiów literaturowych, która stała się punktem wyjścia do realizacji kolejnych części procesu badawczego, a więc badań empirycznych. Prowadzenie badań naukowych wymaga jednakże zdobycia wiedzy na temat metodologii⁵⁶⁸, aby w oparciu o nią w sposób poprawny naukowo sporządzić założenia oraz zaplanować badania. Metodologia badań jest nauką o czynnościach poznawczych (podejmowanych na etapie badań naukowych) oraz ich wytworach. Jej główną składową są metody, a zadaniem jest przestrzeganie zasad postępowania badawczego⁵⁶⁹. Uogólniając jest to nauka nad działaniami realizowanymi w ramach procesu badawczego⁵⁷⁰.

Wyróżnić można kilka rodzajów metodologii, między innymi takich jak: opisowa, normatywna, ogólna i szczegółowa. Pierwsza z nich zajmuje się opisem i rekonstrukcją postępowania badawczego, natomiast druga wyznacza badaczom kierunek działania do ograniczenia błędów i maksymalizacji osiągnięć badawczych. Metodologia ogólna wskazuje wspólne dla wszystkich nauk prawidłowości rządzące procesem badawczym.

⁵⁶⁸ M. Malikowski, M. Niezgoda, *Badania empiryczne w zarządzaniu. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Społeczno-Gospodarczej, Tyczyn 2006, s. 69.

⁵⁶⁹ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa 2020, s. 39.

⁵⁷⁰ M. Matejun, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 343.

Ostatnia z wymienionych, a więc metodologia szczegółowa odnosi się do specyficznych dla danej dziedziny nauki procedur poznawczych⁵⁷¹. Sama zaś nauka jest zbiorem czynności podejmowanych w celu zdobycia wiedzy o istocie świata⁵⁷². Na podstawie przeglądu różnych opracowań związanych z metodologią badań naukowych, wymienić można kilka podstawowych funkcji nauki, które zaprezentowano w tabeli 17.

Tabela 17. Funkcje nauki

Funkcje nauki	Charakterystyka
diagnostyczne	poznanie bieżącego stanu przedmiotu badań oraz tendencji w nim zachodzących
wyjaśniające	zidentyfikowanie zależności przyczynowo – skutkowych badanych zjawisk
praktyczne	przygotowanie gotowych rozwiązań dla praktyki gospodarczej
prognostyczne	próba określenia stanu przedmiotu badań w przyszłości

Zródło: opracowanie na podstawie: B. Klepacki, *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, Seria G, t. 96, z. 2, Warszawa 2009, s. 38-46.

Niniejsza praca wpisuje się swoimi ramami w obszar nauk o zarządzaniu, których zadaniem jest nieustanne odkrywanie lub formułowanie nowych metod i technik badawczych⁵⁷³. Naukom tym przyświeca również inny cel, jakim jest dostarczanie wiarygodnej i potwierdzonej badaniami wiedzy⁵⁷⁴. Według A. Malarskiej „naukowiec poszukuje prawd rozumianych jako zgodność treści teoretycznych sądów z rzeczywistym stanem rzeczy, a w ślad za tym odkrywa i opisuje nowe bądź już istniejące prawidłowości, czyli obiektywne, stale powtarzające się związki przyczynowe lub strukturalne lub stałe zależności”. Podejmowane działania są zatem podstawą do wyodrębnienia, z nieco innego punktu widzenia niż zaprezentowany w tabeli 17, funkcji nauki. Autorka ta wyodrębniła: opis i wyjaśnienie, predykcję, utylitaryzm oraz poznanie wyjaśniające⁵⁷⁵.

Zdaniem M. Baran badania empiryczne wzbogacają istniejące teorie naukowe bądź też prezentują nowe koncepty. Są one próbą zdobycia, poszerzenia i zweryfikowania wiedzy w określonym temacie⁵⁷⁶. Samo postępowanie badawcze powinno być

⁵⁷¹ J. Zieliński, *Metodologia pracy naukowej*, ASPRA-JR, Warszawa 2012, s. 25.

⁵⁷² T.T. Kaczmarek, *Metodologia Badań Naukowych o wiedzy i prawdzie w naukach ekonomicznych*. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, 2(29), 2010, s. 13-27.

⁵⁷³ H. Dźwigoł, *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 83, Gliwice 2015, s. 133-134.

⁵⁷⁴ W. Czakon, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2014 (161), 2014, s. 51-62.

⁵⁷⁵ A. Malarska, *Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 90.

⁵⁷⁶ P. Pandey, M.M. Pandey, *Research methodology: tools and techniques*, Bridge Center, Buzau 2015, s. 8-9.

odpowiednio zaplanowanym i celowym procesem, składającym się ze zróżnicowanych i powiązanych ze sobą działań poznawczych. Podjęte postępowania i opracowane na ich podstawie wnioski stają się nowatorskim wkładem w rozwój nauki⁵⁷⁷. Każdy proces badawczy jest rezultatem dogłębnej analizy. Działania podejmowane w ramach prowadzonego postępowania badawczego powinny być zgodne z przyjętymi ogólnie zasadami i procedurami, nie pomijając przy tym stałej weryfikacji i kontroli procesu⁵⁷⁸. Wyniki badań uzyskane w ramach przeprowadzonego procesu badawczego w zakresie nauk o zarządzaniu powinny mieć możliwość zastosowania w praktyce⁵⁷⁹.

Każdy proces badawczy podzielić można na trzy główne części (konceptyjną, empiryczną i dedukcyjno-aplikacyjną), które to dodatkowo składają się z kilku faz. Część konceptyjną stanowią następujące fazy⁵⁸⁰:

- konceptualizacja – nakreślenie problemu badawczego wraz z jego uzasadnieniem i ogólnym kontekstem,
- eksplikacja – jasne sformułowanie problemu badawczego i jego uszczegółowienie w formie pytań i hipotez badawczych,
- operacjonalizacja – przełożenie opracowanych założeń teoretycznych na konkretny plan działań o charakterze empirycznym. Niezbędne jest określenie metod badawczych i obiektów badania, a także wyboru narzędzi statystycznych do opracowania badań o charakterze ilościowym. Rezultatem operacjonalizacji konstruktu teoretycznego jest model badawczy, odzwierciedlający badane zmienne i występujące między nimi zależności,
- opracowanie narzędzia badawczego.

Część empiryczna składa się z następujących faz⁵⁸¹:

- pilotaż narzędzia – badanie próbne przeprowadzane na próbie innej niż docelowa, dzięki któremu weryfikowane jest narzędzie badawcze,

⁵⁷⁷ M. Baran, *Struktura procesu badawczego*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 25.

⁵⁷⁸ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardium, Gdynia 2002, s. 33-34.

⁵⁷⁹ B. Nogalski, R. Rutka, *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, [w:] *Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 59.

⁵⁸⁰ M. Baran, *Struktura...*, op. cit., s. 25.

⁵⁸¹ Ibidem.

- badania zasadnicze – przeprowadzane na próbie docelowej przy założeniach dokonanych na etapie operacjonalizacji,
- weryfikacja kompletności uzyskanych danych.

Część dedukcyjno-aplikacyjna składa się z⁵⁸²:

- analizy statystycznej – przy badaniach ilościowych,
- sformułowania wniosków końcowych poprzez weryfikację przyjętych hipotez,
- opracowania ogólnej teorii zjawiska lub zarysowania nowego podejścia teoretycznego do danego zagadnienia – faza nieobligatoryjna,
- publikacji wyników badań.

Samo pojęcie badań naukowych w literaturze przedstawiane jest co najmniej w znaczeniach: szerokim, pośrednim i wąskim. W szerokim ujęciu są to takie działania jak: krytyczny przegląd literatury przedmiotu, prowadzenie badań własnych oraz analiza uzyskanych wyników. Kwerenda literatury polega na kompleksowym przeglądzie publikacji związanych z badanym problemem oraz analizie dotychczas zrealizowanych badań w zakresie przyjętego problemu⁵⁸³. Pośrednie znaczenie dotyczy czynności praktycznych związanych z wykorzystaniem roboczych metod naukowych, a także zdobyciem i opracowaniem materiału badawczego. Ostatnie z ujęć, tj. wąskie obejmuje: badania właściwe, wykorzystanie metod roboczych oraz zdobycie i opracowanie materiału badawczego⁵⁸⁴.

W niniejszej pracy zastosowano ujęcie szerokie, a rozprawa składa się z następujących części:

- teoretycznej opartej na przeglądzie literatury,
- empirycznej, w której wykorzystane zostały metody, techniki i narzędzia badawcze z metodologii nauk społecznych, a wyniki przeprowadzonych badań opracowano przy wykorzystaniu analizy statystycznej.

Układ etapów, z których powinna składać się procedura badawcza został przedstawiony między innymi przez H. Dźwigoła i sprowadza się do⁵⁸⁵:

- wyboru problemu badawczego,
- ustalenia hipotez,

⁵⁸² M. Baran, *Struktura...*, op. cit., s. 25.

⁵⁸³ A. Gupta, N. Gupta, *Research methodology*, SBPD Publications, Agra 2022, s. 12-13.

⁵⁸⁴ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1967, s. 13.

⁵⁸⁵ H. Dźwigoł, *Warsztat...*, op. cit., s. 136-137.

- zaplanowania badań,
- przeprowadzenia badań,
- zbierania danych,
- opracowania danych,
- analizy danych,
- przedstawienia wyników badań.

Natomiast J. Pieter wskazuje, że prowadzenie procesu badawczego, służącego rozwiązaniu wybranego problemu powinno nastąpić w kolejnych etapach, takich jak⁵⁸⁶:

- dobór i uzasadnienie problemu badawczego wraz z tezami i pytaniami szczegółowymi,
- odniesienie podjętego problemu do dotychczasowych osiągnięć naukowych na podstawie studium literatury,
- określenie hipotez badawczych,
- dobór metod, technik i narzędzi badawczych,
- przeprowadzenie badań wstępnych,
- opracowanie szczegółowych danych pozyskanych w trakcie badań,
- sformułowanie syntetycznego wyniku w oparciu o opracowanie szczegółowe,
- krytyczne odniesienie się do realizacji badań własnych.

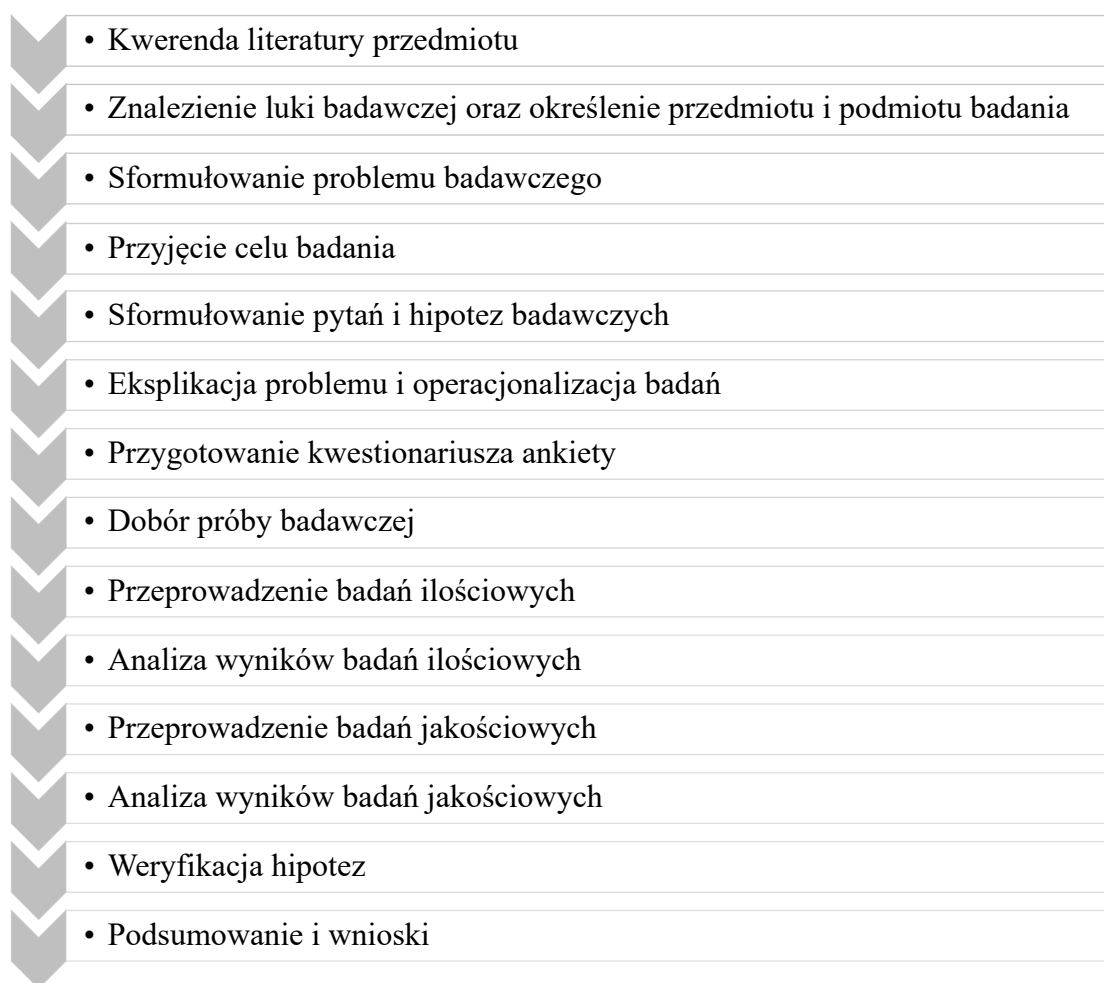
Według S.B. Mishra i S. Alok działania składające się na proces badawczy muszą być ze sobą ściśle powiązane i następować w określonej kolejności takiej jak⁵⁸⁷:

- identyfikacja problemu badawczego,
- przegląd literatury,
- określenie hipotez badawczych,
- sporządzenie planu badania,
- określenie próby badawczej,
- zbieranie danych,
- analiza danych,
- potwierdzenie lub obalenie przyjętych hipotez,
- interpretacja wyników i sformułowanie wniosków,
- prezentacja wyników badania i wniosków.

⁵⁸⁶ J. Pieter, *z zagadnień prac naukowych*, Ossolineum, Wrocław 1974, s. 18.

⁵⁸⁷ S.B. Mishra, S. Alok, *Handbook of Research Methodology. A compendium for Scholars & Researchers*, Educreation Publishing, Dwarka, New Delhi 2017, s. 5-6.

Widoczne jest, że przytoczone układy procesów badawczych (wraz z poszczególnymi etapami) prezentowane przez różnych autorów są do siebie bardzo zbliżone. Porządek działań realizacji prac naukowych jest nieprzypadkowy i nie można go dowolnie zmieniać. Wynika on bowiem z logicznie następujących po sobie czynności, które prowadzą do rozwiązania wybranego problemu. Jedynie odpowiednio przeprowadzony proces badawczy umożliwia uzyskanie cennych pod względem naukowym wyników. Poniżej zaprezentowano przyjęty w niniejszej pracy schemat procesu badawczego (rysunek 15).



Rysunek 15. Schemat procedury badawczej przyjętej w pracy

Źródło: opracowanie własne

Proces badawczy rozpoczęto od wnikliwego przeglądu literatury przedmiotu dotyczącego marketingu personalnego oraz zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem analizy tych zagadnień w bankach. Kwerenda literatury jest jedną z podstawowych metod badawczych, bez której nie mogą powstawać

wartościowe badania naukowe⁵⁸⁸. Krok ten był niezbędny dla realizacji pracy oraz znalezienia luki badawczej. Jak zauważył S. Sudoł, lukę badawczą wskazuje się „w drodze penetracji dotychczasowego objaśniania (...) rzeczywistości przez naukę⁵⁸⁹.

W wyniku przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu oraz doniesień naukowych zawierających wyniki badań krajowych i zagranicznych autorów odnoszących się do problematyki marketingu personalnego stwierdzono, że brakuje wśród nich badań prowadzonych w bankach, a także zauważano braki i niejasne odniesienie marketingu personalnego do innych zbliżonych koncepcji takich jak np. employer branding i employer experience. W związku z powyższym postanowiono podjąć tę tematykę, skupiając się na weryfikacji stosowanych narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach.

W części teoretycznej pracy przytoczono dotychczasowy dorobek naukowy dotyczący marketingu personalnego i narzędzi wykorzystywanych w jego ramach, a także zaprezentowano specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w bankach w Polsce. Wyjaśniono, że marketing personalny jest inaczej rozumiany w literaturze polskojęzycznej i niemieckojęzycznej względem literatury anglojęzycznej przez co dochodzi do częstych pomyłek lub zamiennego definiowania tej koncepcji z employer brandingiem. Konieczność przeprowadzenia wnikliwej analizy w tym zakresie spowodowana była również tym, że obszar marketingu personalnego w dalszym ciągu uznać należy za niedostatecznie zbadany. Relatywnie niewiele jest publikacji z zakresu poruszanej koncepcji, a te które występują nie poruszają tego zagadnienia w sposób holistyczny. Zjawisko to dotyczy zarówno opracowań z zakresu szeroko rozumianego marketingu personalnego, jak i przede wszystkim jego zastosowania w bankach. Zaznaczyć należy, że w części teoretycznej pracy odniesiono się do realiów krajowych i międzynarodowych, natomiast badania empiryczne ukierunkowane są na poznanie praktycznych aspektów związanych z identyfikacją narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach w Polsce. Znaleziona luka badawcza stanowiła zatem główną przesłankę wyboru tematu i problematyki niniejszej rozprawy.

⁵⁸⁸ I. Zdonek, B. Hysa, D. Zdonek, *Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr 96, Gliwice 2016, s. 519-520.

⁵⁸⁹ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, PWN, Warszawa 2019, s. 104-110.

Kolejne kroki przyjętej procedury badawczej dotyczyły wskazania tematu pracy, sformułowania przedmiotu i podmiotu badania, a także doboru celów badawczych. Temat pracy określono następująco: narzędzia marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. Przyjęcie tematu w takiej postaci podkreśla główny aspekt, na którym skupia się cała praca, a więc identyfikacji zastosowania narzędzi omawianej koncepcji w bankach. Następnie określono przedmiot i podmiot badania, a więc wskazano co jest weryfikowane i kogo poddano badaniu⁵⁹⁰. Przedmiot uzależniony jest od rodzaju prowadzonych badań i odnosi się do naukowego wyjaśnienia problemu badawczego⁵⁹¹. Według J. Apanowicza przedmiotem badania są „obiekty lub zjawiska, które wzbudzają zainteresowanie badacza i dlatego wymagają głębszego poznania”⁵⁹². J. Sztumski pod omawianym pojęciem rozumie wszystkie przedmioty, które wchodzą w skład rzeczywistości społecznej, takie jak: przedmioty materialne i idealne. Do pierwszego z wymienionych rodzajów przedmiotów klasyfikuje się zbiorowości społeczne, zaś do drugiego poglądy, przesady lub wierzenia ludzi⁵⁹³. Zdarza się, że z przedmiotem badań utożsamiany jest problem badawczy bądź ujmowany jest on bardziej abstrakcyjnie (np. strategia konkurencyjna). Problematyka skupia się na tym co jest badane (wyznacza przedmiot badań), ale również perspektywę prowadzenia badań (paradygmat), pozwalającą na uchwycenie poszczególnych zjawisk, procesów czy relacji⁵⁹⁴. W niniejszej pracy jako przedmiot badania wskazano opinie pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych dotyczące stosowania narzędzi marketingu personalnego w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Zakres podmiotowy badań dotyczy wybranych pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych w Polsce.

Zgodnie z zaleceniami teoretyków, moduł niniejszej pracy, dotyczący badania własnego, podzielono na część koncepcyjną i badawczą⁵⁹⁵. Pierwszą z nich rozpoczęto od określenia celu badania. Według B. Klepackiego, w pracy naukowca, jedną

⁵⁹⁰ H. Witczak, *Problemy i twierdzenia naukowe*, [w:] M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008, s. 70-73.

⁵⁹¹ B. Poskrobko, *Metodologiczne aspekty ekonomii zrównoważonego rozwoju*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju w świetle kanonów nauki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011, s. 24.

⁵⁹² J. Apanowicz, *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu, Gdynia 2003, s. 63.

⁵⁹³ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2010, s. 18.

⁵⁹⁴ A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 5/2013(158), s. 32.

⁵⁹⁵ J. Niżnik, *Przedmiot poznania w naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1976, s. 15.

z kluczowych i najtrudniejszych kwestii jest wskazanie celu lub celów badań⁵⁹⁶. Zdaniem J. Apanowicza „celem badań może być powiększanie własnej wiedzy dotyczącej rzeczy, ludzi, czy różnego typu zjawisk, które mogą być przedmiotem badań. Może nim być także opis i objaśnienie badanych zjawisk i procesów”⁵⁹⁷. Inną definicję celu przedstawia K. Rabucha, według którego jest nim wykazanie i uzasadnienie zachodzących związków między badanymi zjawiskami⁵⁹⁸.

Ponadto, cele badania muszą być znane i szczegółowo określone przed rozpoczęciem badania, w oparciu o kwerendę literatury oraz bazując na doświadczeniach zawodowych badacza⁵⁹⁹. Pomagają one naukowcom odpowiedzieć na różne pytania stawiane w zależności od etapu realizacji badań, co w sposób graficzny zaprezentowano poniżej (rys. 16)⁶⁰⁰.



Rysunek 16. Cele badawcze na różnych etapach realizacji badań

Źródło: opracowanie na podstawie S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wrocław 2016, s. 468-482.

⁵⁹⁶ B. Klepacki, *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, Roczniki Nauk Rolniczych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Seria G, T. 96, z. 2, Warszawa 2009, s. 41.

⁵⁹⁷ J. Apanowicz, *Zarys...*, op. cit., s. 51.

⁵⁹⁸ K. Rubacha, *Metodologia badań nad edukacją*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s.18.

⁵⁹⁹ C. Del Mar, T.A. Hoffmann, *A guide to performing a peer review of randomised controlled trials*, BMC Medicine 13, nr 248, 2015, s. 1-7.

⁶⁰⁰ S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wrocław 2016, s. 468-482.

Bez względu na występujące w literaturze z zakresu metodologii badań naukowych różne definicje celu badania, zawsze jest on rozumiany jako dostarczenie badaczowi wiedzy, którą będzie mógł wykorzystać do poznania i wyjaśnienia badanej kwestii⁶⁰¹. Z uwagi na specyfikę i charakter badań, dzieli się je na⁶⁰²:

- teoretyczno – poznawcze,
- praktyczno – wdrożeniowe.

Pierwsze z wyżej wymienionych celów dotyczą identyfikacji wybranych zjawisk, a także wykrycia zależności i związków występujących pomiędzy nimi. Druga grupa natomiast związana jest z możliwością wykorzystania wyników zrealizowanych badań w praktyce⁶⁰³. K. Bogusławska i M. Krzyżanowska za cel badań uznają⁶⁰⁴:

- opis, czyli weryfikację badanego zjawiska,
- eksplorację – starania związane ze zrozumieniem badanego zjawiska,
- wyjaśnienie, a więc wskazanie zależności pomiędzy różnymi wymiarami badanego zjawiska.

Według J. Such cele badawcze dzieli się na: wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsze z nich mają charakter poznawczy i badacz bezpośrednio stawia je w pracy. Zewnętrzne zaś są następstwem funkcji, jakie nauka pełni w społeczeństwie i jak jest wykorzystywana w realizacji zadań teoretycznych i praktycznych. Zaliczyć do nich można: cel praktyczny (dający możliwość podejmowania jak najefektywniejszego działania) oraz cel wyjaśniający (pozwalający na zrozumienie wybranych zjawisk)⁶⁰⁵. Określenie celów badań ma miejsce w fazie koncepcyjnej procesu badawczego, natomiast ich uwzględnienie i kontrola – w fazie realizacyjnej procesu. Sam proces badawczy, jak już wcześniej wspomniano, jest definiowany jako schemat postępowania podejmowany przez naukowców celem wytworzenia wiedzy⁶⁰⁶. Na etapie wstępnego rozpoznania problemu badawczego określa się również cele badań⁶⁰⁷.

Przeprowadzone przez autorkę niniejszej pracy badanie empiryczne nosi znamiona badania teoretyczno-poznawczego, diagnostycznego i praktyczno-

⁶⁰¹ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 37.

⁶⁰² E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 133.

⁶⁰³ Ibidem, s. 134.

⁶⁰⁴ K. Bogusławska, M. Krzyżanowska, *Podstawy badań marketingowych*, [w:] L. Garbarski (red.), *Marketing: przewodnik*, PWE, Warszawa 2022, s. 119.

⁶⁰⁵ J. Such, *Wstęp do metodologii ogólnej nauk*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1978, s. 15-16.

⁶⁰⁶ M. Jarota, *Proces badawczy jako proces decyzyjny – rozważania w kontekście teorii decyzji*, *Kultura – Społeczeństwo - Edukacja*, nr 1(23), Poznań 2023, s. 179.

⁶⁰⁷ S. Nowosielski, *Cele...*, op. cit., s. 475-476.

wdrożeniowego. Takie połączenie celów badawczych pozwala na: diagnozę i ocenę istniejącej rzeczywistości społecznej, poznanie opinii pracowników banków w przedmiotowym temacie oraz sformułowanie wniosków dotyczących przyszłych kierunków działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w bankach w Polsce.

W pracy przyjęto jeden cel główny i cztery równorzędne cele szczegółowe. Cel główny przyjął następującą postać: diagnoza i ocena wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach w celu podjęcia opracowania założeń dla budowy modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dedykowanym do implementacji zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych.

W niniejszej pracy wyznaczono również cel szczegółowy należący do grupy celów teoretyczno-poznawczych, który brzmi następująco:

C1: Pogłębienie wiedzy z zakresu marketingu personalnego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określenie w jaki sposób stosowany jest on w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Wyznaczając cele diagnostyczne uznano, że będą nimi:

Jako cele diagnostyczne przyjęto następujące cele szczegółowe:

C2: Porównanie narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych.

C3: Identyfikacja poziomu świadomości i umiejętności w obszarze narzędzi marketingu personalnego wśród kadry kierowniczej i zarządzającej w bankach.

Z kolei jako cel praktyczny wskazano:

C4: Opracowanie założeń dla budowy modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego.

Wszystkie powyżej wymienione cele określają oczekiwany stan rzeczy, jaki w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych jest planowany do osiągnięcia. W niniejszej rozprawie dążenia te skupiają się przede wszystkim na poznaniu opinii badanych pracowników banków na temat stosowania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w celu opracowania założeń modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dla banków spółdzielczych i banków komercyjnych. Cele szczegółowe natomiast doprecyzowują przyjęty cel główny oraz pozwalają na lepsze zrozumienie przedmiotu badań i zamierzeń badacza.

3.2. Problemy i hipotezy badawcze

Kolejnym etapem przyjętej procedury było sformułowanie problemów badawczych, a dopiero na ich podstawie określenie głównych i szczegółowych hipotez badawczych⁶⁰⁸. Założenia te decydują o kierunku i zakresie badań, a także o doborze odpowiednich metod, technik i narzędzi badawczych. Dostrzeżenie problemu badawczego jest bardzo ważne z metodologicznego punktu widzenia. Zdaniem M. Lisińskiego i M. Szaruckiego jest to sytuacja wymagająca rozwiązania, gdyż stanowi pewien obszar niewiedzy danego podmiotu⁶⁰⁹. Określenie problemu wiąże się z ustaleniem braków naukowych na gruncie wiedzy dotychczasowej⁶¹⁰.

Ponadto, problem badawczy jest opisem tematu badań, celu i pytań, na które badacz poprzez realizację badań własnych chce uzyskać odpowiedź. Dotyczy on własności przedmiotu badań, ich zmian i uwarunkowań, a także zależności między właściwościami obiektów, istotności zmiennych i ich oddziaływaniami⁶¹¹. Nie wszystkie pytania są zaliczane do problemów badawczych, zwłaszcza gdy odpowiedź na nie jest znana bez konieczności przeprowadzenia badań naukowych, analizy literatury czy zastosowania wybranych metod badawczych⁶¹². S. Nowosielski podkreślił, że problemem badawczym jest obiektywny i znany naukowcowi stan niewiedzy dotyczący pewnych zjawisk lub zależności, których nie da się wyjaśnić na podstawie dotychczasowego dorobku nauki⁶¹³. Z kolei J. Sztumski określa problem badawczy jako zadanie, które wymaga rozwiązania lub też pytanie, na które w nauce, na moment prowadzenia badań, nie jest znana odpowiedź⁶¹⁴. W literaturze metodologicznej problem badawczy najczęściej wyznaczany jest w formie pytania⁶¹⁵. Opinię tą podzielił Lisiński, według którego pytania te są wyrażonymi werbalnie pewnego rodzaju trudnościami, dostrzeganymi przez badacza⁶¹⁶.

⁶⁰⁸ J. Johnson, H. Reynolds, J. Mycoff, *Metody badawcze w naukach politycznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2010, s. 56-58.

⁶⁰⁹ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody...*, op. cit., s. 87-88.

⁶¹⁰ J. Zieliński, *Metodologia...*, op. cit., s. 33-34.

⁶¹¹ K. Kucinski, *Metodologia nauk ekonomicznych: dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2010, s. 84.

⁶¹² J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2000, s. 68.

⁶¹³ S. Nowosielski, *Ocena metodologicznej poprawności formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 20.

⁶¹⁴ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 48-49.

⁶¹⁵ E. Babbie, *Badania...*, op. cit., s. 271.

⁶¹⁶ M. Lisiński, *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8(811), 2017, s. 6-7.

Problem badawczy musi spełniać wymogi naukowości, a więc być obiektywnie istotny i aktualny⁶¹⁷. Jego źródłem mogą być zarówno osobiste preferencje badacza, jak i występujące potrzeby społeczne czy posiadana wiedza naukowo-metodologiczna umożliwiająca kompleksową i krytyczną ocenę badanego zjawiska⁶¹⁸. Odpowiedni sposób formułowania pytań badawczych jest bardzo istotny z punktu widzenia możliwości ich zrozumienia i poddania badaniom. Ważne jest, aby dotyczyły one wyłącznie zakresu informacji, które badacz chce uzyskać oraz by uwzględniały wszystkie relacje zachodzące w danej zbiorowości⁶¹⁹.

J. Sztumski dokonał podziału problemów badawczych ze względu na zakres (praktyczne i teoretyczne), rolę (częstkowe i podstawowe) czy stan badania (ogólne i szczegółowe)⁶²⁰. Inny podział zaproponowali T. Pilch i T. Baumann, którzy wyodrębnili dwa rodzaje pytań badawczych z uwagi na ich strukturę logiczno-gramatyczną, takie jak:

- pytania rozstrzygnięcia, które rozpoczyna partykuła „czy”, a możliwa odpowiedź przez stwierdzenie *tak* lub *nie*,
- pytania dopełnienia, które zaczynają się od zwrotów: *jak*, *jakie*, *w jaki sposób*, *dlaczego*, *kiedy* itd., a możliwa odpowiedź jest złożona i niejednoznaczna.

Pytania badawcze powinny być sformułowane w taki sposób, by na podstawie przeprowadzonych badań możliwe było udzielenie na nie konkretnych odpowiedzi⁶²¹. Im bardziej jednoznaczne i ukierunkowane na szczegół jest pytanie badawcze, tym łatwiej jest na jego podstawie wskazać hipotezę⁶²².

Podczas formułowania problemu badawczego należy⁶²³:

- jednoznacznie udowodnić, że problem ten istnieje,
- zgromadzić dowody na jego istnienie,
- zgromadzić dowody na istnienie nurtu badań, który doprowadził do problemu,
- zdefiniować główne pojęcia i terminy,
- dokonać jasnego opisu uzasadnienia,

⁶¹⁷ S. Urban, W. Ładoński, *Jak napisać dobrą pracę magisterską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 82.

⁶¹⁸ Z. Zaborowski, *Wstęp do metodologii badań*, Ossolineum, Wrocław 2003, s. 138.

⁶¹⁹ Ibidem, s. 24-25.

⁶²⁰ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 48-49.

⁶²¹ Z. Awang, *Research Methodology and Data Analysis Second Edition*, UiTM Press, Shah Alam 2012, s. 27.

⁶²² U. Flick, *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project*, SAGE Publications, wyd. 2, Londyn 2015, s. 53-54.

⁶²³ E. Stańczyk-Hugiet, *Cele i problemy badawcze w badaniach naukowych*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolańska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 25.

- zidentyfikować prawdopodobne przyczyny pojawienia się problemu,
- sformułować konkretne i wykonalne twierdzenia.

W niniejszej pracy problemy badawcze, zgodnie z przytoczonymi teoretycznymi zaleceniami metodologii, zostały zawarte w sześciu pytaniach, z czego cztery utworzono typowo w formie dopełnienia, a dwa pytania określono częściowo również w postaci rozstrzygnięcia. Liczba i forma przyjętych pytań warunkowana była głównie przez rozległy zakres podjętej problematyki badawczej. Uzyskanie odpowiedzi na te problemy warunkuje realizację przyjętych celów.

Główne pytanie badawcze przyjęło następującą postać: w jaki sposób marketing personalny jest wykorzystywany w bankach komercyjnych i spółdzielczych w celu zwiększenia skuteczności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi? Ma ono charakter teoretyczno – empiryczny, a przeprowadzony przegląd literatury wykazał, że problem ten nie był wcześniej eksplorowany w podjętym zakresie, kierunku i obszarze.

W kolejnym kroku sformułowane zostały szczegółowe pytania badawcze, które wyznaczają typ hipotez, jakie należy przyjąć celem rozwiązania postawionego problemu badawczego i brzmią następująco:

- P1: W jaki sposób narzędzia marketingu personalnego opisywane w literaturze przedmiotu znajdują zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?
- P2: Jakie są główne cele wykorzystywania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?
- P3: W jaki sposób znajomość narzędzi marketingu personalnego przez kadrę kierowniczą i zarządzającą wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej banku na rynku pracodawców?
- P4: Czy i w jaki sposób wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego wpływa na atrakcyjność banku jako pracodawcy?
- P5: Czy i w jaki sposób narzędzia marketingu personalnego mogą kształtować pozycję rynkową banku spółdzielczego i banku komercyjnego?

Zgodnie z przyjętym schematem procedury badawczej, kolejnym etapem było sformułowanie hipotez badawczych, które definiowane są jako przypuszczenia naukowe przyjmowane dla wyjaśnienia danego zjawiska poprzez prowadzone badania naukowe. Punktem wyjścia jest wynik weryfikacji, który będąc pozytywnym oznacza, że przypuszczenie może stać się prawem nauki, natomiast wynik negatywny skutkuje jego

odrzuconiem⁶²⁴. Hipoteza jest więc pewnego rodzaju wstępnym założeniem sformułowanym w celu weryfikacji jego logicznych lub empirycznych konsekwencji⁶²⁵. Inaczej mówiąc jest to niejako rozwiązanie problemu badawczego, które w wyniku przeprowadzonych badań okazuje się właściwe lub błędne⁶²⁶.

Według S. Nowaka hipoteza jest założeniem badawczym mającym na celu wyjaśnienie pewnych zdarzeń i faktów bądź przewidzenie wystąpienia nowych⁶²⁷. E. Babbie proponuje, by hipotezę traktować jako szczegółowe i weryfikowalne przypuszczenie wobec rzeczywistości, wynikające z ogólniejszej tezy⁶²⁸. Z kolei zgodnie z opinią Z. Hajduka hipoteza jest domysłem wyjaśniającym pewien stan rzeczy⁶²⁹. W naukach o zarządzaniu hipotezy badawcze formułowane są na podstawie kwerendy literatury czy obserwacji praktyki. Mogą mieć one inną moc, formę gramatyczną i charakter. Ich sprawdzalność jest ściśle związana z formułowaniem twierdzeń, praw i modeli, w zależności od poziomu analizy⁶³⁰.

Ważne jest, by hipotezy badawcze spełniały pewne istotne, często podkreślane w literaturze, cechy charakterystyczne, takie jak⁶³¹:

- jasność i jednoznaczność ich sformułowania,
- szczegółowość, a więc konkretne określenie oczekiwanych związków pomiędzy zmiennymi z uwzględnieniem ich kierunku (dodatni bądź ujemny),
- empiryczna sprawdzalność (tzn. za pomocą dostępnych metod badawczych),
- brak elementów wartościujących (stronniczość lub subiektywizm badacza nie może wpływać na proces badawczy),
- nowatorskość badanych procesów, zjawisk, uwarunkowań czy okoliczności⁶³²,
- brak wewnętrznych sprzeczności (zdań wzajemnie wykluczających się).

Hipotezy badawcze podzielić można ze względu na kryteria, takie jak cel czy stopień ogólności hipotezy⁶³³, co zostało zaprezentowane w tabeli 18.

⁶²⁴ J. Brzeziński, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 57.

⁶²⁵ S.K. Mangal, S. Mangal, *Research methodology in behavioural sciences*, Prentice-Hall, New Delhi 2013, s. 27-28.

⁶²⁶ G.V. Kale, J. Jayanth, *Introducyion to Research*, [w:] V. Bairagi, M.V. Munot, *Research Methodology: A Practical and Scientific Approach*, CRC Press, Boca Raton, Londyn, Nowy Jork 2019, s. 15-16.

⁶²⁷ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 33.

⁶²⁸ E. Babbie, *Badania...*, op. cit., s. 67.

⁶²⁹ Z. Hajduk, *Ogólna metodologia nauk*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012, s. 124.

⁶³⁰ A.M. Jeszka, *Problemy...*, op. cit., s. 37.

⁶³¹ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2001, s. 79.

⁶³² B. Nadolna, *Metodologiczne aspekty prac naukowych z zakresu nauk ekonomicznych*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, nr 273(56), 2009, s. 143.

⁶³³ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady...*, op. cit., s. 46.

Tabela 18. Rodzaje hipotez badawczych

Kryterium podziału	Rodzaj hipotezy	Charakterystyka
Stopień ogólności	proste	sformułowane na podstawie prostych obserwacji
	złożone	uznaje się występowanie powiązań między zdarzeniami
Cel	podstawowe	sformułowane dla wyjaśnienia głównych problemów danej nauki
	częściowe	sformułowane dla wyjaśnienia poszczególnych i wybranych zagadnień danego problemu

Źródło: opracowanie na podstawie T. Pilch, T. Bauman, *Zasady...*, op. cit., s. 46.

Sektor finansowy (w tym bankowy) w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi od kilku lat mierzy się z licznymi problemami, między innymi takimi jak: nadmierna rotacja czy trudności ze znalezieniem i zatrudnieniem pracowników o pożądanych kwalifikacjach i umiejętnościach⁶³⁴. W związku z tym, zasadniczą kwestią jest zweryfikowanie (na podstawie badań), czy istnieje potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w bankach i czy zasadne jest wdrażanie do tego obszaru narzędzi marketingu personalnego, a także czy istnieje potrzeba ich ewentualnej modyfikacji. Biorąc pod uwagę powyższe, sformułowano główną hipotezę badawczą: Potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową przesłankę do wdrożenia w bankach spółdzielczych i komercyjnych indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego.

Kolejnym krokiem było sformułowanie hipotez szczegółowych, które są doprecyzowaniem postawionych pytań badawczych. Jak wynika z rozważań podjętych w części teoretycznej niniejszej pracy, istnieją znaczące różnice pomiędzy bankami spółdzielczymi i bankami komercyjnymi. Odrębności w funkcjonowaniu tych podmiotów dotyczą przede wszystkim: innej formy organizacyjno – prawnej, odmiennych celów prowadzenia działalności i struktury organizacyjnej, różnego zakresu oferowanych usług, a także występowania restrykcji lub ich braku w doborze terenu działania. Banki spółdzielcze postrzegane są głównie jako mało nowoczesne i działające wyłącznie na lokalnym rynku. Z kolei banki komercyjne uznawane są za nowocześniejsze, funkcjonujące w obrębie krajowym i świadczące szerszy wachlarz

⁶³⁴ ManpowerGroup, *Raport Niedobór talentów 2023*, <https://raportyhr.manpowergroup.pl/niedobor-talentow-2023> [odczyt: 30.09.2024].

usług⁶³⁵. Instytucje te oferują poza podstawowymi produktami i usługami bankowymi również takie, które są znacznie bardziej złożone i wymagające od sprzedawcy specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy przez te instytucje również wydaje się być trudniejsze niż przez banki spółdzielcze i wymagające podjęcia szeregu działań mających na celu zachęcenie potencjalnych pracowników do złożenia swoich aplikacji.

W związku z powyższym uznano, że to właśnie banki komercyjne powinny wykorzystywać w większym stopniu narzędzia marketingu personalnego zewnętrznego, jak i wewnętrznego niż banki spółdzielcze. Hipotezy te opisano w następującej postaci:

H1: Banki spółdzielcze koncentrują się przede wszystkim na zastosowaniu narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego.

H2: Banki komercyjne wykorzystują narzędzia zewnętrznego, jak i wewnętrznego marketingu personalnego.

Marketing personalny jest to „system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników”⁶³⁶. Jednym z narzędzi tej koncepcji jest system kreowania wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (*internal employer branding*) oraz system kreowania zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (*external employer branding*)⁶³⁷. Samo pojęcie *employer branding* jest zbliżone do marketingu personalnego i czasem błędnie stosowane zamiennie. Wynikać to może z definicji obu koncepcji, które są odwrotne w literaturze polskojęzycznej i niemieckojęzycznej względem anglojęzycznej, co wyjaśniono w rozdziale pierwszym niniejszej pracy. Ponadto, początków występowania marketingu personalnego dopatrywać się można już w latach 60-tych XX wieku, a od końca lat 70. XX wieku⁶³⁸ zaczęto posługiwać się nazwą marketing personalny jako odrębną koncepcją.

Nowsza idea, powstała w latach 90. XX wieku to *employer branding*, który aktualnie jest częściej poruszonym tematem (niż marketing personalny) w różnych publikacjach i raportach, co zauważono podczas realizacji przeglądu literatury przedmiotu. Tendencja ta może być wynikiem krótszej eksploracji lub też jej pojawienie

⁶³⁵ K. Kil, *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, s. 137; E. Nastarowicz, *Bankowość...*, op. cit., s. 17; K. Musialik, *Specyfika...*, op. cit., s. 67-84.

⁶³⁶ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing...*, op. cit., s. 7.

⁶³⁷ D. Szostek, *Marketing...*, op. cit., s. 83.

⁶³⁸ E.G. Popkova, V.V. Chashchin, D.V. Bogdanov, *Implementation...*, op. cit., s. 389-395.

się w większym zakresie zainteresowało badaczy i odwróciło ich uwagę od marketingu personalnego. W podrozdziale 2.4 niniejszej rozprawy dokonano identyfikacji i analizy podejmowanych działań z zakresu employer branding w wybranych bankach działających na terytorium Polski. Przeglądu dokonano wykorzystując materiały dostępne na stronie internetowej i portalach społecznościowych analizowanych banków, a także poprzez analizę zasobów internetowych i obserwację własną. Wykazano, że podmioty te podejmują liczne działania z zakresu employer branding. Z punktu widzenia podejmowanych czynności ważne jest zweryfikowanie czy zamierzony efekt został osiągnięty. Należy mieć bowiem na uwadze fakt, że najistotniejszym jest, aby wdrożone do zarządzania zasobami ludzkimi narzędzia marketingu personalnego były pozytywnie postrzegane i oceniane przez pracowników, a więc docelowych odbiorców podejmowanych działań.

Innym narzędziem marketingu personalnego jest wewnętrzna komunikacja rozumiana jako komunikacja dwustronna pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi. Ma ona na celu wymianę informacji i myśli, a także odgrywa fundamentalną rolę w równoważeniu, często odmiennych, celów działania tych podmiotów. Skuteczność tego instrumentu uzależniona jest od sposobu i prawidłowości jego stosowania. Również inne narzędzia marketingu personalnego mają na celu kształtowanie pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i ich podwładnymi. Niezbędne jest jednakże zweryfikowanie jak dane narzędzie i jego realne zastosowanie jest oceniane przez odbiorców działań.

Ponadto, jak już wcześniej wspomniano, banki spółdzielcze są instytucjami funkcjonującymi na rynkach lokalnych, zatem skala ich działalności jest znacznie mniejsza niż banków komercyjnych. Osiągają one również mniejsze zyski (biorąc pod uwagę wyniki finansowe poszczególnych podmiotów a nie całego sektora banków spółdzielczych łącznie), a co za tym idzie możliwości wdrażania nowych rozwiązań do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym również marketingu personalnego, mogą okazać się mniejsze. Biorąc pod uwagę przywołane aspekty różnicujące banki spółdzielcze i komercyjne, warto zadać sobie pytanie, czy rodzaj i wielkość tych instytucji determinuje ich możliwości stosowania narzędzi marketingu personalnego. Słuszne wydaje się być zatem postawienie i zweryfikowanie kolejnych hipotez badawczych:

- H3: Banki komercyjne wykorzystują employer branding jako narzędzie marketingu personalnego w celu promowania swojej marki jako pracodawcy.
- H4: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach kształtuje relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

- H5: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego jest zróżnicowane w zależności od wielkości zatrudnienia w placówce banku.
- H6: Komunikacja dwustronna jako jedno z narzędzi marketingu personalnego ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy w banku.
- H7: Niezależnie od rodzaju banku stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

Weryfikacja hipotez H4 – H7 ma na celu przede wszystkim wyjaśnienie i wskazanie, jakie są główne cele wykorzystywania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Skuteczne wdrażanie nowych koncepcji i rozwiązań do zarządzania zasobami ludzkimi oraz doskonalenie tego procesu zależne jest od zaangażowania kierownictwa organizacji⁶³⁹. Wydawać by się mogło, że również i posiadanie odpowiedniej wiedzy o wprowadzanej innowacji czy rozwiązaniu będzie determinowało powodzenie takich działań. Ponadto uznano, że banki spółdzielcze będąc podmiotami znacznie mniejszymi (ze względu na sumę aktywów, wielkość zatrudnienia czy poziom wypracowanych zysków), posiadającymi skromniejsze zasoby finansowe i kadrowe, mogą kłaść mniejszy nacisk oraz przeznaczać niższe nakłady na podnoszenie kwalifikacji osób zatrudnionych czy ich szkolenia. Zatem poziom wiedzy (także z zakresu marketingu personalnego) pracowników oraz kierownictwa banków spółdzielczych również wydaje się być mniejszy, a podejmowane działania w obszarze funkcji personalnej oparte przede wszystkim na doświadczeniach i umiejętnościach kierownictwa, będących rezultatem ich praktyki zawodowej. Z kolei w bankach komercyjnych, z uwagi na wyższy poziom przeszkolenia kadry kierowniczej, wdrażane powinny być wystandaryzowane narzędzia marketingu personalnego.

Z uwagi na fakt, że podczas realizacji kwerendy literatury nie napotkano nawet na podobne badanie zrealizowane w bankach, można przyjąć, że ma ono charakter nowatorski. Biorąc pod uwagę przywołane aspekty, warto zadać pytanie, w jaki sposób znajomość narzędzi marketingu personalnego przez kadrę kierowniczą i zarządzającą wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej banku na rynku pracodawców. W nawiązaniu do tego pytania sformułowano następujące hipotezy badawcze:

⁶³⁹ K. Piwowar-Sulej, D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, C. Zając, *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2023, s. 39-40.

H8: W bankach komercyjnych stosuje się wystandaryzowane, wynikające z zaleceń teoretyków i praktyków narzędzia marketingu personalnego.

H9: W bankach spółdzielczych zarządzający wykorzystują własne doświadczenia i umiejętności będące rezultatem praktyki zawodowej.

Zgodnie z koncepcją marketingu personalnego pracodawcy powinni skupiać się na identyfikacji i zaspokajaniu potrzeb pracowników. Jedynie poprzez skuteczne rozpoznanie oczekiwań osób zatrudnionych możliwy jest skuteczny dobór narzędzi omawianej koncepcji. W związku z tym postawiono kolejną hipotezę badawczą, która brzmi następująco:

H10: Niezależnie od rodzaju banku pracodawcy powinni koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników.

Jak wynika z części teoretycznej niniejszej rozprawy oraz informacji zawartych w niniejszym podrozdziale, banki spółdzielcze i banki komercyjne wykazują między sobą znaczące różnice. Zatem przypuszczać można, że proces wdrażania narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w obu podmiotach przebiegać będzie w inny sposób. Również odmienne narzędzia wykorzystywane w ramach omawianej koncepcji mogą okazać się skuteczniejsze w zależności od rodzaju banku. Dlatego też sformułowano hipotezę badawczą:

H11: Specyfika działania wymusza opracowanie odrębnych wytycznych dostosowania i wdrażania narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Przyjęte w pracy cele, pytania i hipotezy badawcze zostały zestawione ze sobą w tabeli poniżej (tab. 19). Wyodrębniono cel główny, główne pytanie badawcze i główną hipotezę badawczą. Następnie wskazano cztery cele szczegółowe (C1 – C4), a do każdego z nich dopasowano jedno lub kilka pytań badawczych (P1 – P5) i wynikających z nich hipotez badawczych (H1 – H11). W ostatniej kolumnie tabeli zawarto również metody statystyczne, za pośrednictwem których były weryfikowane przyjęte hipotezy badawcze. Prezentacja wymienionych składowych metodologii w formie tabelarycznej ma za zadanie jasne i czytelne przedstawienie zależności między nimi.

Tabela 19. Zestawienie przyjętych celów, pytań i hipotez badawczych

Cele	Pytania badawcze	Hipotezy	Metody weryfikacji hipotez
Główny cel badawczy: Diagnoza i ocena wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach w celu podjęcia opracowania założeń dla budowy modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dedykowanym do implementacji zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych.	Główne pytanie badawcze: W jaki sposób marketing personalny jest wykorzystywany w bankach komercyjnych i spółdzielczych w celu zwiększenia skuteczności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi?	Główna hipoteza badawcza: Potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową przesłankę do wdrożenia w bankach spółdzielczych i komercyjnych indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego.	test t Studenta dla prób niezależnych test chi-kwadrat niezależności
C1: Pogłębienie wiedzy z zakresu marketingu personalnego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określenie w jaki sposób stosowany jest on w bankach spółdzielczych i komercyjnych.	P1: W jaki sposób narzędzia marketingu personalnego opisywane w literaturze przedmiotu znajdują zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?	H1: Banki spółdzielcze koncentrują się przede wszystkim na zastosowaniu narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego. H2: Banki komercyjne wykorzystują narzędzia zewnętrznego, jak i wewnętrznego marketingu personalnego.	analiza wariancji w modelu mieszanym 2x2
		H3: Banki komercyjne wykorzystują employer branding jako narzędzie marketingu personalnego w celu promowania swojej marki jako pracodawcy.	jednoczynnikowa wielowymiarowa analiza wariancji
C2: Porównanie narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych.	P2: Jakie są główne cele wykorzystywania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?	H4: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach kształtuje relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.	korelacja Pearsona i Spearmana test t Studenta analiza wariancji
		H5: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego jest zróżnicowane w zależności od wielkości zatrudnienia w placówce banku.	analiza wariancji w modelu mieszanym 2x2
		H6: Komunikacja dwustronna jako jedno z narzędzi marketingu personalnego ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy w banku.	test t Studenta z poprawką Welcha

		H7: Niezależnie od rodzaju banku stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.	test chi-kwadrat niezależności
C3: Identyfikacja poziomu świadomości i umiejętności w obszarze narzędzi marketingu personalnego wśród kadry kierowniczej i zarządzającej w bankach.	P3: W jaki sposób znajomość narzędzi marketingu personalnego przez kadrę kierowniczą i zarządzającą wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej banku na rynku pracodawców?	H8: W bankach komercyjnych stosuje się wystandaryzowane, wynikające z zaleceń teoretyków i praktyków narzędzia marketingu personalnego. H9: W bankach spółdzielczych zarządzający wykorzystują własne doświadczenia i umiejętności będące rezultatem praktyki zawodowej.	analiza wariancji z pomiarami zależnymi
C4: Opracowanie założeń dla budowy modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego.	P4: Czy i w jaki sposób wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego wpływa na atrakcyjność banku jako pracodawcy? P5: Czy i w jaki sposób narzędzia marketingu personalnego mogą kształtować pozycję rynkową banku spółdzielczego i banku komercyjnego?	H10: Niezależnie od rodzaju banku pracodawcy powinni koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników.	test chi-kwadrat niezależności
		H11: Specyfika działania wymusza opracowanie odrębnych wytycznych dostosowania i wdrażania narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych.	analiza różnic z wykorzystaniem testu t Studenta dla prób niezależnych test t Studenta z poprawką Welcha

Źródło: opracowanie własne

Eksploracja przyjętego problemu badawczego, uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, realizacja obranych celów i sprawdzenie wskazanych hipotez, wymuszają zastosowanie odpowiednich metod pozyskania oraz opracowania materiału badawczego. Na podstawie przeprowadzonych badań i analizy uzyskanych wyników, przyjęte hipotezy badawcze zostaną pozytywnie lub negatywnie zweryfikowane⁶⁴⁰. Wykorzystane metody, techniki i narzędzia badawcze opisane zostały w kolejnym podrozdziale rozprawy.

⁶⁴⁰ M. Patel, N. Patel, *Exploring Research Methodology: Review Article*, International Journal of Research and Review, tom 6, wyd. 3, Vadodara 2019, s. 52-53.

3.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Nauki o zarządzaniu z uwagi na swoją specyfikę mają charakter praktyczny i w głównej mierze odnoszą się do badań empirycznych, a przedmiotem ich zainteresowania są różne organizacje lub działający tam ludzie⁶⁴¹. Ta dyscyplina naukowa czerpie z dorobku wielu dziedzin nauki, dzięki czemu w toku realizacji procesu badawczego istnieje możliwość wykorzystania metod uwzględniających różne podejścia i paradygmaty⁶⁴². Określenie „metoda” ma wymiar interdyscyplinarny i wywodzi się z greckiego *meta hodos*, co oznacza drogę do celu, podążanie za kimś lub śledzenie go. Według Platona metoda była doktryną, zaś Arystoteles przedstawiał ją jako doktrynę badawczą⁶⁴³.

Pojęcia „metoda badawcza” i „technika badawcza” w literaturze dotyczącej zarządzania często są stosowane zamiennie⁶⁴⁴. Odnosząc się jednakże do metodologii badań w ujęciu ogólnym zastosowanie takiego uproszczenia jest zgoła niewłaściwe. Metoda badań definiowana jest jako system założeń i reguł porządkujących działalność teoretyczną lub praktyczną, umożliwiając tym samym osiągnięcie założonego celu⁶⁴⁵. Metodę określić można również jako szczególną technologię pracy badawczej o ściśle ustalonym sposobie postępowania, wykorzystującą właściwe dla danej dyscypliny naukowej i adekwatne narzędzia badawcze. Ma ona charakter zamierzonego i powtarzalnego działania⁶⁴⁶. Inni badacze, tacy jak Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec, metodą badawczą nazywają „działania, procedury mające na celu znalezienie rozwiązań problemów badawczych oraz doprowadzenie do osiągnięcia postawionego celu”⁶⁴⁷.

Z kolei J. Pieter przez metodę badawczą rozumie wszystkie procesy zachodzące podczas badań naukowych, a więc od powstania problemu aż do jakościowego i ilościowego opracowania wyników⁶⁴⁸. Według W. Skarbka jest nią zamierzony i systematyczny sposób realizacji poszczególnych działań poznawczych

⁶⁴¹ K. Januszkiewicz, *Od teorii naukowych do badania empirycznego – budowa narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji*, Przegląd Organizacji, Nr 12 (923), 2016, s. 37-42.

⁶⁴² Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 326.

⁶⁴³ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 54-55.

⁶⁴⁴ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 136.

⁶⁴⁵ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 78.

⁶⁴⁶ S. Pabis, *Metodologia nauk empirycznych: 12 wykładów*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2007, s. 60.

⁶⁴⁷ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia...*, op. cit., s. 324.

⁶⁴⁸ J. Pieter, *Ogólna...*, op. cit., s. 70.

z uwzględnieniem przyjętych celów badawczych oraz przeznaczonych środków⁶⁴⁹. Podsumowując, metodą badawczą najczęściej określa się typowy i powtarzalny sposób pozyskania, opracowania, analizowania i interpretowania danych empirycznych, służący poznaniu uzasadnionych odpowiedzi na postawione pytania badawcze⁶⁵⁰.

Wymienić można różne rodzaje metod badawczych, które ze względu na źródło pochodzenia informacji dzielą się na: badania wtórne i pierwotne⁶⁵¹. Pierwsze z nich oparte są na danych wtórnych, a więc informacjach pozyskanych niegdyś do innych celów, które nadal są przechowywane. Odmienne zaś rozumieć należy drugi rodzaj wymienionych badań, które to analizują dane pierwotne, a więc pozyskane na potrzeby bieżącego badania⁶⁵².

Do badań pierwotnych zaliczyć można metody⁶⁵³:

- sondażowe pośrednie,
- sondażowe bezpośrednie,
- pozasondażowe,
- eksperymentu naukowego.

W metodach sondażowych pośrednich stosowane są metody ankietowe (pocztowa, internetowa, prasowa, radiowa, telewizyjna, ogólnodostępna), wywiady pośrednie, metody heurystyczne. Do metod sondażowych bezpośrednich zalicza się: metody ankietowe (bezpośrednia, audytoryjna), wywiady osobiste i ich odmiany, metody heurystyczne, wywiady grupowe, metody projekcyjne. Metody pozasondażowe dzielą się na: metody obserwacji, metody etnograficzne, metody rejestracji i spisu oraz metody sensoryczne. Wśród metod eksperymentu wyróżnić można: eksperyment laboratoryjny, eksperyment terenowy i metody symulacji⁶⁵⁴.

Z kolei do badań wtórnych zalicza się⁶⁵⁵:

- analizę dokumentów,
- analizę piśmiennictwa (kwerenda),

⁶⁴⁹ W. Skarbek, *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski 2013, s. 62-63.

⁶⁵⁰ E. Babbie, *Badania...*, op. cit., s. 215.

⁶⁵¹ J. Kawa, *Metodologia, metodyka, metoda jako podstawa wyводу naukowego*, Studia prawnoustrojowe, UWM, Olsztyn 2016, s. 177

⁶⁵² P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 364-367.

⁶⁵³ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 170.

⁶⁵⁴ Ibidem, s. 170.

⁶⁵⁵ A. Kamiński, *Metoda, technika, procedura badawcza w badaniach empirycznych*, Ossolineum, Wrocław 1974, s. 68-77.

- monografię.

Wybór odpowiednich metod badawczych uzależniony jest od przedmiotu i realizowanego celu badań oraz rozwiązywanego problemu badawczego. Ponadto zwracać należy uwagę na ilość czasu, sił i środków, które mogą zostać przeznaczone na badania, a także znajomość i możliwości wykorzystania metod, technik i narzędzi badawczych⁶⁵⁶.

W niniejszej pracy, do realizacji celów badania, posłużono się dwiema metodami badawczymi badań pierwotnych – metodą sondażu pośredniego i bezpośredniego. Pozyskane przy wykorzystaniu tych metod dane zostały opracowane między innymi z zastosowaniem wybranych narzędzi statystycznych. W pracy posłużono się także badaniami wtórnymi, takimi jak: analiza piśmiennictwa i analiza dokumentów (ang. desk research), a także przeprowadzono analizę SWOT-TOWS. Analiza ta powstała w latach 50-tych XX wieku na bazie koncepcji analizy pola siły K. Lewina⁶⁵⁷. Stała się ona narzędziem wykorzystywanym przede wszystkim do badania wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa celem wskazania jego aktualnej oraz przyszłej pozycji na rynku poprzez dobór właściwej strategii działania⁶⁵⁸. Sama nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów: strengths (mocne strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (szanse) i threats (zagrożenia). Analiza bazuje na tworzeniu macierzy ze wskazanymi czynnikami mającymi wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które to klasyfikuje się do wymienionych powyżej kategorii⁶⁵⁹. Do dalszych analiz przyjmuje się wyłącznie te czynniki, które będą miały prawdopodobnie najsilniejszy wpływ na rozwój organizacji⁶⁶⁰.

W rozprawie przeprowadzona została analiza SWOT, której celem była identyfikacja kluczowych czynników wewnętrznych i zewnętrznych w kontekście wdrażania do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach marketingu personalnego i jego

⁶⁵⁶ J. Stochaj, Ł. Roman, *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, nr 2(6), 2013, s. 181-182.

⁶⁵⁷ A. Sosnowska, S. Jurek-Stępień, *Zarządzanie strategiczne – wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo NOVUM, Płock 2013, s. 230-238.

⁶⁵⁸ K. Kowalik, D. Klimecka-Tatar, *SWOT-TOWS analysis as a planning tool of process improvement based on PDCA cycle in service enterprise*, [w:] R. Ulewicz, P. Kawulok (red.), *The Quality Aspects of Materials, Technology and Management*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, nr 1(6), Częstochowa 2017, s. 152-162.

⁶⁵⁹ M. Asejczyk-Woroniecka, *Zastosowanie analizy SWOT w doskonaleniu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 6, 2016, s. 311-321.

⁶⁶⁰ G. Gieryszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 189-191.

narzędzi. W tym zakresie posłużono się: własną obserwacją, analizą danych publicznie dostępnych oraz wynikami uzyskanymi na podstawie przeprowadzonych badań własnych – ilościowych i jakościowych. Mocne strony w macierzy SWOT rozumiane są jako wszelkie atuty i zalety posiadane przez organizację, dzięki którym osiąga ona sukces. Inaczej mówiąc są to umiejętności umożliwiające wprowadzenie określonej strategii w życie⁶⁶¹. Słabe strony to braki wewnątrz organizacji, a więc negatywne czynniki będące przeszkodami w prowadzeniu działań strategicznych. Szanse są sprzyjającymi czynnikami znajdującymi się w zewnętrznym otoczeniu danego podmiotu, zaś zagrożenia to zmiany w otoczeniu wpływające negatywnie na realizację określonych założeń⁶⁶². Po zrealizowaniu całej analizy dobiera się odpowiednią strategię dla organizacji oraz określa jej dalsze scenariusze rozwoju⁶⁶³. W analizie SWOT do identyfikacji powiązań i interakcji pomiędzy poszczególnymi parami kategorii wykorzystuje się pytania pomocnicze⁶⁶⁴. Odpowiednie zorganizowanie procesu badawczego, w tym zastosowanie wskazanych powyżej metod badawczych, pozwoliło na przeprowadzenie badania własnego oraz analizę uzyskanych wyników, a także weryfikację przyjętych założeń.

Sondaż diagnostyczny umożliwia poznanie określonego zjawiska społecznego, jego zasięgu, zakresu, poziomu intensywności, a także jego ocenę. Pozwala on na scharakteryzowanie różnych zjawisk masowych i procesów zachodzących w zbiorowościach oraz daje możliwość ich wyjaśnienia. Służy również uzyskaniu odpowiedzi między innymi na pytania dotyczące poglądów badanych, ich opinii, motywów, zachowań czy oczekiwań⁶⁶⁵. Sondaż diagnostyczny „jest sposobem gromadzenia wiedzy o przedmiotach strukturalnych i funkcjonalnych oraz o dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasileniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk, o wszelkich innych zjawiskach instytucjonalnie nie zlokalizowanych, posiadających znaczenie wychowawcze, w oparciu o specjalnie dobraną grupę reprezentującą populację generalną, w której badane zjawisko występuje”. Metodę tą stosuje się przede wszystkim, by poznać opinie, przekonania czy wiedzę badanych w określonych tematach⁶⁶⁶.

⁶⁶¹ M. Asejczyk-Woroniecka, *Zastosowanie...*, op. cit., s. 311-321.

⁶⁶² N. Lake, *Planowanie strategiczne w firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 98-98.

⁶⁶³ M. Tesławski, *Projektowanie strategii marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2018, s. 95.

⁶⁶⁴ J. Sadłowska-Wrzesińska, R. Marczevska-Kuźma, A. Jakubowicz, *Możliwości zastosowania analizy SWOT/TOWS w procesie projektowania koncepcji bezpieczeństwa behawioralnego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 81, Poznań 2020, s. 189.

⁶⁶⁵ J. Muchnicka, *Metoda sondażu w pedagogice empirycznej*, [w:] R. Wroczyński, T. Pilch (red.), *Metodologia pedagogiki społecznej*, PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974, s. 133-143.

⁶⁶⁶ M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, IMPULS, Kraków 2003, s. 244.

W pracy, wybór metody sondażu diagnostycznego wynikał przede wszystkim z konieczności uzyskania od respondentów potrzebnych informacji, które są niezbędne do rozwiązania postawionego problemu badawczego i weryfikacji przyjętych założeń. Metoda ta pozwoliła na sprawdzenie, czy badana koncepcja marketingu personalnego (głównie jego narzędzia) jest wykorzystywana w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach i w jaki sposób, a także jaki do tego stosunek – pozytywny czy negatywny, mają bezpośredni odbiorcy działań i ich inicjatorzy. Przy wykorzystaniu sondażu zweryfikowano również poziom wiedzy badanych na temat przedmiotowej koncepcji. Każda ze wskazanych powyżej metod badań pierwotnych i wtórnych wykorzystuje przyporządkowane jej techniki badawcze, które są sposobami gromadzenia danych empirycznych oraz teoretycznych. Jedna metoda badawcza może obejmować wiele technik badawczych⁶⁶⁷.

W metodzie sondażu diagnostycznego wykorzystuje się techniki badawcze, takie jak⁶⁶⁸:

- technika ankiety,
- technika wywiadu,
- technika obserwacji,
- technika analizy treści.

Nieco inną klasyfikację technik badawczych wykorzystywanych w sondażu diagnostycznym zaproponował Z. Witaszek, który wyodrębnia⁶⁶⁹:

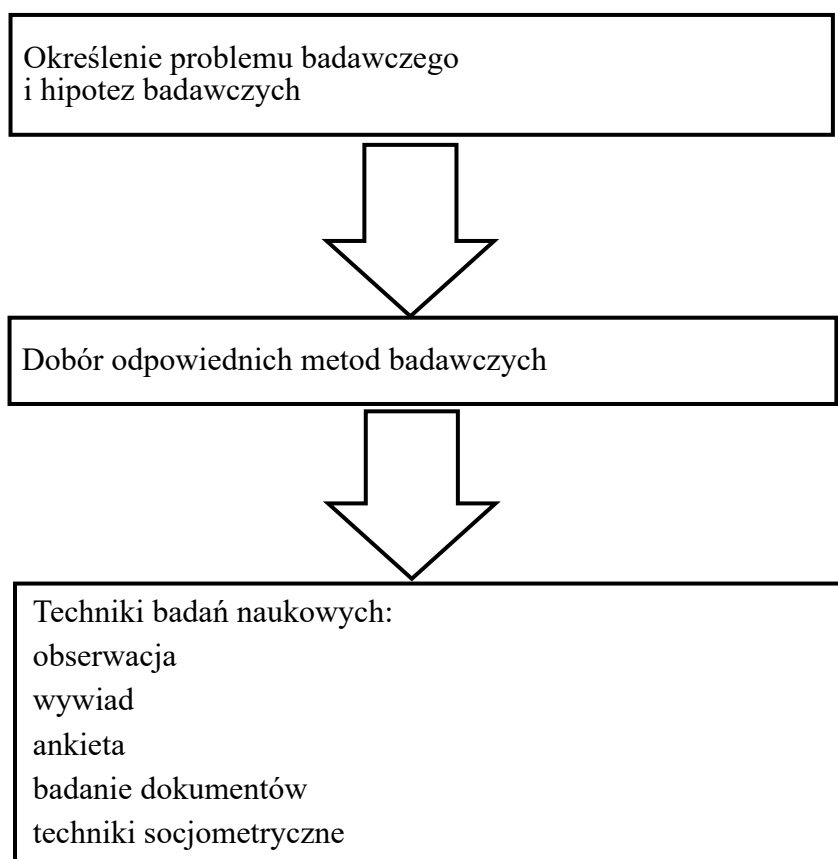
- ankietę,
- wywiad,
- socjotechnikę.

Godnym zaznaczenia jest fakt, że techniki badawcze są następstwem wyboru odpowiedniej metody i są przez nią uwarunkowane. Ponadto wynikają z przyjętego problemu badawczego i hipotezy. Techniki w sensie logicznym są pojęciami podrzędnymi w odniesieniu do metody, natomiast w ujęciu rzeczowym posiadają znacznie węższy zakres niż metoda. Rodzaje technik i ich uwarunkowanie zaprezentowano na rysunku 17.

⁶⁶⁷ W. Skarbek, *Wybrane...*, op. cit., s. 62-63.

⁶⁶⁸ A. Kamiński, *Metoda...*, op. cit., s. 81.

⁶⁶⁹ Z. Witaszek, *Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej ROK XLVIII, nr 4(171), Gdynia 2007, s. 147.



Rysunek 17. Proces doboru techniki badawczej

Źródło: opracowanie na podstawie J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 57-58.

W niniejszej pracy do realizacji celów badań wykorzystano technikę ankiety i technikę wywiadu. Pierwszym etapem była realizacja ankiet, która dostarczyła informacji na temat opinii i wiedzy badanych w przedmiotowym temacie. Skierowana była do osób zatrudnionych w bankach – zarówno pracowników, jak i ich przełożonych. Uzupełnienie danych z ankiety i ich doprecyzowanie uzyskano poprzez przeprowadzenie wywiadów pogłębionych wśród osób zatrudnionych. Badanie z zastosowaniem techniki wywiadu pozwoliło na pozyskanie informacji o charakterze jakościowym, zaś badanie ankietowe – danych ilościowych. Uzyskane wyniki badań zostały opracowane w formie opisowej (wyniki wywiadu) i przy wykorzystaniu wybranych metod statystycznych (wyniki ankiety).

Zgodnie z prawdopodobnie najpowszechniejszym podziałem metod badawczych, wyróżnia się⁶⁷⁰:

⁶⁷⁰ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia...*, op. cit., s. 324-326; C.R. Kiotari, *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Age International, wyd. 2, New Delhi 2004, s. 5.

- metody ilościowe – opierające się na liczbach (danych ilościowych) i ukierunkowane na weryfikację przyjętych założeń poprzez testowanie hipotez,
- metody jakościowe (metody badań interpretatywnych) – umożliwiające obserwację wybranych społecznych doświadczeń uczestników badania oraz prezentację ich interpretacji.

Metody ilościowe i jakościowe wykazują między sobą pewne różnice, które szczegółowo zaprezentowano w tabeli 20.

Tabela 20. Porównanie badań ilościowych i jakościowych z uwagi na wybrane kryteria

Kryterium	Badania ilościowe	Badania jakościowe
Cel ogólny	Pozyskiwanie danych, analiza i ekstrapolacja wyników, dążenie do opracowania ogólnych wniosków dla całej populacji na podstawie badań przeprowadzonych na podstawie próby	Ustalenie i wyjaśnienie przyczyn, przekonań i motywacji jednostki
Stanowisko filozoficzne	Racjonalizm	Empiryzm
Strategia badania zjawisk gospodarczych	Dedukcyjna (od ogółu do szczegółu)	Indukcyjna (od szczegółu do ogółu)
Podstawowe pytanie badawcze	Ile? Jak często? (pomiar i analiza ilościowa - jak często dane zjawisko występuje, w jakiej proporcji, czy są lub jakie są zależności między danymi itp.)	Co? Gdzie? Dlaczego? Jak? (dogłębne zrozumienie badanych problemów - dlaczego występują, jaki jest ich wpływ na inne czynniki itp.)
Zastosowanie	Identyfikacja prawidłowości zjawisk i procesów, ze względu na strukturę, zależności i dynamikę; testowanie hipotez badawczych i weryfikacja zależności statystycznych	Rozpatrywanie nowych tematów lub zrozumienie złożonych, wyjaśnianie różnych zachowań społecznych lub przekonań, identyfikacja norm społecznych i kulturowych; generowanie hipotez badawczych, tworzenie klasyfikacji i typologii
Próba badawcza	Duża liczebność próby i stosowanie metody reprezentacyjnej (możliwość uogólniania wyników na populację generalną), losowy i nielosowy dobór próby	Niewielka liczebność próby (15-45 osób) i brak jej reprezentatywności (brak możliwości uogólniania wniosków na populację), nielosowy i celowy dobór
Pomiar danych	Pomiar standaryzowany i kontrolowany (pytania zamknięte)	Pomiar nieustrukturalizowany (pytania sondujące, otwarte i elastyczne)
Techniki gromadzenia danych empirycznych	Ankieta, wywiad, obserwacja	Wywiad (pogłębiony, narracyjny, zogniskowany, grupowy), dyskusje, obserwacja uczestnicząca, analizy treści, studium przypadku ⁶⁷¹
Przebieg procedury badawczej	Zakładają elastyczne podejście do obróbki danych	Badania te nie zakładają sztywnej procedury postępowania i cechują się dużą elastycznością

⁶⁷¹ M. Matejun, *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10/2011, 2011, s. 93-102.

Kryterium opisu zjawisk	Obiektywne kryteria opisu zjawisk	Subiektywne kryteria opisu
Rola uczestnika badań	Bierna	Czynna
Rola badacza	Badacz ma mniejszy wpływ na przebieg badania, przeprowadzane są z pozycji obserwatora	Badacz ma większy wpływ na przebieg badania, przeprowadzane są z pozycji uczestnika
Wyniki badań	- więcej danych, ale bardziej ogólnych, - analiza danych za pomocą miar i metod statystycznych, - porównywalność danych, - możliwość prognozowania	- mniej danych, ale są dokładniejsze i szczegółowe, - rezultaty prezentowane w kategoriach jakościowych - trudna porównywalność danych
Strategia badania zjawisk gospodarczych	Indukcyjna (przechodzi od konkretów do ogółu)	Dedukcyjna (oparta na prawach logicznych – od ogółu do szczegółu)
Koszty badań	Relatywnie wysokie (uwzględniając całość badania na reprezentatywnej próbie)	Relatywnie niskie (uwzględniając wszystkie koszty realizowanego badania)
Rezultat	Badania umożliwiają uzyskanie twardych ogólnych danych, a także znalezienie wzorców i dokonanie uogólnień przy wykorzystaniu miar statystycznych	Badania pozwalają na identyfikację, zrozumienie oraz wyjaśnienie zachowań, przekonań i działań, a także umożliwiają dogłębne poznanie badanego zjawiska

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Tarka, *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, Statystyka w praktyce, Wiadomości Statystyczne, Rok LXII, nr 3(670), 2017, s. 16-27; A. Pegani, *Aspekty metodyczne w przeprowadzaniu badań naukowych – badania jakościowe*, Wiedza Obronna, t. 285, nr 4, 2023, s. 1-7.

Badania ilościowe i jakościowe, jak wynika z powyższego zestawienia, wykazują między sobą szereg różnic. Nie mniej jednak każda z tych grup badań posiada szeroki wachlarz zalet, a więc tzw. mocnych stron. Badania ilościowe dają możliwość porównań i replikacji uzyskanych wyników, a także są przydatne przy formułowaniu fundamentalnych praw, redukując złożoność i tym samym ułatwiając analizę. W całym procesie badacza cechuje niezależność względem badanego obiektu, który podlega pomiarowi za pomocą obiektywnych metod, a nie intuicji, wrażeń czy refleksji⁶⁷². Badania jakościowe natomiast zapewniają elastyczne formy gromadzenia, analizowania i interpretowania informacji. Realizowane badania z reguły mają charakter deskryptywny dzięki wykorzystywaniu pierwotnych i nieustrukturyzowanych danych. Nastawione są na całościowe i kompleksowe zweryfikowanie badanego zjawiska. Głównym celem ich realizacji jest wyjaśnienie i uzupełnienie zebranych danych przy wykorzystaniu danych ilościowych, z reguły na tej samej próbie badawczej⁶⁷³.

⁶⁷² M. Easterby-Smith, *Management research: An introduction*, Sage Publications, Londyn 1991, s. 182.

⁶⁷³ R. Boodhoo, R.D. Purmessur, *Justification for qualitative research in organisations: A step forward*, The Journal of Online Education, 2009, s. 6.

Według W. Czakona, przedstawiona klasyfikacja metod badawczych (na ilościowe i jakościowe) odnosi się do rodzaju analizowanych danych, natomiast nie zawiera oczekiwanych rezultatów czy sposobów postępowania⁶⁷⁴. Wyniki badań ilościowych oparte są na danych liczbowych, statystycznych, wykresach, tabelach lub innych zestawieniach⁶⁷⁵. Wyniki pojedynczych obserwacji poddawane są agregacji i na tej podstawie powstaje uogólniony obraz badanej rzeczywistości rynkowej. Badania te nie koncentrują się na pojedynczych zdarzeniach, ale na zbudowaniu zagregowanego obrazu. Celem takich działań jest ukazanie ogólnej tendencji charakterystycznej dla całej analizowanej zbiorowości⁶⁷⁶. Badania jakościowe, wśród których najbardziej rozpowszechnione są wywiady, umożliwiają lepsze zrozumienie badanych zjawisk i udzielenie odpowiedzi między innymi na pytania: jak? dlaczego? w jaki sposób?⁶⁷⁷ Zarówno wywiad, jak i ankieta służą gromadzeniu informacji uzyskanych od badanych osób, a wybór właściwego podejścia badawczego zależy jest od przyjętego problemu badawczego i paradygmatu⁶⁷⁸. Błędne dopasowanie może skutkować doбором nieadekwatnych narzędzi, w następstwie czego sformułowane zostają niewłaściwe lub niepełne wnioski.

Wywiad polega na bezpośredniej rozmowie badacza z respondentem, w efekcie której badający chce uzyskać dane do prowadzonych badań. W naukach społecznych jest on uznawany za przydatny do poznania opinii badanych osób i zjawisk występujących w ich świadomości⁶⁷⁹. Między innymi R. Miński zwrócił uwagę na sporne używanie terminu „metoda badawcza” w odniesieniu do wywiadu. Z uwagi na aplikacyjny charakter poprawnym wydaje się być posługiwanie zwrotem „technika badawcza”⁶⁸⁰.

Z uwagi na różne formy odpowiedzi respondentów, sposoby przeprowadzenia czy liczbę respondentów wyróżnia się kilka typów wywiadów, takich jak⁶⁸¹:

⁶⁷⁴ W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016, s. 11.

⁶⁷⁵ J. Kawa, *Metodologia...*, op. cit., s. 177-178.

⁶⁷⁶ M. Rószkiewicz, *Dobór próby w badaniach ilościowych*, [w:] M. Rószkiewicz, K. Mazurek-Łopacińska, A. Sagan (red.), *Dobór próby we współczesnych badaniach marketingowych. Podejścia ilościowe, jakościowe i mieszane*, Rozprawy i Studia, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, t. 1237, Szczecin 2021, s. 14.

⁶⁷⁷ A. Gregulska-Oksińska, *Użyteczność poznawcza wywiadu jako metody badawczej zagadnienia kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 65(3), Wrocław 2021, s. 27.

⁶⁷⁸ K. Czernek, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy...*, op. cit., s. 167.

⁶⁷⁹ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 176.

⁶⁸⁰ R. Miński, *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, XIII(3), 2017, s. 31-33.

⁶⁸¹ J. Sztumski, *Wstęp...*, op. cit., s. 177-182.

- ustny, mający formę rozmowy badającego z rozmówcą,
- pisemny, w którym odpowiedzi na zadane pytania udzielane są w formie pisemnej,
- skategoryzowany, który jest inaczej zwany kwestionariuszowym i przeprowadzany w oparciu o przygotowany kwestionariusz (niepodlegający żadnym modyfikacjom przez co możliwe jest porównanie ze sobą uzyskanych danych wszystkich respondentów),
- nieskategoryzowany – prowadzony w sposób swobodny, bez wykorzystania wcześniej przygotowanego kwestionariusza, co powoduje brak możliwości zestawienia ze sobą uzyskanych odpowiedzi od respondentów,
- częściowo skategoryzowany, w którym badający ma możliwość korzystania (według własnego uznania) z przygotowanego wykazu problemów do poruszenia w trakcie wywiadu,
- jawny – występuje wówczas, gdy respondent wie o prowadzonym wywiadzie, celu badań i roli badacza,
- ukryty – prowadzony bez wiedzy respondenta o celu rozmowy i roli badacza,
- jawny nieformalny, który jest wywiadem pośrednim pomiędzy ukrytym i jawnym (respondent ma świadomość faktu prowadzenia z nim wywiadu, natomiast nie zna celu rozmowy i roli badacza),
- indywidualny - podczas którego badana jest wyłącznie jedna osoba, tym samym jest bardziej czasochłonny,
- zbiorowy – pozwala na zbadanie w krótszym czasie większej liczby osób niż wywiad indywidualny,
- panelowy - polega na zadawaniu pytań jednemu respondentowi przez kilku badaczy na co najmniej dwóch kolejnych spotkaniach lub przeprowadzanie go przez jednego badacza z kilkoma respondentami. Celem tego wywiadu jest weryfikacja oddziaływania czynników środowiskowych np. wpływu czasu na zmienność lub niezmienną opinię i postaw badanych osób,
- telefoniczny - realizowany na odległość, gdzie badający pozyskuje w trakcie rozmowy od badanego różne dane i na ich podstawie wyciąga wnioski.

W literaturze można również spotkać podział wywiadów na: ustrukturyzowane, nieustrukturyzowane i częściowo ustrukturyzowane. Pierwszy z wymienionych rodzajów charakteryzuje się tym, że pytania zwykle są z góry określone, niezmiennie i identyczne

dla wszystkich badanych osób, a charakter odpowiedzi można określić jako swobodny. W wywiadzie nieustrukturyzowanym pytania są dobierane w zależności od przebiegu rozmowy, co skutkuje tym, że każdy respondent może odpowiadać na inne pytania. Istnieje również wywiad częściowo ustrukturyzowany, w którym określone są pewne pytania obowiązkowe oraz inne na bieżąco konstruowane pytania swobodne zadawane w zależności od przebiegu rozmowy. Wymienić można także wywiady pogłębione, których celem jest poznanie przyczyn określonych zjawisk, opinii czy poglądów⁶⁸².

Uzyskanie użyteczności poznawczej z prowadzonych badań wiąże się z koniecznością ich poprawnej realizacji z punktu widzenia metodologii nauki. W literaturze odnaleźć można zasady prawidłowego przeprowadzenia wywiadu, które odnoszą się do wszystkich etapów realizacji wywiadu, a więc od jego organizacji, zadawanych pytań, rejestrowania wypowiedzi, aż po interpretację uzyskanych wyników. Na etapie organizacji badań pozyskuje się respondentów, a także dba o odpowiednią prezentację charakteru i celu badań. Dla powodzenia przeprowadzanego wywiadu i uzyskania rzetelnych odpowiedzi, niezbędne jest zdobycie zaufania badanych, a także dobranie odpowiedniego miejsca do przeprowadzenia wywiadu (celem zapewnienia respondentowi poczucia bezpieczeństwa), pozostanie obiektywnym, a więc nienarzucającym swojego zdania oraz niekrytykującym. W kolejnym etapie, a więc w momencie zadawania pytań, badacz musi poznać język i kulturę badanych, starać się prowadzić wywiad w formie naturalnej rozmowy i formułować pytania w sposób zrozumiały, a także nie może wykazywać swojej intelektualnej przewagi nad respondentem. Badany za pomocą wybranej techniki powinien zapisywać przeprowadzone wywiady (sporządzać notatki lub nagrywać), celem możliwości ich późniejszego odtworzenia. Ostatnim etapem badania jest interpretacja uzyskanych odpowiedzi, w której badacz poza ich formalnym zrozumieniem musi uwzględnić okoliczności w jakich zostały udzielone oraz wziąć pod uwagę wiedzę o respondentach⁶⁸³.

Z kolei ankieta, polega na wypełnieniu przez respondentów kwestionariuszy zawierających przygotowane zestawy pytań⁶⁸⁴. Według Pilcha i Bauman'a ankieta jest techniką zbierania danych, polegającą najczęściej na samodzielnym udzieleniu przez badanych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszach, z reguły o wysokim stopniu standaryzacji. Pytania ankiety są konkretne i jednoprotokółowe, a także często

⁶⁸² Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody...*, op. cit., s. 35.

⁶⁸³ A. Gregulska-Oksińska, *Użyteczność...*, op. cit., s. 34.

⁶⁸⁴ J. Apanowicz, *Zarys metodologii...*, op. cit., s. 111.

zamknięte i posiadające tak zwaną kafeterię, a więc zestaw wszystkich możliwych odpowiedzi. Ankieta dotyczy wąskiego zagadnienia lub szerszego problemu podzielonego na kilka takich zagadnień. Poszukiwane są zatem skategoryzowane, jednoznaczne i porównywalne dane na temat badanego zagadnienia. Kwestionariusz może być wypełniany przez respondenta i przez badającego. Cechą odróżniającą ankietę od wywiadu jest fakt, że wyłącznie pierwsza z wymienionych technik może być przeprowadzona bez bezpośredniego kontaktu badającego z badanym⁶⁸⁵.

Tabela 21. Rodzaje ankiet według poszczególnych kryteriów

Kryterium	Rodzaje ankiet
tajność ankiet	• jawne – respondent jest możliwy do identyfikacji • anonimowe – niemożliwa jest identyfikacja respondenta
technika wypełniania ankiety	• tradycyjne – kwestionariusz udostępniany ankietowanym w formie papierowej • elektroniczne (w tym internetowe) - kwestionariusz udostępniany ankietowanym w formie elektronicznej
sposób udostępnienia respondentom kwestionariuszy	• pocztowe – kwestionariusze są przysyłane respondentom za pośrednictwem poczty • elektroniczne - kwestionariusze są udostępniane respondentom w formie elektronicznej • telefoniczne – kwestionariusz wypełniany jest przez badacza podczas rozmowy telefonicznej z ankietowanym • prasowe – kwestionariusze udostępniane w prasie lub telewizji • rozdawane – kwestionariusze przekazywane osobiście ankietowanym • ogólnodostępne – kwestionariusze dostępne w różnych miejscach publicznych
sposób wypełniania kwestionariusza	• z udziałem badacza • bez udziału badacza
zasięg	• pełne – ankieta przeprowadzana wśród wszystkich jednostek badanej zbiorowości • niepełne - ankieta przeprowadzana wśród wybranych jednostek badanej zbiorowości
częstotliwość przeprowadzania ankiet	• jednorazowe – ankieta przeprowadzona wyłącznie jeden raz • okresowe – ankieta przeprowadzana wielokrotnie na tej samej próbie badawczej w określonym odstępie czasowym

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Rozwój badań marketingowych – w kierunku nowych podejść i kontekstów badawczych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (red.), *Badania marketingowe – metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 236, Wrocław 2011, s. 13-22.

Według Zaczyńskiego ankieta jest techniką „pośredniego zdobywania informacji przez pytania stawiane wybranym osobom za pośrednictwem drukowanej listy pytań – kwestionariusza”⁶⁸⁶. Inną definicję podaje Konarzewski, według którego ankieta to technika zbierania danych, która polega na planowym wypytywaniu respondentów za

⁶⁸⁵ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Żak, Warszawa 2001, s. 86-87.

⁶⁸⁶ W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa 2003, s. 146.

pośrednictwem kwestionariusza, będącego ustaloną listą pytań⁶⁸⁷. Ankiety można kategoryzować według kilku różnych kryteriów, a taki podział zaprezentowano w tabeli 21.

W badaniach sondażowych najczęściej stosowaną techniką jest właśnie technika ankiety. Umożliwia ona poznanie różnych cech zbiorowości, opinii, faktów czy danych liczbowych. Ankiety mają najczęściej charakter anonimowy, co pomaga w uzyskaniu większej ilości odpowiedzi⁶⁸⁸. Zatem z uwagi na tematykę i charakter niniejszej pracy zastosowanie techniki ankiety wydaje się być zasadne i celowe. Poznanie opinii pracowników dotyczących wykorzystywanych koncepcji i ich narzędzi w zarządzaniu zasobami ludzkimi – w rozprawie skupiono się na koncepcji marketingu personalnego – wymaga od badacza zapewnienia anonimowości respondentom, celem uzyskania szczerych i wyczerpujących odpowiedzi, bez obaw o ewentualne negatywne działania odwetowe ze strony pracodawców. Badanie będące przedmiotem niniejszej rozprawy zostało zrealizowane w oparciu o ankietę anonimową przeprowadzoną wśród wybranych pracowników banków.

Porównując technikę wywiadu i ankiety nie sposób nie wspomnieć, że to właśnie pierwsza z wymienionych technik dostarcza bardziej wszechstronnych informacji lub opinii. Zastosowanie w badaniach techniki wywiadu, wykorzystującej osobiste i bezpośrednie interakcje badanego i badającego, daje respondentowi poczucie bezpieczeństwa oraz umożliwia mu swobodę wypowiedzi, a także pozwala na lepsze zrozumienie rozmówcy⁶⁸⁹. W naukach o zarządzaniu i jakości badacze posługują się metodami ilościowymi i jakościowymi, a zdarza się również, że rozwiązanie problemu badawczego warunkowane jest zastosowaniem obydwu rodzajów metod. Takie podejście określane jest mianem „triangulacji metod badawczych” i oznacza jednocześnie zastosowanie różnych metod ilościowych, jakościowych lub też ilościowych z jakościowymi⁶⁹⁰. Cechuje się ono wykorzystaniem więcej niż jednej metody badawczej oraz porównaniem i łączeniem uzyskanych wyników badań⁶⁹¹.

⁶⁸⁷ K. Konarzewski, *Jak uprawiać badania oświatowe metodologia praktyczna*, WSiP, Warszawa 2000, s. 139.

⁶⁸⁸ J. Sztumski, *Wstęp ...*, op. cit., s.134.

⁶⁸⁹ R. Miński, *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, Przegląd Socjologii Jakościowej, XIII(3), Warszawa 2017, s. 30-40.

⁶⁹⁰ J. Wielki, *Triangulacja metod w badaniach naukowych*, [w:] M. Komańda (red.), *Przegląd Nauk Stosowanych*, nr 33(4), Politechnika Opolska, Opole 2021, s. 51.

⁶⁹¹ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzetelnianie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy...*, op. cit., s. 78–79.

Połączenia metod badawczych „dają szansę tworzenia teorii i jednoczesnego jej testowania w tym samym badaniu, dzięki czemu ustalenia są bardziej kompleksowe, mają wyższą wiarygodność i głębię”⁶⁹². W naukach o zarządzaniu porzucenie fundamentalizmu metodologicznego jest uzasadnione, gdyż zarządzanie znajduje się na pograniczu wielu dyscyplin i jako nauka bada zarówno sferę społeczną, jak i ekonomiczną. Ponadto, wykorzystuje się tam również metody zaczerpnięte z innych dyscyplin. Kompleksowe podejście do badań w tym rodzaju nauk wyraża się w łączeniu metod ilościowych i jakościowych, które nie są wobec siebie przeciwstawne, a wyłącznie koncentrują się na innych wymiarach badanego zjawiska. Zastosowanie obu metod umożliwia niwelowanie słabości jednej poprzez mocne strony drugiej metody, z czego wynika konieczność ich wzajemnego dopełnienia⁶⁹³. Prekursorami stosującymi łączenie metod badawczych byli m. in.: G.B. Rossman, B. Wilson i J.C. Greene. Wskazali oni pięć powodów wykorzystania takich połączeń⁶⁹⁴:

- możliwość triangulacji (walidacji wyników),
- komplementarność rozumiana jako możliwość rozwinięcia lub wyjaśnienia wyników jednych badań za pomocą innych,
- eksploracja (uzyskane wyniki przy wykorzystaniu jednej metody są podstawą do użycia innej),
- możliwość wystąpienia rozbieżności wyników, z reguły prowadząca do zmiany pytania badawczego,
- rozwój poprzez tworzenie nowych projektów badawczych, których realizacja byłaby niemożliwa przy użyciu jednego paradygmatu.

Jak już wcześniej wspomniano, z uwagi na wieloaspektowe ujęcie problemu badawczego, złożoność celów i hipotez, a także chęć uwierzytelnienia i uwiarygodnienia prowadzonych badań oraz dokładniejsze wyjaśnienie problemu badawczego, autorka niniejszej pracy zastosowała zarówno metodę ilościową, jak i jakościową⁶⁹⁵. Odnosząc się do publikacji z obszaru metodologii badań naukowych, uznaje się kolejność stosowania metod za dowolną i zależną od specyfiki prowadzonych badań. Biorąc pod uwagę powyższe, w niniejszej rozprawie, proces badawczy rozpoczęto od zastosowania

⁶⁹² B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s. 31.

⁶⁹³ J. Rybicki, E. Dobrowolska, *Perspektywa multiparadygmatyczna w naukach o zarządzaniu – konsekwencje dla rozwoju teorii i metodologii badań*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, t. 7, nr 2, Poznań 2019, s. 79-80.

⁶⁹⁴ J.C. Greene, *Toward a methodology of mixed methods social inquiry*, *Research in the Schools*, nr 13(1), 2006, s. 93-98.

⁶⁹⁵ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy...*, op. cit., s. 31.

metod ilościowych, a następnie posłużono się metodami jakościowymi, celem doprecyzowania i dogłębnej interpretacji uzyskanych rezultatów.

Kolejnym etapem przyjętego procesu badawczego było opracowanie odpowiednich narzędzi badawczych, będących instrumentami umożliwiającymi pozyskanie i utrwalanie zebranych podczas badania danych. Podstawowymi narzędziami stosowanymi w ankietach i wywiadach są kwestionariusze⁶⁹⁶. Każdy z kwestionariuszy powinien zawierać odpowiedni merytorycznie i logicznie zestaw pytań, a każde pytanie musi dotyczyć wyłącznie jednego zjawiska w przyjętym problemie badawczym. Należy dążyć do formułowania jak najmniejszej ilości pytań, przy jednoczesnym jak najdokładniejszym rozwiązaniu badanego problemu i dostarczeniu badaczowi pożądaných informacji⁶⁹⁷.

Zarówno kwestionariusz ankiety jak i wywiadu, co do zasady składają się części merytorycznej oraz ważnych elementów dodatkowych, takich jak: tytuł badania, informacje o osobie lub instytucji prowadzącej badanie i celu badania. Respondent powinien zostać poinformowany o sposobie udzielania odpowiedzi na pytania zamieszczone w kwestionariuszu, charakterze i zasięgu badania, sposobie wykorzystania udzielonych odpowiedzi, a także o tym, czy anketa jest anonimowa, czy też nie. Ważną częścią kwestionariuszy jest metryczka, która służy poznaniu indywidualnych cech respondentów, takich jak: wiek, płeć, miejsce zamieszkania itp. Na końcu kwestionariusza umieszcza się podziękowanie ankietowanemu za udział w badaniu⁶⁹⁸.

Kwestionariusz ankiety przygotowany przez autorkę niniejszej pracy składał się z preambuły, trzech części pytań merytorycznych (właściwych) oraz czwartej (ostatniej) części metryczkowej. Skierowany został do pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych. Anketa została zredagowana w taki sposób, aby jej wypełnienie przez respondentów nie wymagało dodatkowej pomocy ze strony badacza. Umieszczone w kwestionariuszu pytania mają charakter zamknięty i bezpośrednio wskazują na konieczność udzielenia jednej odpowiedzi, za wyjątkiem miejsc, gdzie w sposób jednoznaczny wskazano możliwość wielokrotnego ich wyboru.

W kwestionariuszach ankiet dopuszczalne jest umieszczanie pytań otwartych, a więc dających ankietowanemu możliwość udzielenia dowolnej i swobodnej odpowiedzi.

⁶⁹⁶ Sztumski, *Wstęp* ..., op. cit., s.71.

⁶⁹⁷ E. Babbie, *Badania*..., op. cit., s. 304.

⁶⁹⁸ E. Krok, *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 874, Studia Informatica nr 37, Szczecin 2015, s. 59-60.

W niniejszej pracy tego typu rozwiązanie zostało wykorzystane wyłącznie w kwestionariuszu wywiadu, składającym się wyłącznie z pytań otwartych i z tak zwanej metryczki. Pomimo, że ankiety i wywiady były anonimowe, umieszczona w kwestionariuszach metryczka pozwalała na zebranie danych społeczno-demograficznych o respondentach i badanej próbie. Pytania z tego obszaru zamieszczono w części czwartej kwestionariusza i odnosiły się do następujących kwestii⁶⁹⁹:

- płeć,
- wiek,
- wykształcenie,
- dotychczasowy łączny staż pracy w banku,
- obecnie zajmowane stanowisko w banku,
- liczba osób zatrudnionych w placówce/oddziale banku,
- rodzaj banku.

Badanie ankietowe dostarczyło autorce pracy cennych danych ilościowych, zaś dzięki przeprowadzeniu wywiadów uzyskano dane jakościowe, dopełniające i uzupełniające informacje z ankiet. Otrzymane odpowiedzi respondentów i ich analiza mają przede wszystkim na celu opis lub wyjaśnienie zawartych w hipotezach badawczych zjawisk czy potwierdzenie lub obalenie przyjętych przypuszczeń.

Kwestionariusz ankiety składał się z czterech części, zawierających pytania dotyczące: sprawdzenia znajomości narzędzi marketingu personalnego przez respondentów (3 pytania), diagnozy i oceny wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach (12 pytań wraz z rozbudowanymi podpunktami), poznania oczekiwań pracowników wobec pracodawców (2 pytania) oraz 7 pytań metryczkowych. Większość pytań miała charakter zamknięty z możliwością wyboru jednej lub większej liczby odpowiedzi (w przypadku, gdy zostało to wyraźnie wskazane). Z kolei kwestionariusz wywiadu był tak skonstruowany, aby na jego podstawie móc doprecyzować lub pogłębić zagadnienia z kwestionariusza ankiety. Natomiast jak wspomniano powyżej, składał się w części merytorycznej z pytań otwartych. Odpowiedzi udzielone przez osoby badane były zapisywane przez badacza.

Kolejnym, nieodzownym elementem procesu badawczego, po przygotowaniu narzędzi badawczych było przeprowadzenie badań pilotażowych, które poprzedziły

⁶⁹⁹ Opracowanie własne.

realizację badań właściwych. Badania pilotażowe (wstępne) są realizowane przed badaniami zasadniczymi najczęściej, gdy analizowane problemy, zjawiska, mechanizmy czy procesy typowe dla pewnej zbiorowości, lokalizacji, społeczeństwa są znane wyłącznie w niewielkim zakresie⁷⁰⁰. Są one przeprowadzane na niewielkiej próbie badawczej i z reguły stanowią pierwszy kontakt z analizowaną rzeczywistością. Ponadto pozwalają na zebranie wstępnych informacji na temat badanego zjawiska, a ich celem jest zweryfikowanie przyjętego kierunku badań i opracowanie ostatecznych założeń, a także sprawdzenie czytelności, przydatności i poprawności przygotowanego narzędzia badawczego tj. kwestionariusza⁷⁰¹.

Badania pilotażowe (ankiety i wywiadu) odbyły się na przełomie września i października 2023 roku. Do wypełnienia kwestionariusza ankiety zaproszono 6 pracowników banków spółdzielczych i 6 pracowników banków komercyjnych. Weryfikację kwestionariusza wywiadu przeprowadzono zaś na próbie składającej się z 2 pracowników banków spółdzielczych i 2 pracowników banków komercyjnych. Respondenci zostali wybrani na zasadzie doboru wygodnego i reprezentowali oddziały banków zlokalizowane na terenie województw: łódzkiego, śląskiego i dolnośląskiego. Na końcu kwestionariuszy poproszono respondentów o wskazanie uwag lub propozycji zmian do przygotowanych narzędzi badawczych, które mogłyby poprawić precyzyjność i zrozumiałość pytań oraz uzupełnić kafeterię. W efekcie przerebadowano niektóre z pytań oraz dodano niezbędne wyjaśnienia. Zakres zmian był niewielki, natomiast sprawił, że kwestionariusze stały się bardziej przejrzyste i zrozumiałe dla adresatów.

Badanie właściwe przeprowadzono natomiast na znacznie większej próbie (podzbiorze populacji generalnej) liczącej łącznie 399 pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych. Metoda reprezentacyjna jest najwłaściwszą realizacją badania częściowego, gdzie próba dobierana jest w sposób losowy. Istnieje zatem możliwość wyznaczenia minimalnej liczebności próby w oparciu o określone parametry, a w przypadku populacji skończonej do wyliczeń wykorzystuje się zaprezentowany poniżej wzór:

$$N_{min} = \frac{P(1-P)}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}},$$

gdzie:

⁷⁰⁰ H. Dźwigoł, *Warsztat ...*, op. cit., s. 135-136.

⁷⁰¹ S. Nowak, *Metodologia...*, op. cit., s. 59-61.

P – szacowana wielkość frakcji,

z – wartość wynikająca z przyjętego poziomu istotności (α), obliczana przy pomocy dystrybuanty rozkładu normalnego,

N – liczebność populacji generalnej (w przypadku populacji skończonej),

e – maksymalny błąd oszacowania.

Wyliczenia oparte o zaprezentowany powyżej wzór wskazują, że minimalna wielkość próby badawczej dla populacji skończonej (osób zatrudnionych w bankach w Polsce, których na dzień 31.12.2023 r. było 145,4 tys.) przy założeniu maksymalnego błędu oszacowania równego 5% wynosi 384 pracowników banków. W niniejszej pracy dobór próby badawczej do ankiet miał charakter celowy, co warunkowane było tym, że: uczestnicy badania musieli być pracownikami banków spółdzielczych i/lub komercyjnych oraz autorka pracy dążyła do utworzenia próby bliskiej reprezentatywnej. W związku z tym, zastosowanie takiej metody umożliwiło pozyskanie odpowiedniej liczby respondentów, do których dotarcie z uwagi na tematykę pracy oraz spełnienie warunku bycia aktualnym pracownikiem było mocno utrudnione i ograniczone. Zastosowany dobór celowy polega na wyodrębnieniu ankietowanych w oparciu o własną wiedzę na temat badanej populacji lub celów badań⁷⁰². Zgodnie z teorią, „*dobór próby badawczej podyktowany powinien być procesem wyboru możliwie najbardziej reprezentatywnych elementów populacji, na podstawie których może nastąpić z wysoką pewnością generalizowanie uzyskanych wyników na całość populacji, bez konieczności analizowania wszystkich jej członków*”⁷⁰³.

Wszyscy uczestnicy badania zostali poinformowani o zakresie i tematyce ankiety, a ponadto w informacji wprowadzającej podano adres email, aby mieli oni możliwość bezpośredniego kontaktu z autorką. Badania właściwe ilościowe, do realizacji których posłużono się kwestionariuszami ankiety (załącznik 1) przeprowadzono w okresie kwiecień-sierpień 2024 roku, wykorzystując techniki: PAPI (*Paper And Pencil Interview*) oraz CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). Pierwsza z wymienionych technik polega na dystrybuowaniu ankiet w wersji papierowej bezpośrednio do badanych⁷⁰⁴.

⁷⁰² K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, BiTP, t. 32, wyd. 4, Wydawnictwo CNBOP-PIB, 2013, s. 31-36; K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Dobór próby badawczej czynnikiem sukcesu w prowadzonych badaniach empirycznych*, *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 2(6), 2013, s. 40-48.

⁷⁰³ A. Miszczak, J. Walasek, *Techniki wyboru próby badawczej*, *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 2(6), 2013, s. 100.

⁷⁰⁴ P. Połonowska, J. Grześ-Bukłaho, *Pandemia Covid-19 a kompetencje pracowników*, *Akademia Zarządzania*, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, t. 6, nr 3, 2022, s. 265.

Z kolei CAWI jest ankietą internetową i jej przewagą nad PAPI jest: praktycznie nieograniczony zasięg⁷⁰⁵, szybsza możliwość zebrania wyników badania⁷⁰⁶, a także możliwość jej wypełnienia na dowolnym urządzeniu oraz w dogodnym czasie. Ponadto technika CAWI obliuguje badaczy do wykorzystania odpowiedniej strony internetowej i za jej pomocą przygotowania ankiety. Mogą to być zarówno portale oferujące darmowe wersje, jak i te komercyjne⁷⁰⁷. Kwestionariusz udostępniany jest potencjalnym respondentom poprzez przesłanie im adresu do strony internetowej, na której taki formularz się znajduje. Zaletą tej techniki jest to, że udzielone przez ankietowanych odpowiedzi automatycznie trafiają do elektronicznej bazy danych i nie ma konieczności ich ręcznego tam wprowadzania⁷⁰⁸.

Realizacja przy wykorzystaniu techniki PAPI wiązała się z osobistym dostarczeniem kwestionariuszy do respondentów. W ten sposób uzyskano 62 wypełnione kompletne ankiety wypełnione przez pracowników banków (2 zostały odrzucone z uwagi na braki formalne lub niekompletność danych), zamieszkujących województwa: łódzkie, śląskie i dolnośląskie⁷⁰⁹. Równoległe zastosowanie metody CAWI pozwoliło nadać badaniom ogólnopolski charakter. Należy również w tym momencie wspomnieć o trudnościach napotkanych przez autorkę w dotarciu do osób pracujących w bankach i uzyskaniu od nich zgody na udział w badaniu. Osobista dystrybucja ankiet nie była prosta z uwagi na niechęć ze strony części pracowników do uzupełniania bądź poboru ankiety w miejscu pracy. Spowodowane to było tematyką podjętych badań, która obejmuje wrażliwy obszar jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi⁷¹⁰. Należało również zapewnić odpowiednie warunki ankietowanym, aby udzielane odpowiedzi były jak najbardziej rzetelne. W związku z tym podjęto również próbę kontaktu z bankami – telefoniczną i za pośrednictwem poczty elektronicznej, z centralami banków

⁷⁰⁵ R. Mącik, M. Korba, *Wiarygodność pomiaru w badaniach mixed-mode: porównanie efektów stosowania PAPI i CAWI*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Badania marketingowe – nowe wyzwania, nr 96, Wrocław 2010, s. 201-202.

⁷⁰⁶ J. Wielki, *Elektroniczny marketing poprzez internet. Reengineering procesu marketingowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 2000, s. 105.

⁷⁰⁷ W. Czernski, *Narzędzia informatyczne wspomagające pracę nowoczesnego naukowca = IT Tools Supporting The Modern Scientist*, Edukacja - Technika – Informatyka, nr 1(19), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2017, s. 200.

⁷⁰⁸ R. Stanisławski, *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 4, s. 106, 109.

⁷⁰⁹ Osobiste dotarcie do respondentów ze wskazanych województw związane było z niewielką odległością od miejsca zamieszkania autorki.

⁷¹⁰ Badanie ma na celu identyfikację narzędzi marketingu personalnego stosowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach, a także ocenę zadowolenia pracowników z pracy i wskazanie słabości w tym obszarze.

funkcjonujących w polskim sektorze bankowym, których lista dostępna jest na stronie internetowej Komisji Nadzoru Finansowego⁷¹¹. Pomoc uzyskano od dwóch banków z którymi autorka utrzymuje relacje biznesowe. Nie zrezygnowano jednakże z zastosowania techniki CAWI, wykorzystując do dystrybucji ankiet media społecznościowe, specjalistyczne fora bankowe, grupy internetowe adresowane do pracowników banków oraz prywatne kontakty wynikające z niemal 6-letniego zatrudnienia autorki w jednej z centrali banków w Polsce. W ten sposób uzyskano 337 poprawnie wypełnionych przez pracowników banków ankiet, co łącznie z techniką PAPI pozwoliło na zebranie 399 ankiet.

Zebrana wielkość próby ($N = 399$) była odpowiednia do przeprowadzania analiz statystycznych z wysoką precyzją, zapewniając moc testu na poziomie $1 - \beta \geq 0,80$ przy założeniu hipotez kierunkowych i poziomu istotności $\alpha = 0,05$. Oznacza to, że prawdopodobieństwo wykrycia rzeczywistych efektów, jeśli takie istnieją, wynosiło co najmniej 80%. Próba umożliwiała identyfikację istotnych efektów statystycznych dla testu niezależności χ^2 z wariancją błędu równą 24%, słabych związków między zmiennymi ($r \geq 0,13$), słabych efektów różnic między dwiema grupami ($d \geq 0,26$) oraz umiarkowanych efektów interakcyjnych w analizie wariancji ($f \geq 0,19$). Dzięki temu zapewniono wysoką jakość wyników i adekwatność wniosków statystycznych, przy minimalnym ryzyku błędów I i II rodzaju.

Po zakończeniu badań ankietowych i uzyskane dane poddano analizie statystycznej, wykorzystując arkusz kalkulacyjny Microsoft Office Excel oraz IBM SPSS Statistics 30. Celem weryfikacji hipotez badawczych, wykonano szereg analiz statystycznych. W pierwszej kolejności obliczono podstawowe statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych wraz z testem normalności Shapiro-Wilka, a także wskaźnikiem rzetelności α Cronbacha. Następnie przeprowadzono również inne analizy statystyczne, w skład których wchodziły: test chi-kwadrat niezależności, test t Studenta dla prób niezależnych oraz test t Studenta z poprawką Welcha dla prób niezależnych, współczynniki korelacji ρ Spearmana oraz r Pearsona, a także szereg analiz wariancji, w tym: jednoczynnikowa analiza wariancji, analiza wariancji dla pomiarów zależnych, analiza wariancji w modelu mieszanym 2x2, jednoczynnikowa wielowymiarowa analiza

⁷¹¹ Zob.: https://www.knf.gov.pl/podmioty/Podmioty_sektora_bankowego [odczyt: 08.01.2024].

wariancji. Za poziom istotności statystycznej przyjęto próg $\alpha = 0,05$, siłę efektów interpretowano za Cohenem⁷¹².

W niniejszej rozprawie, jak już wcześniej wspomniano, zastosowano triangulację metod badawczych, polegającą na tym, że po zakończeniu badań ilościowych kontynuowano proces badawczy przy wykorzystaniu metod jakościowych. Pomimo wielu ograniczeń, jakie związane są z prowadzeniem badań jakościowych, ich użyteczność jest niekwestionowana. Umożliwiają one pogłębienie zjawisk mających miejsce w organizacjach, np. takich jak: postawy kadry zarządzającej, kultura organizacyjna czy motywy postępowania pracowników. Ponadto, mogą one stanowić uzupełnienie badań ilościowych oraz stać się pewnego rodzaju wsparciem w otrzymaniu odpowiedzi na trudne pytania, których nie sposób uzyskać w ankiecie⁷¹³. W związku z powyższym autorka pracy przygotowała narzędzie badawcze w postaci autorskiego kwestionariusza wywiadu (załącznik 2), który składał się z dwóch części. Pierwszą stanowiła metryczka, zawierająca 7 pytań dotyczących informacji o osobach badanych i miejscu ich pracy, takich jak: rodzaj banku, w którym respondent pracuje, wykształcenie, dotychczasowy łączny staż pracy w banku, staż pracy na aktualnie piastowanym stanowisku, obecnie zajmowane stanowisko w banku, liczba osób zatrudnionych w placówce/oddziale oraz liczba podległych bezpośrednio pracowników. Część druga zawierała 17 pytań właściwych, pozwalających na uzupełnienie i rozszerzenie otrzymanych na podstawie badania ankietowego wyników. Rozmówcom przedstawiono także wybrane rozkłady odpowiedzi z badania ilościowego i poproszono ich o odniesienie się do poszczególnych kwestii. Podczas rozmów osoby badane wyraziły również swoje opinie na temat przygotowanego wstępnego schematu wdrożenia narzędzi marketingu personalnego w bankach. Kwestionariusz wywiadu zawierał wyłącznie pytania otwarte, na które osoby badane mogły udzielić swobodnej i wyczerpującej odpowiedzi. Takie rozwiązanie miało na celu umożliwienie respondentom nieograniczonej niczym wypowiedzi, a badaczowi zadawania dodatkowych doprecyzowujących pytań. Wywiady zostały przeprowadzone po zakończeniu badań ankietowych z uwagi na możliwość pozyskania uzupełniających danych czy opinii,

⁷¹² J. Cohen, *A power primer*, [w:] A.E. Kazdin (red.), *Methodological issues and strategies in clinical research*, edycja 4, American Psychological Association, s. 279-284.

⁷¹³ A. Wojtczuk-Turek, *Artefakty w badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu – wybrane problemy*, [w:] M. Kisilowski, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie kryzysowe – zagadnienie na styku nauk o bezpieczeństwie oraz nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 2(167), Warszawa 2015, s. 31-33.

których zabrakło lub były niedostatecznie rozwinięte w badaniu ilościowym. Pytania zawarte w kwestionariuszu zostały tak skonstruowane, aby poznać motyw przyjęcia przez badanych określonych postaw względem narzędzi marketingu personalnego. W efekcie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych autorka pracy podejmuje próbę opracowania założeń modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dla banków.

Analogicznie jak w badaniach ilościowych, dobór próby badawczej miał charakter celowy. Autorka założyła, że próba ta składać się będzie z pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych, zajmujących kierownicze/zarządzające stanowiska, jak i tych niezajmujących takich stanowisk. Takiego doboru dokonano ze względu na fakt, że narzędzia marketingu personalnego – będące przedmiotem rozważań niniejszej pracy, kierowane są bezpośrednio do pracowników najczęściej przez ich kierowników lub osoby zarządzające. W związku z tym wywiady na potrzeby badań jakościowych zrealizowano we wrześniu 2024 roku i przeprowadzono je z następującymi osobami:

- 4 pracownikami banków spółdzielczych zajmującymi stanowiska kierownicze (w tym zarządcze),
- 4 pracownikami banków spółdzielczych niezajmującymi stanowisk kierowniczych,
- 4 pracownikami banków komercyjnych zajmującymi stanowiska kierownicze,
- 4 pracownikami banków komercyjnych niezajmującymi stanowisk kierowniczych.

Łącznie przeprowadzono 16 kompletnych wywiadów, a ich liczbę uznaje się za standardową i wystarczającą, biorąc pod uwagę typ i rodzaj badań. Ponadto, na podstawie zrealizowanego przeglądu metodologii badań naukowych stwierdzić można, że brak jest jednolitego stanowiska co do minimalnej wymaganej wielkości próby w badaniach jakościowych, a poruszane zagadnienie traktuje się jako marginalne. Przyjmuje się, że o wielkości takiej próby decyduje między innymi stan teoretycznego nasycenia omawianego zagadnienia⁷¹⁴. S. Pasikowski uznaje, że „powtarzalność w zakresie gromadzonych danych i uzyskiwanych rezultatów badawczych wyznacza wielkość próby, która uchodzić może za wyraźniejszy sygnał sięgania granicy nasycenia teoretycznego”.

⁷¹⁴ S. Pasikowski, *Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych*, Przegląd Badań Edukacyjnych Educational Studies Review, nr 21 (2/2015), s. 197.

Według B. Glinki i W. Czakona niektóre źródła wskazują na konieczność przeprowadzenia minimum 2-3 wywiadów, inne 4-7, a jeszcze inne 10. Są też takie według których w badaniu powinno wziąć udział kilkadziesiąt osób⁷¹⁵. W literaturze przedmiotu można znaleźć pogląd, zgodnie z którym minimalna akceptowalna liczebność próby badań jakościowych wynosi 15⁷¹⁶. Oznacza to, że warunek ten został w niniejszej rozprawie spełniony.

Do przeprowadzenia wywiadów zastosowano dwie techniki, których wybór był determinowany przede wszystkim preferencjami rozmówcy. Spośród wszystkich 16 wywiadów 15 zostało zrealizowanych bezpośrednio⁷¹⁷, a 1 pisemnie, poprzez ustosunkowanie się uczestnika badania do pytań zawartych w kwestionariuszu wywiadu. Celem umożliwienia porównywalności otrzymanych wyników badań, wywiady miały charakter ustrukturyzowany i częściowo standaryzowany. Zgodnie z definicją wywiad ustrukturyzowany cechuje się z góry ustaloną liczbą i treścią pytań, zaś częściowo ustrukturyzowany umożliwia badaczowi pozyskanie dodatkowych danych w obszarach, które nie zostały objęte kwestionariuszem, ale respondenci wskazali je jako istotne⁷¹⁸. Standaryzacja w odniesieniu do metod i technik badawczych ujednolica formę i sposób prowadzenia badań, a także zmniejsza wpływ czynników ubocznych (warunki przeprowadzenia i nastawienie prowadzącego) na wyniki badania. Inaczej mówiąc jest to ujednolicenie działań poznawczych, środków technicznych i intelektualnych. Odnosząc to do wywiadu standaryzacja polega na posługiwaniu się dokładnie opracowanym kwestionariuszem, składającym się często z pytań zamkniętych⁷¹⁹. Autorka jednakże przygotowując kwestionariusz wywiadu umieściła w nim wyłącznie pytania otwarte, aby badany mógł udzielić swobodnej i niczym nieograniczonej odpowiedzi.

Rezultaty uzyskane w wyniku przeprowadzenia badań jakościowych przyczyniły się do pełniejszej eksplikacji problemu badawczego, uzupełnienia i lepszego zrozumienia konkluzji powstałych na podstawie badań ilościowych, a także realizacji celów badawczych, w tym przede wszystkim próby opracowania założeń modelu marketingu

⁷¹⁵ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy...*, op. cit., s. 86-87.

⁷¹⁶ M. Mason, *Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews*, „Forum Qualitative Sozialforschung”, t. 11, nr 3, 2010, s. 4.

⁷¹⁷ Wywiady zrealizowano w siedzibach banków na terenie województwa łódzkiego, śląskiego, małopolskiego i dolnośląskiego (10 wywiadów) oraz w miejscach poza siedzibą banków (6 wywiadów).

⁷¹⁸ T. Cyrkot, Ł. Gawęda, R. Szczepanowski, *Wywiad ustrukturyzowany w ocenie zaburzeń psychotycznych na przykładzie kwestionariusza SANS i SAPS*, Psychologiczne Zeszyty Naukowe, Półrocznik Instytutu Psychologii Uniwersytetu Zielonogórskiego, nr 2/2016, s. 157-159.

⁷¹⁹ W. Skarbek, *Wybrane...*, op. cit., s. 69-70.

personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dla banków spółdzielczych i banków komercyjnych.

3.4. Charakterystyka próby badawczej, organizacja i przebieg badań

W niniejszej rozprawie, z uwagi na zastosowanie triangulacji metod badawczych ilościowych i jakościowych, proces badawczy przebiegał dwuetapowo. Jako pierwsze przeprowadzono badania ilościowe, które adresowane były do pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych polskiego sektora bankowego. Następnie zrealizowano badania jakościowe, które miały na celu doprecyzowanie otrzymanych wyników ankiet i tym samym lepsze zrozumienie badanego obszaru. W każdym z tych rodzajów badań uczestniczyła inna liczba respondentów. Zatem w tym podrozdziale pracy scharakteryzowani zostaną uczestnicy badań w oparciu o uzyskane odpowiedzi z pytań metryczkowych, zaczynając od pracowników banków uczestniczących w badaniu ilościowym, by następnie przejść do opisu uczestników badania jakościowego.

W badaniu ankietowym skierowanym do pracowników banków uczestniczyło 399 osób, z czego kobiety stanowiły 59,4%, a mężczyźni 40,6% grupy badawczej (tabela 22). Duża rozbieżność pomiędzy płcią respondentów wynika z realnej sytuacji na rynku pracy w bankach w Polsce. Biorąc pod uwagę strukturę zatrudnienia według stanu na 31.12.2023 roku w pięciu największych bankach w Polsce⁷²⁰, tj.: PKO BP S.A., Pekao S.A., Santander Bank S.A., ING Bank Śląski S.A. i mBank S.A. średnie zatrudnienie kobiet wynosiło ok. 66%⁷²¹.

Tabela 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie o płeć pracowników banków

Płeć	Liczba odpowiedzi N=399	% grupy
Kobieta	237	59,4%
Mężczyzna	162	40,6%

Źródło: opracowanie własne

⁷²⁰ Wielkość banków określona na podstawie wartości posiadanych aktywów według stanu na III kwartał 2024 roku (<https://finhack.pl/jakie-sa-najwieksze-banki-w-polsce/>; odczyt: 04.11.2024 r.).

⁷²¹ Średnie zatrudnienie kobiet określono na podstawie raportów i informacji publikowanych przez banki (<https://raportroczny2023.pkobp.pl/istotne-tematy-esg/pracownicy/>; <https://raport-pekao.pl/pracownicy/informacje-o-strukturze-zatrudnienia/>; <https://esg.santander.pl/2023/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/struktura-zatrudnienia/>; https://www.ing.pl/_files/nyw9zkg; <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2020/otoczenie-spoeczne-i-pracownicy-s/zaangazowani-pracownicy/nasi-pracownicy/>; odczyt: 04.11.2024 r.).

Biorąc pod uwagę wiek respondentów, najliczniejszą grupę stanowili pracownicy mający od 36 do 45 lat (49,4% badanych). Pozostałe grupy respondentów ze względu na wiek były znacznie mniej liczne, gdyż w wieku 25-35 lat do badania przystąpiło 107 respondentów (26,8% ankietowanych). Najmniejszą grupą uczestników ankiety stanowiły osoby w wieku powyżej 60 lat, co stanowiło 0,5% wszystkich badanych. Celem lepszego zobrazowania struktury wieku respondentów zaprezentowano odpowiedzi na to pytanie w ujęciu zagregowanym. Najliczniejszą grupą pozostały osoby w wieku 36-45 lat, zaś udział osób biorących udział w badaniu w wieku do 35 lat wyniósł 28,3% ankietowanych. Pracowników banków mających ponad 56 lat przystąpiło do badania 15. Charakterystykę respondentów obejmującą strukturę wieku przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wiek pracowników banków oraz przedstawienie tej odpowiedzi w ujęciu zagregowanym

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi N=399	% grupy
Wiek pracowników banków		
poniżej 25 lat	6	1,5%
25-35 lat	107	26,8%
36-45 lat	197	49,4%
46-55 lat	74	18,5%
56-60 lat	13	3,3%
powyżej 60 lat	2	0,5%
Wiek pracowników banków w ujęciu zagregowanym		
do 35 lat	113	28,3%
36-45 lat	197	49,4%
46-55 lat	74	18,5%
56+ lat	15	3,8%

Źródło: opracowanie własne

Natomiast wśród respondentów biorących udział w badaniu ankietowym dominowali pracownicy banków o stażu zatrudnienia od 6 do 16 lat, którzy stanowili 43,9% wszystkich ankietowanych. Nieco mniej liczną grupę, bo wynoszącą 145 osób (35,6% badanych) stanowili bankowcy ze stażem pracy w przedziale 17-27 lat. Wynika z tego, że w ankiecie wzięli udział przede wszystkim doświadczeni bankowcy posiadający wieloletni staż pracy. Taki dobór próby zdecydowanie podnosi wiarygodność i wartość badań, gdyż ankietowani są długi czas odbiorcami lub wykonawcami działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Rozkład odpowiedzi na omawiane pytanie metryczkowe zaprezentowano w tabeli 24.

Tabela 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie o staż pracy w banku

Staż pracy w banku	Liczba odpowiedzi N=399	% grupy
do 5 lat	59	14,8%
6 - 16 lat	175	43,9%
17 - 27 lat	142	35,6%
powyżej 27 lat	23	5,8%

Źródło: opracowanie własne

Prowadzone badania objęły pracowników zajmujących różne stanowiska w banku. Udzielone odpowiedzi ograniczono (ręcznie zagregowano) do wskazania czy ankietowany należy do kadry kierowniczej, zarządzającej czy pozostałych pracowników. Najlichnieszą grupę stanowili pracownicy niebędący kierownikami i członkami zarządów, których w badaniu wzięło udział 294, co stanowi 73,7% wszystkich respondentów. Ankietę wypełniło 21 członków zarządu oraz 84 osoby piastujące stanowiska kierownicze, a więc posiadające władztwo decyzyjne również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (i tym samym w doborze i wdrażaniu różnych koncepcji oraz rozwiązań wykorzystywanych w jego ramach). Respondentom zadano także pytanie o wykształcenie. Największy udział badanych stanowiły osoby posiadające wykształcenie wyższe ekonomiczne (71,4%), znacznie mniej osób dysponowało wykształceniem wyższym nieekonomicznym (24,1% ankietowanych), zaś jedynie 18 osób posiadało wykształcenie średnie. Struktura respondentów w oparciu o wykształcenie może świadczyć o posiadaniu przez nich dużej wiedzy na temat koncepcji wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w tym przede wszystkim o będącym przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy – marketingu personalnym. Rozkład odpowiedzi na te pytania przedstawiono w tabeli 25.

Tabela 25. Rozkład odpowiedzi na pytania o zajmowane stanowisko i wykształcenie pracowników banków

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi N=399	% grupy
Zajmowane stanowisko w banku		
kadra zarządzająca	21	5,2%
kadra kierownicza	84	21,1%
pozostali pracownicy	294	73,7%
Wykształcenie		
wyższe ekonomiczne	285	71,4%
wyższe nieekonomiczne	96	24,1%
Średnie	18	4,5%

Źródło: opracowanie własne

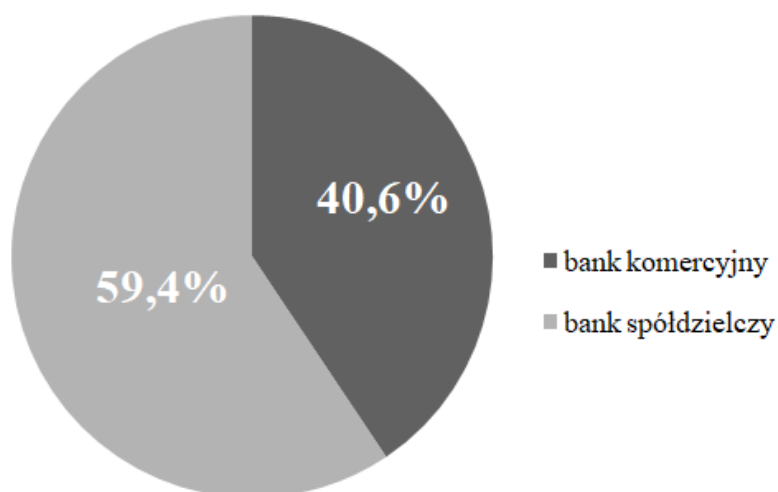
Osoby biorące udział w badaniu wykonywały swoją pracę zarówno w dużych oddziałach, jak i mniejszych, mierzonych liczbą osób zatrudnionych w danej placówce. Najwięcej respondentów, bo 158 osób, tj. 39,6% badanych, pracowało w placówkach liczących powyżej 42 osób. Nieco mniej, bo 29,1% ankietowanych zatrudnionych było w oddziałach zatrudniających od 11 do 26 osób, co pokazano w tabeli 26.

Tabela 26. Struktura próby badawczej według liczby osób zatrudnionych w placówce banku

Liczba osób zatrudnionych w placówce banku	Liczba odpowiedzi N=399	% grupy
do 10 osób	86	21,5%
11-26 osób	116	29,1%
27-42 osób	39	9,8%
powyżej 42 osób	158	39,6%

Źródło: opracowanie własne

Ostatnim pytaniem zawartym w części metryczkowej ankiety było wskazanie w jakim rodzaju banku ankietowani są zatrudnieni. Spośród 399 pracowników banków biorących udział w badaniu 237 respondentów wskazało, że pracuje w banku spółdzielczym, co stanowi 59,4% próby badawczej. Pozostałe 162 osoby zatrudnione są w bankach komercyjnych. Według stanu na 31.12.2023 roku w Polsce działało 29 banków komercyjnych i 492 banki spółdzielcze, co zostało zaprezentowane w rozdziale drugim na rysunku 8. Z kolei odwrotnie kształtuje się liczba osób zatrudnionych w tych rodzajach instytucji (rysunek 18). Z uwagi jednakże na tematykę pracy przyjęcie takiej struktury próby badawczej uznaje się za zasadne. Sama koncepcja marketingu personalnego i wykorzystywane w jej ramach narzędzia wprowadzane są przez każdy bank odrębnie, a identyfikacja takich działań jest jednym z głównych celów rozprawy. Zatem odpowiednim podejściem wydaje się poznanie opinii w tym temacie u możliwie jak największej liczby pracowników banków spółdzielczych, jednocześnie w pewien sposób pomijając realny stosunek liczby pracowników banków spółdzielczych do liczby osób zatrudnionych w bankach komercyjnych. Strukturę zatrudnienia zobrazowano na rysunku 18.



Rysunek 18. Struktura próby badawczej według kryterium rodzaju banku, w którym pracują respondenci

Źródło: opracowanie własne

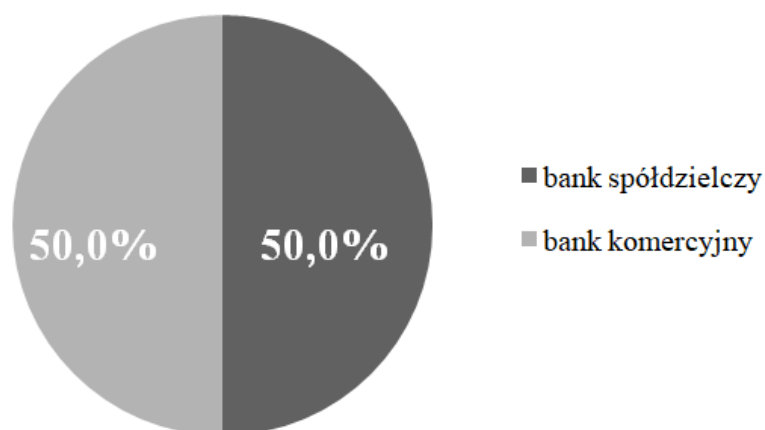
Po zakończeniu badań ilościowych i poddaniu otrzymanych wyników analizie, zrealizowano drugą część badań, a więc tych o charakterze jakościowym. Polegały one na przeprowadzeniu wywiadów z pracownikami banków, w tym osobami piastującymi stanowiska kierownicze i zarządzające oraz pracownikami, którzy takich stanowisk nie zajmują. Łącznie przeprowadzono 16 kompletnych wywiadów. Pytania zawarte w kwestionariuszu w niewielkiej części odnosiły się również do wyników uzyskanych w badaniach ilościowych. W przeprowadzonych wywiadach, na 16 rozmówców 10 z nich stanowiły kobiety (62,5% wszystkich respondentów), co zaprezentowano w tabeli 27. Tendencja odpowiada tej z pierwszego etapu badań, gdyż wśród badanych osób przewagę stanowią kobiety nad mężczyznami.

Tabela 27. Struktura próby badawczej badań jakościowych według kryterium płci rozmówcy

Płeć	Liczba odpowiedzi N=16	% grupy
Kobieta	10	62,5%
Mężczyzna	6	37,5%

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę rodzaj banku, w którym rozmówcy pracują, w badaniach wzięło udział 8 pracowników banków spółdzielczych i 8 pracowników banków komercyjnych (rysunek 19).



Rysunek 19. Struktura próby badawczej w badaniach jakościowych według kryterium rodzaju banku, w którym pracują respondenci

Źródło: opracowanie własne

Tak jak zwrócono już uwagę, badania były ukierunkowane na identyfikację i ocenę podejmowanych działań z zakresu marketingu personalnego. Zatem należało do wywiadu zaprosić przede wszystkim osoby będące bezpośrednimi odbiorcami takich działań (pracownicy nie zajmujący stanowisk kierowniczych lub zarządzających) oraz osoby je piastujące. Cel ten zdaniem autorki został osiągnięty, gdyż w gronie uczestników badania byli pracownicy zajmujący wszystkie wymienione w projekcie badawczym stanowiska. Wśród badanych zdecydowana większość (14 osób) posiadała wykształcenie wyższe ekonomiczne, a więc są to osoby, które powinny mieć dodatkowo teoretyczną wiedzę w zakresie omawianego zagadnienia. Charakterystykę próby badawczej według tych kryteriów zaprezentowano w tabeli 28.

Tabela 28. Charakterystyka uczestników badań jakościowych według kryterium wykształcenia i obecnie zajmowanego stanowiska w banku

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi N=16	% grupy
Wykształcenie		
wyższe ekonomiczne	14	87,5%
wyższe nieekonomiczne	2	12,5%
Obecnie zajmowane stanowisko w banku		
Kadra zarządzająca	2	12,5%
Kadra kierownicza/menedżerska	6	37,5%
Pozostali pracownicy	8	50,0%

Źródło: opracowanie własne

Każda z osób biorących udział w badaniu posiada co najmniej kilkuletnie doświadczenie w pracy w bankowości. 62,5% wszystkich rozmówców posiada staż pracy dłuższy niż 17 lat. Jedynie 2 osoby, spośród badanych, zatrudnione są w banku przez okres 5 lat lub krócej. Połowa uczestników badania zajmuje aktualne stanowisko przez co najmniej 17 lat lub dłużej, a reszta badanych pracuje tu, gdzie obecnie przez okres krótszy niż 17 lat. Co istotne, w badaniach wzięły udział osoby posiadające różne staże pracy. Dzięki temu poznano opinie na temat działań podejmowanych w bankach i związanych z marketingiem personalnym zarówno doświadczonych bankowców, jak i tych z niewielkim stażem pracy w banku. Szczegółowe zestawienie uwzględniające opisane zagadnienia przedstawiono w tabeli 29.

Tabela 29. Charakterystyka uczestników badań jakościowych według kryterium dotychczasowego łącznego stażu pracy w banku oraz stażu pracy na aktualnie piastowanym stanowisku

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi N=16	% grupy
Dotychczasowy łączny staż pracy w banku		
do 5 lat	2	12,5%
6 - 16 lat	4	25,0%
17 lat i dłużej	10	62,5%
Staż pracy na aktualnie piastowanym stanowisku		
do 5 lat	4	25,0%
6 - 16 lat	4	25,0%
17 lat i dłużej	8	50,0%

Źródło: opracowanie własne

Ostatnim kryterium charakteryzującym uczestników wywiadów była liczba podległych im bezpośrednio pracowników. Połowa badanych nie ma w strukturze organizacyjnej żadnej służbowo podległej osoby. Trzech kierowników „kieruje” zespołem liczącym do 10 pracowników (18,7% badanych), natomiast 5 badanych „zarządza” zespołem składającym się z minimum 10 osób (tabela 30). Ważnym podkreślenia jest fakt, że w badaniu uczestniczyli kierownicy, członkowie zarządu i menedżerowie, którzy kierują od kilku lub kilkunastu lat podległymi sobie pracownikami i posiadają w tym zakresie duże doświadczenie. Poznanie ich punktu widzenia na temat zarządzania zasobami ludzkimi w bankach (w tym podejmowanych działań z zakresu marketingu personalnego) jest cennym źródłem informacji oraz umożliwia spojrzenie na omawianą tematykę również z ich perspektywy. Zatem taki dobór próby badawczej pozwoli na porównanie opinii dwóch grup pracowników na temat

marketingu personalnego, a więc osób będących bezpośrednimi odbiorcami działań realizowanych w ramach omawianej koncepcji z osobami je wykonującymi.

Tabela 30. Charakterystyka uczestników badań jakościowych według kryterium liczby podległych bezpośrednio pracowników

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi N=16	% grupy
brak	8	50,0%
1-10 osób	3	18,7%
powyżej 10 osób	5	31,3%

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że czynnik ludzki w bankach pełni jedną z priorytetowych ról. Wykwalifikowani, posiadający odpowiednie umiejętności i działający w sposób profesjonalny pracownicy stanowią „wizytówki” tych instytucji, ponieważ reprezentują je w kontaktach z klientami i innymi interesariuszami. Niestety, sektor finansowy (w tym bankowy) w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi od kilku lat mierzy się z licznymi problemami, między innymi takimi jak: nadmierna rotacja czy trudności ze znalezieniem i zatrudnieniem pracowników o pożądanych kwalifikacjach. Nie ulega bowiem wątpliwości, że poziom fluktuacji osób zatrudnionych w danej organizacji zależy od siły ich przywiązania do pracodawcy i poziomu odczuwanej przez nich satysfakcji z pracy. Ograniczanie wysokości tego wskaźnika powinno być dla wszystkich organizacji, w tym również banków, działaniem priorytetowym. Mała liczba zwolnień z pracy z reguły świadczy o stabilności danej instytucji i jej atrakcyjności jako pracodawcy. Dlatego też banki powinny dążyć do utrzymania długofalowej i stabilnej współpracy z aktualną kadrą, ale również w razie potrzeby móc w łatwy sposób pozyskać odpowiednich kandydatów do pracy. Wydaje się, że aby tego dokonać banki muszą między innymi: dbać o swoich pracowników, identyfikować ich potrzeby, zaspokajać je, a także dążyć do uzyskania atrakcyjnego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku jako pracodawcy. Realizację tych i wielu innych celów zapewniać ma wdrożenie marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi.

Można więc stwierdzić, że zasadniczą kwestią jest zweryfikowanie (na podstawie badań), czy istnieje potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w bankach i czy zasadne jest wdrażanie do tego obszaru narzędzi marketingu personalnego i ich ewentualna modyfikacja. W tym kontekście niezwykle ważne jest

posiadanie przez bank umiejętności kreowania swojego pozytywnego wizerunku jako pracodawcy oraz identyfikowania potrzeb i oczekiwań pracowników.

Niestety, pod tym względem polska doktryna wciąż w niewystarczającym stopniu wychodzi naprzeciw oczekiwaniom praktyków. Brak jest treści dotyczących identyfikacji wykorzystywanych narzędzi marketingu personalnego oraz ich oceny przez odbiorców i wykonawców działań. Dlatego też praca ta skupia się na diagnozie i ocenie wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach w celu podjęcia próby opracowania założeń modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dla banków spółdzielczych i banków komercyjnych.

Aby opracowanie to było wiarygodne i mogło znaleźć zastosowanie w teorii oraz praktyce biznesowej, w toku prowadzonych badań niezbędne było poznanie opinii pracowników, którzy są bezpośrednimi odbiorcami podejmowanych działań z zakresu marketingu personalnego. dopełnieniem przeprowadzonej analizy było wskazanie zajmowanego stanowiska w przedmiotowym temacie przez kierowników, menedżerów i kadrę zarządzającą. W niniejszej pracy zostały przedstawione rezultaty badań własnych, przy czym w rozdziale 4 sformułowano je na podstawie zastosowania metod ilościowych, natomiast w rozdziale 5 – zaprezentowano wyniki badań jakościowych, które stanowiły dopełnienie i rozszerzenie badań o charakterze ilościowym poprzez głęboką eksplorację danego problemu.

Rozdział 4. Empiryczna identyfikacja narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach – wyniki badania ilościowego

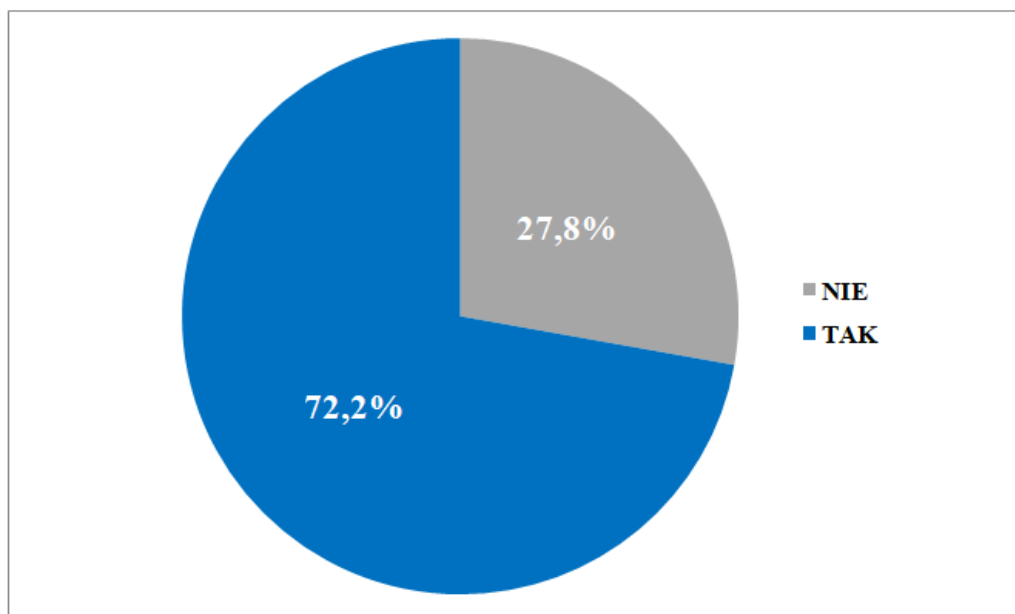
W niniejszej części pracy zaprezentowano wyniki przeprowadzonego badania ilościowego, na podstawie którego dokonano empirycznej identyfikacji i oceny narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. W rozważaniach ujęto również diagnozę poziomu znajomości tej koncepcji wśród pracowników oraz zweryfikowano jaki wpływ mają poszczególne narzędzia marketingu personalnego na zadowolenie respondentów. Ostatnim etapem było podsumowanie badań i weryfikacja przyjętych hipotez badawczych.

4.1. Diagnoza poziomu znajomości narzędzi marketingu personalnego wśród pracowników banków

W niniejszym podrozdziale skupiono się na prezentacji i analizie uzyskanych wyników z pierwszej części ankiety, która dotyczyła znajomości narzędzi marketingu personalnego wśród respondentów. W przeprowadzonym na potrzeby rozprawy badaniu ilościowym wzięło udział 399 pracowników banków ($n=399^{722}$). Ankietowani zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na trzy pytania, jednocześnie w sytuacji wskazania odpowiedzi negatywnej na pierwsze z nich (pyt. 1.1), niezbędne było przejście do kolejnej części kwestionariusza. Eksplikacja tego obszaru stanowi istotną determinantę w kontekście możliwości realizacji jednego z postawionych celów badawczych, który brzmi następująco: zdiagnozowanie znajomości narzędzi marketingu personalnego wśród kadry kierowniczej i zarządzającej w bankach (C4).

Na pierwsze pytanie zawarte w kwestionariuszu, a więc „czy pojęcie marketing personalny jest Panu(-i) znane?”, odpowiedź „TAK” wskazało 288 ankietowanych, co stanowi 72,2% całej próby badawczej (rys. 20).

⁷²² Symbolem n oznaczono liczebność analizowanej grupy badanych.



Rysunek 20. Rozkład odpowiedzi na pytanie o znajomość pojęcia marketingu personalnego (n=399)

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę fakt, że zamysłem analizy wyników tej części kwestionariusza była diagnoza poziomu znajomości narzędzi marketingu personalnego przez pracowników banków, niewystarczające było wskazanie wyłącznie subiektywnych opinii ankietowanych na temat posiadanej przez nich wiedzy w przedmiotowym temacie. Dokonano zatem weryfikacji i potwierdzenia uzyskanych odpowiedzi przez każdego z respondentów, na podstawie dodatkowych pytań pomocniczych, a więc sprawdzających rzeczywistą wiedzę badanych.

W związku z powyższym, w pierwszej kolejności respondentów poproszono o wskazanie nadrzędnego celu marketingu personalnego spośród zaproponowanych czterech, takich jak: identyfikacja i zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników, pozyskanie odpowiednich kandydatów i długoterminowe zatrzymanie obecnych pracowników, budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na Klienta, tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Natomiast w sytuacji braku wiedzy w tym zakresie zadeklarowanie własnej niewiedzy w formie informacji: „nie wiem jaki jest nadrzędny cel marketingu personalnego”. Do analizy przyjęto wyłącznie wybory tych osób, które w pytaniu 1.1 zadeklarowały znajomość omawianej koncepcji, a więc 288 respondentów⁷²³.

⁷²³ n1=288 ankietowanych.

Tabela 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie o nadrzędny cel marketingu personalnego

Odpowiedzi	Liczba odpowiedzi (n1=288)	% grupy
Identyfikacja i zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników, pozyskanie odpowiednich kandydatów i długoterminowe zatrzymanie obecnych pracowników	225	78,1%
budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na Klienta	17	5,9%
tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy	41	14,2%
nie wiem jaki jest nadrzędny cel marketingu personalnego	5	1,8%
<i>Adnotacja. n1 – liczba obserwacji</i>		

Źródło: opracowanie własne

Poprawną odpowiedzią na to pytanie jest identyfikacja i zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników, pozyskanie odpowiednich kandydatów i długoterminowe zatrzymanie obecnych pracowników. W związku z tym w dalszej analizie uwzględniono wyłącznie odpowiedzi 225 ankietowanych⁷²⁴, którzy poprawnie wskazali tę opcję wyboru.

Kolejnym pytaniem sprawdzającym wiedzę respondentów na temat marketingu personalnego było pytanie nr 1.3. Poproszono ankietowanych o wskazanie, czy wymienione narzędzia, które oznaczono symbolami od N1 do N8, są zaliczane do instrumentów oddziaływania na pracowników w koncepcji marketingu personalnego. Z wymienionych tam możliwości, te do których przypisano symbole: N2, N3, N5, N6, N8 zalicza się do instrumentów stosowanych w omawianej koncepcji. Zdecydowana większość branych w tym pytaniu pod uwagę ankietowanych, bo 97,3% grupy (219 osób), poprawnie określiła, że rekrutacja wewnętrzna i selekcja związana z mobilnością pracowników i możliwościami przemieszczania ich na inne stanowiska pracy, na których mogliby w lepszy sposób wykorzystać swoją wiedzę i zdolności jest jednym z narzędzi omawianej koncepcji. Również bardzo trafnie pracownicy wskazali szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych organizacji uwzględniających preferencje pracowników jako instrument marketingu personalnego. Odpowiedź „TAK” zaznaczyło 96,9% analizowanej grupy. Ankietowani najwięcej błędów popełnili klasyfikując na „TAK” szkolenia ufundowane na identyfikacji wyłącznie potrzeb szkoleniowych organizacji. Takie omyłki dotyczyły 75 osób, tj. 33,3% branych pod uwagę w tej części

⁷²⁴ n2=225 ankietowanych.

grupy pracowników. Pełna prezentacja rozkładu odpowiedzi na pytanie 1.3 została przedstawiona się w tabeli 32.

Tabela 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wskazanie narzędzi oddziaływania na pracowników w koncepcji marketingu personalnego

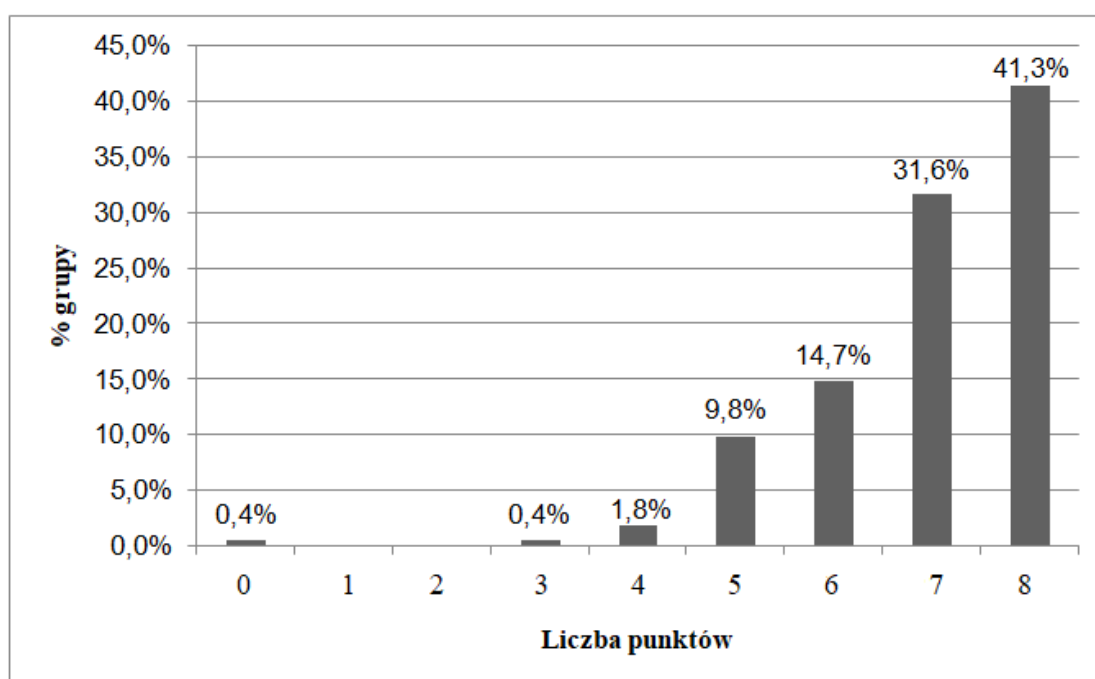
Symbol	Narzędzia	Liczba odpowiedzi (n2=225)		% grupy (odpowiedź poprawna)
		TAK	NIE	
N1	Rekrutacja pracowników rozumiana jako pozyskiwanie informacji na temat przydatności kandydata na określone stanowisko pracy, bez uwzględniania jego preferencji	48	177	78,7%
N2	Rekrutacja zewnętrzna i e-rekrutacja pracowników rozumiana jako pozyskiwanie informacji na temat kandydata i oferowanie stanowiska pracy odpowiadającego jego preferencjom	211	14	93,8%
N3	Rekrutacja wewnętrzna i selekcja związana z mobilnością pracowników i możliwościami przemieszczania ich na inne stanowiska pracy, na których mogliby w lepszy sposób wykorzystać swoją wiedzę i zdolności	219	6	97,3%
N4	Szkolenia oparte na identyfikacji wyłącznie potrzeb szkoleniowych organizacji	75	150	66,7%
N5	Szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych organizacji uwzględniających preferencje pracowników	218	7	96,9%
N6	Employer branding (kreowanie wizerunku marki pracodawcy)	185	40	82,2%
N7	Komunikacja wewnętrzna jednostronna (od przełożonego do pracownika)	34	191	84,9%
N8	Komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna) dwustronna pomiędzy pracownikami i potencjalnymi pracownikami a kierownictwem	217	8	96,4%
Adnotacja. n2 – liczba obserwacji				

Źródło: opracowanie własne

W dalszej fazie badań, podjęto próbę dalszego określenia poziomu znajomości narzędzi marketingu personalnego wśród pracowników banków, przy pomocy nowej zmiennej oznaczającej poziom wiedzy (tzw. ilościowy wskaźnik wiedzy). W omawianym pytaniu za każdą poprawną odpowiedź przyznano respondentowi 1 punkt, a za błędną 0 punktów. Tę część ankiety potraktowano zatem jako test wiedzy, obliczając dla każdego badanego respondenta wynik w skali od 0 do 8, jako miernik poziomu wiedzy. Poproszono pracowników banków o wskazanie, czy poszczególne z wymienionych narzędzi (od N1 do N8) są narzędziami marketingu personalnego. Każdy ankietowany

biorący udział w badaniu mógł uzyskać od 0 punktów (wszystkie zaznaczone odpowiedzi są błędne) do maksymalnie 8 punktów (zaznaczono wszystkie poprawne odpowiedzi). Wspominając o grupie mowa tutaj o 225 osobach, które udzieliły odpowiedzi „tak” na pierwsze pytanie zawarte w kwestionariuszu oraz wskazało poprawne rozwiązanie w pytaniu nr 1.2.

Niecałe 41,3% grupy (tj. 93 osoby) bezbłędnie określiło narzędzia marketingu personalnego i również wskazało te, które nimi nie są. Jedno narzędzie niepoprawnie zaklasyfikowało 31,6% grupy, a dwa błędy popełniło 14,7% grupy. Jedna osoba (tj. 0,4% grupy) udzieliła złej odpowiedzi na wszystkie pytania. W celu uzyskania większej przejrzystości, rozkład ilości punktów (poprawnych odpowiedzi) i przypisanej im liczby osób, które te punkty zdobyły zaprezentowano na rysunku 21.



Rysunek 21. Rozkład uzyskanych punktów przez pracowników banków (n2=225)

Źródło: opracowanie własne

Średnia uzyskanych ocen przez badanych pracowników, którzy uznali, że pojęcie marketingu personalnego jest im znane i poprawnie określiło cel główny koncepcji (225 osób) wyniosła 6,97 a mediana ocen była równa 7. Średnia została wyliczona przez dodanie wszystkich punktów uzyskanych przez każdego pracownika i podzielenie uzyskanego wyniku przez liczbę branych pod uwagę w tym przypadku osób (n2 = 225). Mediana natomiast jest to środkowa liczba w zbiorze wartości, a więc połowa uzyskanych punktów przez badanych jest większa lub równa medianie, a połowa jest mniejsza lub

równa medianie. Określono ją porządkując dane (uzyskane przez pracowników punkty) rosnąco, a następnie wybrano wartość środkową, którą w tym przypadku jest liczba 7. Kwartył pierwszy kształtował się na poziomie 6 i pozwala twierdzić, że wyłącznie 25% z 225 pracowników udzieliło nie więcej niż 6 poprawnych odpowiedzi⁷²⁵. Przeprowadzona powyżej analiza wyników potwierdziła zasadność weryfikacji prawdziwości udzielonych przez ankietowanych odpowiedzi na pytanie 1.1. Mimo, że 72,2% badanych uznało, że omawiane pojęcie jest im znane, to pytania weryfikujące pozwoliły na wskazanie, że ten udział jest znacznie niższy.

Mając na uwadze powyższe, ocenę wiedzy pracowników banków należy rozpatrywać w oparciu o całą badaną próbę, a więc 399 ankietowanych (n=399). Biorąc pod uwagę, że 111 pracowników udzieliło błędnej odpowiedzi na pytanie pierwsze, a kolejne 63 osoby odpowiedziały niepoprawnie na pytanie drugie, zaklasyfikowano ich do grupy respondentów, którzy nie uzyskali żadnych punktów (0 punktów). Po tej korekcie rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 33, na podstawie której wnioskuje się, że 43,9% ankietowanych nie wskazało żadnej poprawnej odpowiedzi. Bezbłędnie wymienione narzędzia zaklasyfikowało 23,3% grupy badawczej, a jedną omyłkę popełniło 17,8% ankietowanych. Średnia uzyskanych przez pracowników punktów wyniosła 3,9 co oznacza, że przeciętnie respondenci otrzymali 3,9 punktów z 8 możliwych do zdobycia.

Tabela 33. Rozkład uzyskanych punktów przez pracowników banków (n=399)

Liczba punktów	Liczba pracowników (n=399)	% grupy badawczej	Średnia uzyskanych przez pracowników punktów
8	93	23,3%	3,9
7	71	17,8%	
6	33	8,3%	
5	22	5,5%	
4	4	1,0%	
3	1	0,2%	
2	0	0,0%	
1	0	0,0%	
0	175	43,9%	

Adnotacja. n – liczba obserwacji

Źródło: opracowanie własne

⁷²⁵ Mediana informuje, że 50% badanych udzieliło odpowiedzi o wartościach nie większych od mediany, a druga połowa badanej zbiorowości udzieliła odpowiedzi o wartościach nie mniejszych od mediany. Kwartył pierwszy (Q1) informuje, że ¼ respondentów udzieliła odpowiedzi o wartościach nie większych od Q1, a pozostałe 75% badanych wskazało na odpowiedzi mające wartości nie mniejsze od Q1. Kwartył trzeci (Q3) informuje, że 75% respondentów biorących udział w badaniu udzieliło odpowiedzi o wartościach nie większych od Q3, a 25% uczestników badania wskazało na odpowiedzi mające wartości nie mniejsze od Q3. Zob. M. Ręklawski, *Statystyka opisowa. Teoria i przykłady*, Wydawnictwo Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku, Włocławek 2020, s. 42-44.

Do oceny wiedzy pracowników banków na temat marketingu personalnego i jego narzędzi przyjęto kryteria⁷²⁶ wskazane w tabeli 34.

Tabela 34. Kryteria przyjęte do oceny poziomu wiedzy pracowników banków na temat marketingu personalnego

Kryterium	Przedział punktów	Poziom wiedzy
powyżej 75% poprawnych odpowiedzi	powyżej 6	wysoki poziom wiedzy
50-75% poprawnych odpowiedzi	<4 – 6>	dostateczny poziom wiedzy
25-49% poprawnych odpowiedzi	<2 – 3,9>	niski poziom wiedzy
poniżej 25% poprawnych odpowiedzi	poniżej 2	niedostateczny poziom wiedzy

Źródło: opracowanie własne

Uznano, że wysoki poziom wiedzy w dowolnym temacie mogą mieć osoby, które udzieliły powyżej 75% poprawnych odpowiedzi. Z kolei niedostateczny poziom można przypisać osobie, która znała właściwą odpowiedź na mniej niż 25% pytań. Zgodnie z tymi kryteriami poziom wiedzy pracowników banków na temat marketingu personalnego i jego narzędzi określono jako **niski**.

Kolejnym etapem analizy wyników było sprawdzenie, jak kształtuje się odsetek udzielonych poprawnie odpowiedzi przez pracowników banków w podziale na wybrane kryteria, takie jak: płeć, wiek, staż pracy w banku, zajmowane stanowisko, wykształcenie, liczba osób zatrudnionych w placówce banku i rodzaj banku, w którym pracują. Dane różnicujące ankietowanych wskazano w oparciu o pytania z tzw. metryczki, a więc z części IV kwestionariusza.

Analizując poprawność udzielonych odpowiedzi (zdobytych punktów) przez pracowników banków w podziale na płeć, widoczne jest, że to kobiety uzyskały większy odsetek poprawnych odpowiedzi niż mężczyźni. Minimum 50% respondentek poprawnie zaklasyfikowało wszystkie wymienione narzędzia, za wyjątkiem jednego (N6), jako narzędzia marketingu personalnego lub jako inne niezwiązane z tą koncepcją. Średni odsetek wszystkich poprawnych odpowiedzi udzielonych przez kobiety wyniósł 52,1%, zaś przez mężczyzn był równy 44,8%. Biorąc pod uwagę wiek ankietowanych, to osoby mające powyżej 60 lat nie zaklasyfikowały żadnego wymienionego w pytaniu narzędzia poprawnie, a respondenci mający 56-60 lat średnio udzielili tylko 27,9% poprawnych

⁷²⁶ Zaproponowaną skalę ocen przyjęto na podstawie: zob. A. Ostrachowska-Gąsior, T. Krzeszowska-Rosiek, S. Górka, *Ocena wiedzy żywieniowej osób o wysokiej aktywności fizycznej uczęszczających do klubów fitness*, Probl Hig Epidemiol, nr 95(4), 2014, s. 970.

odpowiedzi. Najwyższy odsetek poprawnych odpowiedzi uzyskały osoby w przedziałach wiekowych 46-55 lat i 25-35 lat, bo odpowiednio 52,4% i 51,8% poprawnych wskazań.

Rozpatrując kryterium stażu pracy w banku widoczne jest, że respondenci posiadający najdłuższy staż udzielili najmniej poprawnych odpowiedzi w przeliczeniu na osobę, bo średnio 39,7%, a najwięcej punktów w przeliczeniu na pracownika zdobyli ankietowani zatrudnieni w banku od 17 do 27 lat (51,3% właściwych odpowiedzi). Szczególnie zaskakujący i niepokojący jest fakt, że średni odsetek poprawnych odpowiedzi udzielonych przez kadrę kierowniczą i zarządzającą był niższy niż pozostałych pracowników. Osoby „zarządzające” i kierujące pracownikami w bankach nie posiadają pełnej i ugruntowanej wiedzy na temat marketingu personalnego jako koncepcji możliwej do zastosowania lub już wykorzystywanej w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Grupa ta średnio udzieliła 46,8% poprawnych odpowiedzi w stosunku do 49,9% poprawnych odpowiedzi udzielonych przez pozostałych pracowników będących wyłącznie odbiorcami działań z zakresu marketingu personalnego. Osoby posiadające wykształcenie wyższe ekonomiczne zdobyły średnio więcej poprawnych odpowiedzi niż pracownicy z wykształceniem wyższym nieekonomicznym i średnim.

Odsetek zdobytych łącznie punktów wyniósł odpowiednio: 50,6%, 45,4% i 45,8% wszystkich wskazań. Ankietowani zatrudnieni w dużych placówkach, gdzie liczba pracowników przekracza 42 osoby udzielili średnio najmniej poprawnych odpowiedzi. Z kolei biorąc pod uwagę rodzaj banku, w którym respondenci są zatrudnieni, średni odsetek poprawnych odpowiedzi był zbliżony i wyniósł dla banku spółdzielczego 49,1% wszystkich odpowiedzi, a dla banku komercyjnego 49,2% wszystkich wskazań. Pełen rozkład odsetka poprawnych odpowiedzi dotyczących określenia narzędzi marketingu personalnego przez poszczególne grupy pracowników banków zaprezentowano w tabeli 35.

Tabela 35. Odsetek poprawnych odpowiedzi dotyczących wskazania narzędzi marketingu personalnego przez poszczególne grupy pracowników banków

Kryterium		Odsetek poprawnych odpowiedzi [w %]								średnia
		N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	
Płeć	Kobieta (n=237)	50,2	54,4	57,4	39,2	58,6	47,3	51,5	57,8	52,1
	Mężczyzna (n=162)	35,8	50,6	51,2	35,2	48,8	45,1	42,6	49,4	44,8
Wiek	poniżej 25 lat (n=6)	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	33,3	33,3	50,0	45,8
	25-35 lat (n=107)	45,8	57,9	58,9	36,4	56,1	49,5	50,5	58,9	51,8

	36-45 lat (n=197)	45,2	50,3	53,3	38,1	54,8	45,7	47,2	53,3	48,5
	46-55 lat (n=74)	44,6	58,1	59,5	40,5	58,1	50,0	51,4	56,8	52,4
	56-60 lat (n=13)	23,1	30,8	30,8	23,1	30,8	23,1	30,8	30,8	27,9
	powyżej 60 lat (n=2)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Staż pracy w banku	do 5 lat (n=59)	50,8	52,5	54,2	28,8	54,2	47,5	49,2	54,2	48,9
	6 - 16 lat (n=175)	41,1	52,6	53,7	40,0	52,6	46,9	48,0	54,3	48,6
	17 - 27 lat (n=142)	46,5	54,9	57,7	40,8	58,5	47,9	47,9	56,3	51,3
	powyżej 27 lat (n=23)	39,1	43,5	47,8	21,7	47,8	30,4	43,5	43,5	39,7
Zajmowane stanowisko	kadra kierownicza i zarząd. (n=105)	43,8	46,7	54,3	33,3	54,3	45,7	42,9	53,3	46,8
	pozostali pracownicy (n=294)	44,6	55,1	54,8	39,1	54,8	46,6	49,7	54,8	49,9
Wykształcenie	wyższe ekonomiczne (n=285)	45,6	55,1	56,5	38,6	56,1	48,8	47,7	56,1	50,6
	wyższe nieekonom. (n=96)	41,7	45,8	51,0	34,4	50,0	41,7	47,9	51,0	45,4
	średnie (n=18)	38,9	55,6	50,0	38,9	55,6	33,3	50,0	44,4	45,8
Liczba osób zatrudnionych w placówce banku	do 10 osób (n=86)	50,0	58,1	58,1	34,9	58,1	45,3	52,3	57,0	51,7
	11-26 osób (n=116)	44,8	57,8	56,9	39,7	56,0	52,6	50,0	56,0	51,7
	27-42 osób (n=39)	51,3	59,0	66,7	41,0	64,1	59,0	61,5	66,7	58,7
	powyżej 42 osób (n=158)	39,2	44,9	48,7	36,7	49,4	39,2	40,5	48,7	43,4
Rodzaj banku	bank spółdzielczy (n=237)	47,7	51,5	55,3	35,0	54,4	45,6	48,5	54,4	49,1
	bank komercyjny (n=162)	39,5	54,9	54,3	41,4	54,9	47,5	46,9	54,3	49,2
<i>Adnotacja. n – liczba obserwacji; N1, N2, ..., N8 – symbole poszczególnych narzędzi (opcji wyboru)</i>										

Zródło: opracowanie własne

Następną kwestią badawczą jest omówienie średniej liczby punktów uzyskanych przez poszczególne grupy pracowników banków. Średnia ta została wyliczona przez dodanie wszystkich uzyskanych punktów przez daną grupę pracowników banków i podzielenie uzyskanego wyniku przez liczbę osób wchodzących w skład tej grupy (odpowiednie n). Pod uwagę wzięto cechy różnicujące ankietowanych, takie jak: płeć, wiek, zajmowane stanowisko, wykształcenie i rodzaj banku. Wyliczoną średnią liczbę uzyskanych punktów zestawiono z przyjętymi kryteriami oceny i na tej podstawie określono poziom wiedzy dla każdej grupy pracowników. Średnia liczba uzyskanych przez kobiety punktów wyniosła 4,2 i wskazuje na dostateczną znajomość koncepcji marketingu personalnego. Z kolei znajomość narzędzi marketingu personalnego przez mężczyzn jest niższa niż kobiet i została określona jako niska. Poziom wiedzy

ankietowanych znajdujących się w przedziałach wiekowych: 25-35 lat i 46-55 wskazano jako dostateczny, powyżej 60 lat jako niedostateczny i pozostałych pracowników jako niski. Kadra kierownicza i zarządzająca uzyskała średnią liczbę punktów wynoszącą 3,7 co oznacza niską znajomość przedmiotowego zagadnienia, zaś średnia ta u pozostałych pracowników była równa 4,0 co wskazywało na posiadanie przez nich dostatecznych kwalifikacji. Zwrócić uwagę należy również na to, że kadra kierownicza i zarządzająca w bankach komercyjnych wykazała się wyższym poziomem znajomości omawianej koncepcji niż osoby zajmujące takie stanowiska w bankach spółdzielczych. Pierwsza z wymienionych grup ankietowanych uzyskała średnią punktację równą 3,9 a druga 3,7. Oznacza to, że poziom wiedzy ankietowanych zajmujących stanowiska zarządcze i kierownicze w przedmiotowym temacie jest niski, a zatem posługując się wybranymi narzędziami marketingu personalnego opierają się oni na własnych doświadczeniach i umiejętnościach będących rezultatem praktyki zawodowej, a nie na ugruntowanej wiedzy i wykorzystywaniu wystandaryzowanych, wynikających z zaleceń teoretyków i praktyków narzędzi.

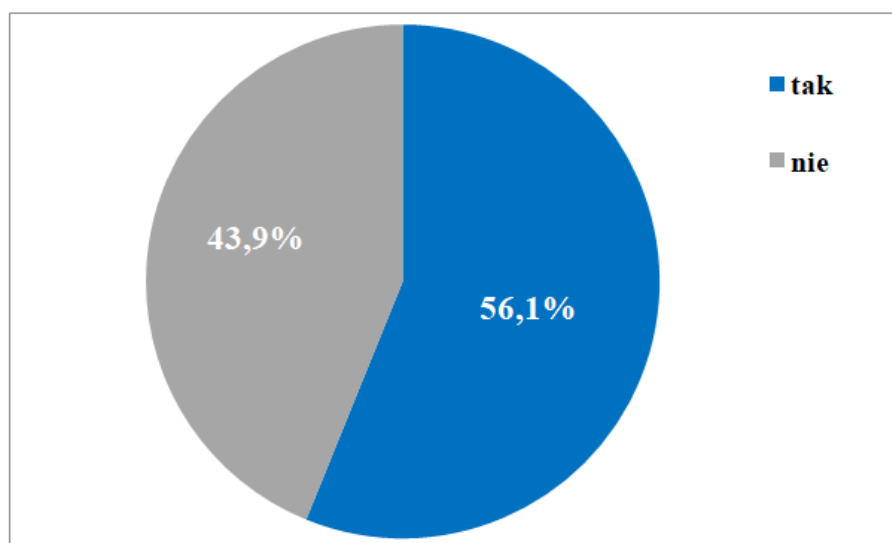
Tabela 36. Średnia liczba punktów uzyskanych przez pracowników w podziale na poszczególne kryteria

Kryterium		Średnia liczba uzyskanych punktów	Poziom wiedzy
Płeć	Kobieta (n=237)	4,2	dostateczny poziom wiedzy
	Mężczyzna (n=162)	3,6	niski poziom wiedzy
Wiek	poniżej 25 lat (n=6)	3,7	niski poziom wiedzy
	25-35 lat (n=107)	4,1	dostateczny poziom wiedzy
	36-45 lat (n=197)	3,9	niski poziom wiedzy
	46-55 lat (n=74)	4,2	dostateczny poziom wiedzy
	56-60 lat (n=13)	2,2	niski poziom wiedzy
	powyżej 60 lat (n=2)	0,0	niedostateczny poziom wiedzy
Zajmowane stanowisko	kadra kierownicza i zarządzająca (n=105)	3,7	niski poziom wiedzy
	pozostali pracownicy (n=294)	4,0	dostateczny poziom wiedzy
Wykształcenie	wyższe ekonomiczne (n=285)	4,0	dostateczny poziom wiedzy
	wyższe nieekonomiczne (n=96)	3,6	niski poziom wiedzy
	średnie (n=18)	3,7	niski poziom wiedzy
Rodzaj banku	bank spółdzielczy (n=237)	3,9	niski poziom wiedzy
	bank komercyjny (n=162)	3,9	niski poziom wiedzy

Adnotacja. n – liczba obserwacji

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę osoby mające wykształcenie wyższe ekonomiczne, ich wiedzę na temat marketingu personalnego określono jako dostateczną, a resztę pracowników jako niską. Jedynym kryterium, które nie wskazywało na zależność względem poziomu wiedzy jest rodzaj banku, w którym respondenci są zatrudnieni. Bez względu na to, czy jest to bank komercyjny czy spółdzielczy stan wiedzy wszystkich biorących udział w badaniu pracowników określono jako niski. Gdyby jednakże diagnozę poziomu znajomości koncepcji marketingu personalnego przez pracowników banków oprzeć wyłącznie na ich samoocenie, wówczas należałoby uznać ten poziom za dostateczny. 72,2% osób biorących udział w badaniu stwierdziło, że omawiana koncepcja jest im znana i na podstawie przyjętych kryteriów oceny (tj. wynik zawierający się w przedziale „50-75% poprawnych odpowiedzi”) określić można byłoby poziom wiedzy ankietowanych jako dostateczny. Pytania weryfikujące jednakże wykazały, że jest to niezgodne z prawdą i deklarowana przez pracowników banków znajomość marketingu personalnego jest znacznie niższa, co zostało zweryfikowane na podstawie dodatkowych pytań. Przeprowadzona analiza wykazała, że wiedzę na temat omawianej koncepcji posiada 56,1% ankietowanych (224 osoby), natomiast jej brak 43,9% respondentów.



Rysunek 22. Zweryfikowana znajomość koncepcji marketingu personalnego (n=399)

Źródło: opracowanie własne

Ponadto dokonane wyliczenia pozwoliły na stwierdzenie, że uzyskane wyniki zależne były od płci, wieku, zajmowanego stanowiska i wykształcenia ankietowanych. Nie odnotowano jednakże różnic w przypadku rodzaju banku, w którym zatrudnieni byli respondenci.

Przedstawiona w tym fragmencie pracy analiza rezultatów uzyskanych w toku realizacji badań dotyczyła interpretacji wyników pierwszej części ankiety. Miała ona na celu prezentację, jak kształtuje się poziom wiedzy ankietowanych na temat marketingu personalnego i czy jest zależny od któregoś z przyjętych kryteriów. Z kolei w kolejnym podrozdziale rozprawy dokonana została identyfikacja i ocena wykorzystania narzędzi omawianej koncepcji w bankach, zrealizowana na podstawie prezentacji wyników z drugiej części ankiety.

4.2. Identyfikacja i ocena wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w bankach

Pierwsze z pytań zawartych w drugiej części kwestionariusza ankiety (pyt. 2.1) dotyczyło oceny stosowania wymienionych narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach, które oznaczono symbolami NM1-NM17. Pracowników banków biorących udział w badaniu (n=399 osób) poproszono o ocenę realizacji przez ich pracodawcę każdego z 17 narzędzi w skali od 1 do 5 lub wskazanie „brak realizacji”. Poszczególnym wartościom liczbowym respondenci przypisali następujące określenia: „1” – „bardzo słaba realizacja”, „2” – „słaba realizacja”, „3” – „średnia realizacja”, „4” – „dobra realizacja”, „5” – „bardzo dobra realizacja” lub „brak realizacji”. Stwierdzenie „brak realizacji” oznacza, że wymienione rozwiązanie nie jest stosowane w banku i na potrzeby wyliczeń przyjęto jego wartość liczbową równą „0”. W celu zaprezentowania zebranych w tym pytaniu zagregowanych danych każde z 17 narzędzi zostało opisane w tabeli 37 za pomocą średniej wszystkich ocen. Średnią wyliczono przez dodanie wszystkich wartości odpowiedzi i podzielenie uzyskanego wyniku przez liczbę osób biorących udział w badaniu (n=399). Uzyskana w ten sposób wartość liczbową wskazywała uśrednioną ocenę realizacji w banku poszczególnych narzędzi. Dodatkowo w tabeli umieszczono także informacje odnośnie odsetka badanych, jaki udzielił danej odpowiedzi. Jak można zauważyć, średnie oceny pracowników wahały się pomiędzy wartościami 2,5 a 3,4. Najwyższą średnią (3,4) uzyskało motywowanie o charakterze materialnym. Oznacza to, że największa liczba respondentów oceniła właśnie to narzędzie jako najlepiej realizowane w bankach, w których są zatrudnieni. Z kolei najniższą ocenę – wynoszącą 2,5 respondenci wystawili wydarzeniom na uczelniach i rekrutacji uniwersyteckiej.

Tabela 37. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach (n=399)

NARZĘDZIA MARKETINGU PERSONALNEGO	ŚREDNIA OCENA	brak realizacji	1	2	3	4	5
		% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź [w %]					
NM1: motywowanie o charakterze niematerialnym	2,9	4,3	12,0	18,0	25,8	30,6	9,3
NM2: motywowanie o charakterze materialnym	3,4	0,8	4,5	16,0	25,8	33,8	19,1
NM3: wewnętrzna komunikacja rozumiana jako komunikacja dwustronna pomiędzy pracownikami i kierownictwem	3,1	4,5	8,8	18,0	25,3	26,6	16,8
NM4: szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku uwzględniających preferencje pracowników	3,3	2,3	5,0	19,0	25,6	30,6	17,5
NM5: kreowanie wewnętrznego pozytywnego wizerunku banku jako pracodawcy w oczach zatrudnionych	3,3	3,5	5,8	17,3	23,3	27,1	23,0
NM6: rekrutacja wewnętrzna i selekcja rozumiane jako mobilność pracowników i możliwość przemieszczania ich na inne stanowiska pracy, na których mogliby w lepszy sposób wykorzystać swoją wiedzę i zdolności	3,2	4,5	8,3	15,3	23,6	29,3	19,0
NM7: różne wydarzenia i spotkania zespołowe	3,2	4,8	10,0	15,8	22,6	26,3	20,5
NM8: onboarding (działania, których celem jest adaptacja nowo zatrudnionych osób)	3,1	4,3	10,0	18,0	22,8	25,1	19,8
NM9: ankiety pracownicze i ogólna ocena satysfakcji pracowników	2,9	7,5	14,8	16,0	20,6	25,8	15,3
NM10: warunki pracy (zapewnienie większej satysfakcji i dobrej atmosfery w pracy, np. poprzez wyposażenie techniczne, umożliwienie Home Office lub elastyczny czas pracy)	3,3	7,0	18,0	20,1	26,6	24,1	4,2
NM11: zaangażowanie społeczne (społeczna odpowiedzialność biznesu)	3,3	6,5	14,8	24,1	30,1	20,3	4,2
NM12: komunikacja zewnętrzna dwustronna pomiędzy bankiem i potencjalnymi pracownikami	3,1	4,5	7,5	16,5	29,3	25,6	16,6
NM13: zewnętrzna rekrutacja i selekcja (obejmująca działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej)	3,1	4,0	5,8	18,5	31,1	26,6	14,0
NM14: e-rekrutacja	2,8	10,8	12,8	16,3	23,1	23,3	13,7
NM15: kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy	3,3	5,3	7,0	16,3	22,1	24,8	24,5
NM16: wydarzenia na uczelniach i rekrutacja uniwersytecka	2,5	12,5	21,8	15,0	17,5	18,6	14,6
NM17: employer branding (kreowanie wizerunku marki pracodawcy)	3,1	6,3	9,0	19,3	20,8	24,6	20,0
<i>Adnotacja.</i> n – liczba obserwacji; NM1, NM2, ..., NM17 – symbole poszczególnych narzędzi marketingu personalnego							

Zródło: opracowanie własne

Z danych zawartych w tabeli 37 wynika również, że najczęściej ankietowanych wskazało bardzo dobrą realizację dla narzędzia kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy, bo było to 24,5% pracowników biorących udział w badaniu. Dobrą realizację najczęściej respondentów, bo 33,8% wskazało dla narzędzia motywowanie o charakterze materialnym i też najmniej ankietowanych wskazało w przypadku tej opcji brak realizacji (0,8% badanych). Ponadto średnio „bardzo dobra realizacja” była wskazywana przez 18,1% ankietowanych, ocena „4” przez 26,8% ankietowanych, ocena „3” przez 23,7% ankietowanych, ocena „2” przez 17,0% ankietowanych, ocena „1” przez 9,2% ankietowanych a „brak realizacji” przez 5,2% ankietowanych. Z kolei średnia ocena realizacji wszystkich narzędzi marketingu personalnego wyniosła 3,1. Oznacza to, że ankietowani średnio ocenili realizację w bankach narzędzi marketingu personalnego na 3,1 punktów z maksymalnie 5 możliwych.

Odpowiedzi na omówione powyżej pytanie przedstawiono również w zależności od podziału ankietowanych według wybranych kryteriów. W tabeli 38 zaprezentowano średnie oceny realizacji w bankach poszczególnych narzędzi marketingu personalnego (NM1–NM17). W ostatniej kolumnie wskazano także średnią ocenę wszystkich narzędzi łącznie. Średnie zostały wyliczone odrębnie dla każdego narzędzia poprzez dodanie wszystkich ocen przyznanych przez pracowników i podzielenie uzyskanego wyniku przez n – liczbę branych pod uwagę w tym przypadku osób (w zależności od tego, dla której z grup była liczona wartość – wszyscy ankietowani, pracownicy banków komercyjnych czy pracownicy banków spółdzielczych). Kolejne średnie dla wyników pozostałych pytań liczono w sposób analogiczny.

Kryteria podziału pracowników banków jakie zastosowano to: płeć, wiek, zajmowane stanowisko, wykształcenie i rodzaj banku, w którym są zatrudnieni. Wszystkie wyodrębnione grupy badanych, za wyjątkiem osób w wieku od 50 do 60 lat i osób z wykształceniem średnim, wskazały wydarzenia w uczelniach i rekrutację uniwersytecką jako najgorzej realizowane narzędzie marketingu personalnego w bankach.

Tabela 38. Średnia ocena realizacji narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach

	Kryterium	NM1	NM2	NM3	NM4	NM5	NM6	NM7	NM8	NM9	NM10	NM11	NM12	NM13	NM14	NM15	NM16	NM17	średni
Płeć	Kobieta (n=237)	2,9	3,5	3,1	3,3	3,3	3,2	3,1	3,1	2,8	3,2	3,3	3,1	3,1	2,7	3,2	2,4	3,1	3,1
	Mężczyzna (n=162)	3,0	3,4	3,2	3,3	3,5	3,2	3,3	3,1	3,0	3,5	3,3	3,1	3,2	2,9	3,3	2,7	3,1	3,2
Wiek	poniżej 25 lat (n=6)	3,2	3,7	2,8	3,8	3,3	4,0	3,5	3,7	3,8	3,3	3,3	3,2	3,5	3,7	3,2	2,8	3,3	3,4
	25-35 lat (n=107)	2,9	3,5	3,1	3,4	3,2	3,2	3,1	3,1	2,7	3,2	3,3	3,1	3,1	2,9	3,1	2,5	3,1	3,1
	36-45 lat (n=197)	2,9	3,5	3,0	3,3	3,3	3,1	3,2	3,1	2,9	3,2	3,3	3,1	3,1	2,7	3,3	2,5	3,0	3,1
	46-55 lat (n=74)	3,2	3,4	3,4	3,3	3,5	3,4	3,1	3,2	3,1	3,5	3,4	3,3	3,3	2,6	3,5	2,5	3,2	3,2
	56-60 lat (n=13)	3,0	3,0	3,0	3,3	3,7	3,3	3,3	3,5	3,4	4,1	3,0	3,1	3,2	3,4	3,7	3,3	3,4	3,3
	powyżej 60 lat (n=2)	3,0	4,0	3,5	3,5	4,0	3,5	3,5	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,5	3,0	3,5	2,0	2,5	3,2
Zajmowane stanowisko	kadry kierownicze i zarządzająca (n=105)	3,2	3,6	3,3	3,5	3,5	3,5	3,3	3,3	2,9	3,3	3,6	3,4	3,2	2,7	3,4	2,3	3,0	3,2
	pozostali pracownicy (n=294)	2,9	3,4	3,1	3,2	3,3	3,1	3,1	3,1	2,9	3,3	3,2	3,1	3,1	2,8	3,3	2,6	3,1	3,1
Wykształcenie	wyższe ekonomiczne (n=285)	2,9	3,5	3,0	3,2	3,3	3,2	3,1	3,1	2,9	3,3	3,3	3,1	3,1	2,7	3,2	2,5	3,0	3,1
	wyższe nieekonomiczne (n=96)	3,1	3,4	3,3	3,6	3,5	3,3	3,3	3,2	2,9	3,3	3,5	3,2	3,2	2,9	3,4	2,6	3,3	3,2
	średnie (n=18)	2,5	3,6	3,4	2,9	3,5	3,4	3,3	3,4	3,0	3,3	3,2	3,6	3,4	3,4	3,4	3,7	3,0	3,3
Rodzaj banku	bank spółdzielczy (n=237)	2,8	3,3	3,0	3,4	3,2	3,1	3,1	2,9	2,5	3,1	3,2	3,0	3,0	2,4	3,0	2,1	2,8	2,9
	bank komercyjny (n=162)	3,2	3,6	3,4	3,2	3,6	3,4	3,3	3,5	3,4	3,5	3,4	3,4	3,4	3,3	3,7	3,1	3,6	3,4
Adnotacja. n – liczba obserwacji. NM1. NM2. NM17 – symbole poszczególnych narzędzi marketingu personalnego																			

Adnotacja. n – liczba obserwacji; NM1, NM2, ..., NM17 – symbole poszczególnych narzędzi marketingu personalnego

Źródło: opracowanie własne

Większość z badanych, bez względu na ich podział według określonego kryterium, najlepiej oceniło w bankach motywowanie o charakterze materialnym. Jedynie mężczyźni, osoby poniżej 25 lat i w wieku od 46 do 55 lat, a także pracownicy posiadający wykształcenie wyższe nieekonomiczne i średnie oraz respondenci w podziale na rodzaj banku, w którym pracują, ocenili lepiej inne z narzędzi marketingu personalnego. Mężczyźni biorący udział w badaniu oraz osoby w wieku od 46 do 55 lat wskazali jako najlepiej realizowane przez ich pracodawcę kreowanie wewnętrznego pozytywnego wizerunku banku jako pracodawcy w oczach zatrudnionych oraz warunki pracy (zapewnienie większej satysfakcji i dobrej atmosfery w pracy, np. poprzez wyposażenie techniczne, umożliwienie Home Office lub elastyczny czas pracy). Najmłodszy z badanych, a więc osoby poniżej 25 roku życia najlepiej oceniły rekrutację wewnętrzną i selekcję rozumiane jako mobilność pracowników i możliwość przemieszczania ich na inne stanowiska pracy, na których mogliby w lepszy sposób wykorzystać swoją wiedzę i zdolności. Z kolei narzędzie marketingu personalnego w postaci szkoleń opartych na identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku

uwzględniających preferencje pracowników najwyżej ocenili pracownicy zatrudnieni w bankach spółdzielczych oraz osoby z wykształceniem wyższym nieekonomicznym. Pracownicy banków komercyjnych wskazali jako najlepiej realizowane narzędzie: kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy. Podsumowując powyższe stwierdza się, że ankietowani byli praktycznie zgodni co do wskazania najgorzej realizowanego narzędzia marketingu personalnego.

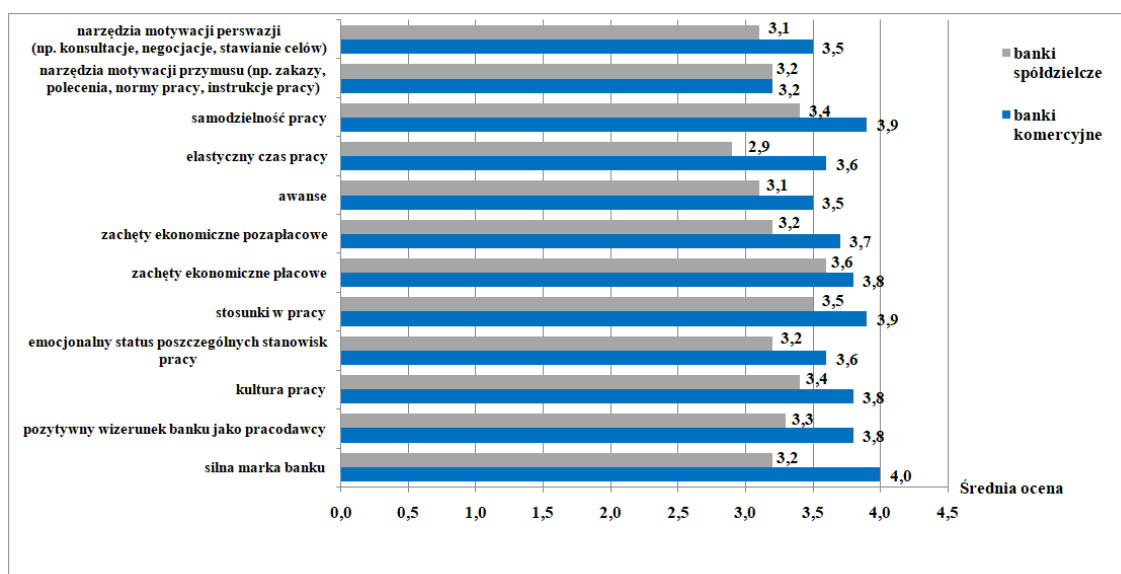
W kolejnym pytaniu (nr 2.2) pracownicy banków zostali poproszeni m. in. o ocenę realizacji w bankach wymienionych narzędzi motywacji. Ankietowani najwyżej ocenili zachęty ekonomiczne płacowe (średnia ocena 3,7), zaś najgorzej elastyczny czas pracy i narzędzia motywacji przymusu. Spośród badanych 6,0% respondentów wskazało, że ich pracodawcy nie oferują możliwości elastycznych godzin pracy, co może negatywnie wpływać na obszar work life balance. Średnie oceny poszczególnych narzędzi wykazały, że ich wykorzystanie w bankach w oczach pracowników kształtuje się na przeciętnym poziomie, a niepokojący jest fakt braku realizacji niektórych działań nawet w minimalnym stopniu czy zakresie. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na omawiane pytanie został zaprezentowany w tabeli 39.

Tabela 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych narzędzi motywacji pracowników w bankach (n=399)

NARZĘDZIA MOTYWACJI	ŚREDNIA OCENA	brak realizacji	1	2	3	4	5
		% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź					
zachęty ekonomiczne płacowe	3,7	1,3%	2,8%	14,8%	21,1%	24,3%	35,8%
kultura pracy	3,6	2,3%	5,5%	9,5%	23,6%	31,3%	27,8%
stosunki w pracy	3,6	1,5%	4,0%	10,0%	25,1%	33,3%	26,1%
samodzielność pracy	3,6	2,5%	4,8%	8,8%	25,1%	34,1%	24,8%
silna marka banku	3,5	2,8%	5,5%	10,3%	25,3%	30,6%	25,6%
pozytywny wizerunek banku jako pracodawcy	3,5	2,8%	5,5%	11,8%	24,8%	28,3%	26,8%
emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy	3,4	2,5%	4,5%	12,8%	31,3%	31,6%	17,3%
zachęty ekonomiczne pozapłacowe	3,4	4,3%	5,5%	15,8%	19,3%	27,6%	27,6%
awanse	3,3	4,0%	6,8%	16,8%	24,1%	26,3%	22,1%
narzędzia motywacji perswazji (np. konsultacje, negocjacje, stawianie celów)	3,3	3,3%	8,0%	15,0%	26,6%	28,1%	19,0%
elastyczny czas pracy	3,2	6,0%	14,5%	9,3%	23,1%	20,1%	27,1%
narzędzia motywacji przymusu (np. zakazy, polecenia, normy pracy, instrukcje pracy)	3,2	2,5%	10,3%	15,5%	28,1%	25,1%	18,5%

Zródło: opracowanie własne

Powyższe dane przeanalizowano również w zależności od rodzaju banku, w którym ankietowani są zatrudnieni, a wyniki w sposób obrazowy przedstawiono na rysunku 23. Ocena poszczególnych narzędzi motywacji w przypadku wielu z nich znacznie się różni biorąc pod uwagę omawiane kryterium. Pracownicy banków komercyjnych jako najlepiej realizowaną wskazali silną markę banku (oceniając ją na 4,0), co ma uzasadnienie w powszechnej rozpoznawalności największych z tych instytucji działających w Polsce i uznawania ich za stabilne i bezpieczne. Ta sama grupa ankietowanych najgorzej oceniła narzędzia motywacji przymusu. Badani pracownicy banków spółdzielczych natomiast najlepiej ocenili zachęty ekonomiczne płacowe przydzielając im ocenę 3,6. Ta forma motywacji jest najpowszechniejszą i najczęściej stosowaną, natomiast nie zawsze oceniana jest przez zatrudnionych jako najskuteczniejsza. Jako najgorzej realizowane narzędzie ta grupa respondentów wskazała elastyczny czas pracy, który według 5,9% badanych pracowników nie jest przez ich pracodawcę stosowany.



Rysunek 23. Średnia ocena realizacji wymienionych narzędzi motywacji w bankach komercyjnych i spółdzielczych

Źródło: opracowanie własne

W kolejnym pytaniu nr 2.3 poproszono respondentów o ocenę realizacji wymienionych narzędzi i działań stosowanych w ramach wewnętrznej komunikacji w bankach. Wyodrębniono takie narzędzia, jak: spotkania informacyjne w zespołach, badanie opinii pracowniczej, Intranet, gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników, forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych oraz rozmowy

pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań. Najwyższą średnią ocenę równą 3,3 uzyskały spotkania informacyjne w zespołach i Intranet. Zdaniem 11,3% badanych banki nie udostępniają forum dyskusyjnego dla pracowników i ich przełożonych. Analizując to pytanie w podziale na rodzaj banku, w którym respondenci pracują, jako najlepiej realizowane narzędzie pracownicy banków komercyjnych i spółdzielczych zgodnie wskazali spotkania informacyjne w zespołach. Dodatkowo pierwsza z wymienionych grup równie wysoko oceniła Intranet. Podkreślić należy jednak, że banki spółdzielcze otrzymały niższą średnią ocenę równą 3,1 niż banki komercyjne, które uzyskały ocenę 3,7. Najsłabiej przez ankietowanych z obu typów instytucji ocenione zostało forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych. Osoby zatrudnione w bankach spółdzielczych równie nisko oceniły gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników. Szczegółowy raport wyników omówionego pytania zamieszczono w tabeli 40.

Tabela 40. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych narzędzi i działań w ramach wewnętrznej komunikacji w bankach

NARZĘDZIA/ DZIAŁANIA W RAMACH WEWNĘTRZNEJ KOMUNIKACJI	ŚREDNIA OCENA			brak realizacji	1	2	3	4	5
	RAZEM (n=399)	Banki komercyjne (n=162)	Banki spółdzielcze (n=237)	% grupy badawczej wskazujący daną odповідь (n=399) [w %]					
spotkania informacyjne w zespołach	3,3	3,7	3,1	3,0	8,5	12,0	27,3	29,1	20,1
Intranet	3,3	3,7	3,0	2,0	7,0	18,0	23,3	30,1	19,5
rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań	3,1	3,5	2,8	6,5	13,0	12,3	22,3	24,8	21,1
badanie opinii pracowniczej	2,9	3,6	2,4	7,0	14,3	15,5	23,3	25,1	14,8
gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników	2,6	3,2	2,2	10,5	16,0	17,8	25,8	17,5	12,3
forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych	2,5	3,1	2,2	11,3	20,1	15,0	22,1	19,5	12,0

Adnotacja. n – liczba obserwacji

Źródło: opracowanie własne

Następnie w analogiczny sposób w pytaniu nr 2.5 poproszono ankietowanych o ocenę realizacji wymienionych działań w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy. Najlepiej oceniono takie działania jak: szeroko rozumiany

sponsoring oraz profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter, przydzielając im średnio po 3,4 punkty z 5 możliwych. Jako najgorzej realizowane w bankach wskazano przyznawanie przez te instytucje stypendiów studenckich, ponieważ 22,1% ankietowanych przyznało, że ich pracodawcy w taki sposób nie kreują swojego zewnętrznego wizerunku (tabela 41).

Tabela 41. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych działań w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (n=399)

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA ZEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	brak realizacji	1	2	3	4	5
	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź [w%]					
reklama banku jako pracodawcy - ulotki, plakaty, publikacje w prasie	6,3%	12,5%	14,5%	23,3%	22,1%	21,3%
szeroko rozumiany sponsoring	2,0%	5,8%	14,8%	27,8%	26,1%	23,6%
odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne	1,0%	8,8%	12,0%	32,6%	25,1%	20,6%
aktywna promocja na uczelniach (np. prezentacje, spotkania ze studentami)	15,3%	14,8%	12,8%	23,8%	16,8%	16,5%
uczestnictwo w targach pracy	16,0%	15,3%	11,3%	20,1%	20,3%	17,0%
Realizowanie w banku programów płatnych praktyk i staży	15,3%	14,0%	13,0%	19,3%	20,6%	17,8%
przyznawanie przez bank stypendiów studenckich	22,1%	21,6%	13,3%	16,3%	15,3%	11,5%
organizowanie tzw. otwartych drzwi	19,3%	19,8%	14,8%	17,8%	16,3%	12,0%
zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy	16,0%	14,5%	10,0%	15,8%	20,1%	23,6%
zakładka „kariera” na stronie internetowej banku	6,5%	11,0%	11,0%	20,6%	26,1%	24,8%
profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn	14,8%	11,3%	7,8%	20,3%	24,6%	21,3%
profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter	5,0%	7,0%	13,3%	18,0%	31,1%	25,6%
profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych	10,0%	13,8%	14,3%	18,8%	23,6%	19,5%
działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)	6,8%	12,0%	16,3%	19,8%	24,6%	20,6%

Zródło: opracowanie własne

Odmienne rozkładają się średnie oceny realizacji poszczególnych działań w bankach komercyjnych i spółdzielczych, które zaprezentowano w tabeli 42. Tak jak wspomniano powyżej, w opinii respondentów, najslabiej realizowanym działaniem przez obie instytucje było przyznawanie stypendiów studenckich. Pracownicy banków

spółdzielczych ocenili tego rodzaju aktywność na 1,7 punktów, zaś banków komercyjnych na 2,9 jednocześnie tak samo punktując organizowanie tzw. otwartych drzwi. Jako najlepiej realizowane działanie w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku pracodawcy w bankach spółdzielczych określono szeroko rozumiany sponsoring. Spółdzielczy charakter tych instytucji powoduje, że angażują się one w różnego rodzaju lokalne inicjatywy i wspierają najbliższą społeczność. Natomiast pracownicy banków komercyjnych najwyżej ocenili (średnia równa 3,9) prowadzenie zakładki „kariera” na stronie internetowej instytucji. Łączną ocenę wszystkich wymienionych działań z zakresu kształtowania zewnętrznego wizerunku pracodawcy ankietowani zatrudnieni w bankach komercyjnych ocenili na 3,5 punktów, zaś banków spółdzielczych na 2,5. Widoczna duża dysproporcja ocen wskazuje, że banki spółdzielcze podejmują znacznie mniej działań mających na celu budowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy lub też realizują je mało efektywnie.

Tabela 42. Średnia ocena realizacji wymienionych działań w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA ZEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	banki komercyjne (n=162)	banki spółdzielcze (n=237)	RAZEM (n=399)
szeroko rozumiany sponsoring	3,5	3,4	3,4
profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter	3,6	3,2	3,4
odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne	3,7	3,1	3,3
zakładka „kariera” na stronie internetowej banku	3,9	2,8	3,2
reklama banku jako pracodawcy - ulotki, plakaty, publikacje w prasie	3,5	2,8	3,1
działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)	3,6	2,7	3,1
profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn	3,8	2,3	2,9
profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych	3,8	2,3	2,9
zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy	3,8	2,1	2,8
realizowanie w banku programów płatnych praktyk i staży	3,4	2,2	2,7
aktywna promocja na uczelniach (np. prezentacje, spotkania ze studentami)	3,4	2,1	2,6
uczestnictwo w targach pracy	3,4	2,2	2,6
organizowanie tzw. otwartych drzwi	2,9	1,9	2,3
przyznawanie przez bank stypendiów studenckich	2,9	1,7	2,2
<i>Adnotacja. n – liczba obserwacji</i>			

Źródło: opracowanie własne

Następnie analizie poddano odpowiedzi uzyskane od ankietowanych dotyczące oceny podejmowanych działań w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banku

jako pracodawcy. Zauważalny był tutaj niewielki odsetek osób wskazujących na zupełny brak realizacji poszczególnych czynności. Najwięcej i zarazem jedynie, bo 3,5% badanych wykazało taki brak w odniesieniu do działań w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych) i włączania pracowników w proces podejmowania decyzji. Ocenę 5 wskazało najwięcej ankietowanych, bo 32,3% z nich w odniesieniu do utrzymywania stabilności zatrudnienia. Pełen rozkład uzyskanych wyników zaprezentowano poniżej w tabeli 43.

Tabela 43. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych działań w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (n=399)

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	brak realizacji	1	2	3	4	5
	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź					
działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych)	3,5%	4,3%	8,0%	24,6%	29,1%	30,6%
planowanie zadań pracowniczych	3,3%	4,3%	13,8%	26,3%	30,6%	21,8%
przejrzysty system wynagradzania	0,5%	8,5%	14,8%	22,3%	26,6%	27,3%
możliwość samorealizacji	1,3%	8,0%	14,8%	24,8%	29,6%	21,6%
utrzymywanie stabilności zatrudnienia	0,3%	3,8%	7,5%	24,6%	31,6%	32,3%
zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników	0,3%	7,3%	12,5%	26,3%	29,6%	24,1%
zapewnienie równowagi praca – życie prywatne	1,3%	8,5%	15,3%	27,1%	24,3%	23,6%
sprawny system komunikacji wewnętrznej	1,8%	10,0%	17,8%	25,3%	25,8%	19,3%
włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji	3,5%	16,3%	17,8%	23,1%	22,3%	17,0%

Zródło: opracowanie własne

Analizie poddano również średnią ocenę realizacji poszczególnych działań w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banków komercyjnych i spółdzielczych jako pracodawców (tabela 44). Osoby zatrudnione w bankach komercyjnych najlepiej wypowiedziały się o podejmowanych działaniach w zakresie ochrony pracowników (np. opiece medycznej, pomocy w trudnych sytuacjach materialnych), przydzielając im średnią ocenę 3,9. Z kolei negatywnie wypowiedzieli się o włączaniu pracowników w proces podejmowania decyzji, który najslabiej ocenili również pracownicy banków spółdzielczych i wszyscy ankietowani ogółem.

Badani spółdzielcy pozytywnie ocenili (na 3,8 punktów) utrzymywanie stabilności zatrudnienia. Uzyskane wyniki mogą świadczyć o tym, że banki raczej niechętnie angażują osoby zatrudnione w procesy podejmowania decyzji co pozwala na wyraźne zachowanie hierarchii stanowisk. Pomimo odnotowywanej dość wysokiej

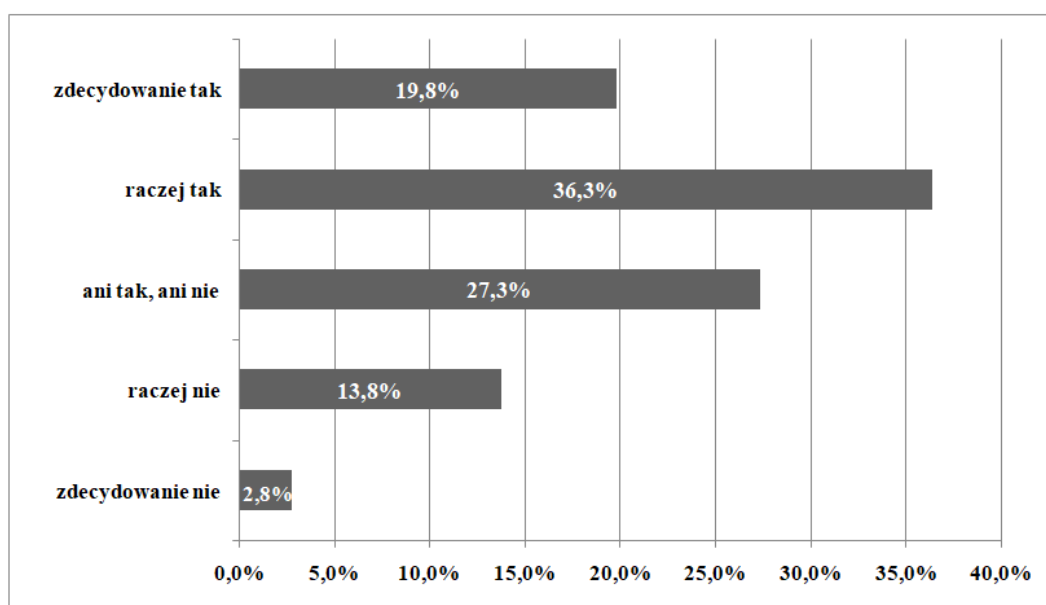
rotacji w bankach osoby tam zatrudnione mają poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, które oszacowali średnio na 3,8 z 5 punktów. Nie jest to jednak wartościowo bardzo wysoka ocena, która wskazywałaby pełne poczucie stabilności zatrudnienia.

Tabela 44. Średnia ocena realizacji wymienionych działań w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	banki komercyjne (n=162)	banki spółdzielcze (n=237)	RAZEM (n=399)
utrzymywanie stabilności zatrudnienia	3,8	3,8	3,8
działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych)	3,9	3,5	3,6
przejrzysty system wynagradzania	3,6	3,4	3,5
zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników	3,6	3,4	3,5
planowanie zadań pracowniczych	3,8	3,2	3,4
możliwość samorealizacji	3,6	3,2	3,4
zapewnienie równowagi praca – życie prywatne	3,4	3,3	3,4
sprawny system komunikacji wewnętrznej	3,5	3,0	3,2
włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji	3,3	2,8	3,0
<i>Adnotacja. n – liczba obserwacji</i>			

Źródło: opracowanie własne

W następnym pytaniu, tj. nr 2.7 poproszono ankietowanych o stwierdzenie czy wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy jest atrakcyjny.

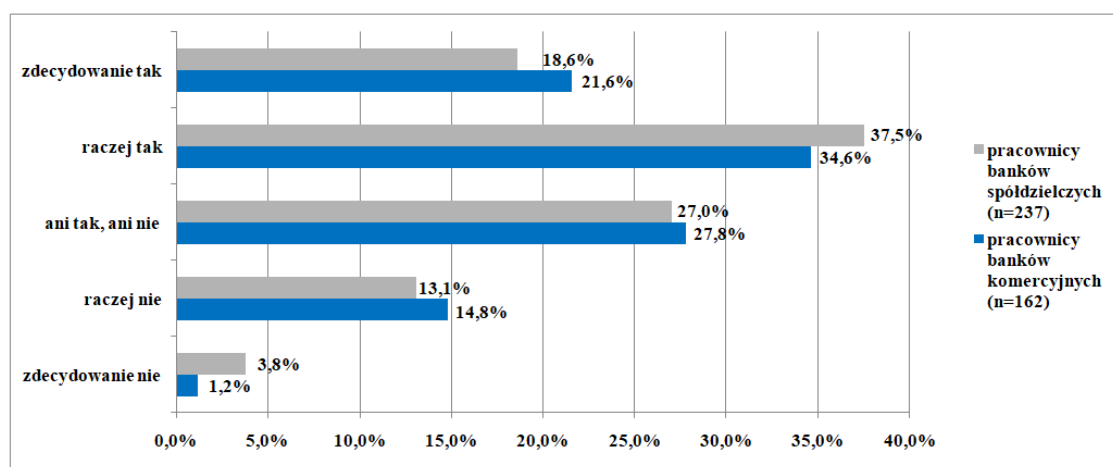


Rysunek 25. Rozkład odpowiedzi na pytanie o stwierdzenie czy wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy jest atrakcyjny (n=399)

Źródło: opracowanie własne

Najwięcej ankietowanych, bo 36,3% z nich udzieliło odpowiedzi „raczej tak”. Opcję neutralną „ani tak, ani nie” wskazało 27,3% badanych. Najmniej pracowników uznało, że wizerunek ten zdecydowanie nie jest atrakcyjny. W celu uzyskania większej przejrzystości rozkład odpowiedzi uzyskanych w opisywanym pytaniu zaprezentowano również na rysunku 25.

Rozkład odpowiedzi na omówione powyżej pytanie przedstawiono również w podziale na wyniki uzyskane od pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych (rysunek 26). Jak widać podział ten nie odbiega znacząco od zestawienia ocen wszystkich ankietowanych. Jednakże około 3,8% respondentów zatrudnionych w spółdzielniach uznało, że wewnętrzny wizerunek ich pracodawców zdecydowanie jest nieatrakcyjny.

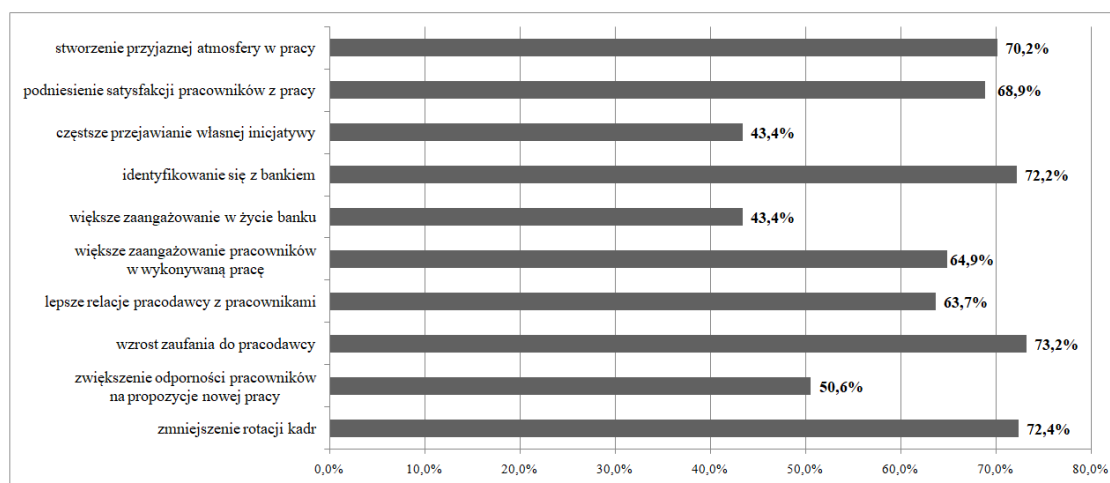


Rysunek 26. Rozkład odpowiedzi na pytanie o stwierdzenie czy wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy jest atrakcyjny w podziale na rodzaj banku

Źródło: opracowanie własne

Następnym poruszonym zagadnieniem było wskazanie zalet jakie przynosi zastosowanie marketingu personalnego w banku. W pytaniu wielokrotnego wyboru nr 2.8 nie ustalono maksymalnej liczby możliwych odpowiedzi do zaznaczenia przez ankietowanych. Najlepszy wynik uzyskał wzrost zaufania do pracodawcy, który wskazało 73,2% respondentów. Biorący udział w badaniu pracownicy banków wysoko ocenili również: zmniejszenie rotacji kadr (72,4% próby badawczej) oraz identyfikowanie się z bankiem (70,2% próby badawczej). Najmniej respondentów, bo tylko 43,4% jako zaletę omawianej koncepcji wskazało częstsze przejawianie własnej inicjatywy przez pracowników i większe ich zaangażowanie w życie banku. Pozostałe opcje wyboru wskazało ponad 50% ankietowanych, co oznacza, że wdrożenie marketingu

personalnego dostarcza wielu wymiernych korzyści. Rozkład odpowiedzi na omówione pytanie zaprezentowano na rysunku 27.

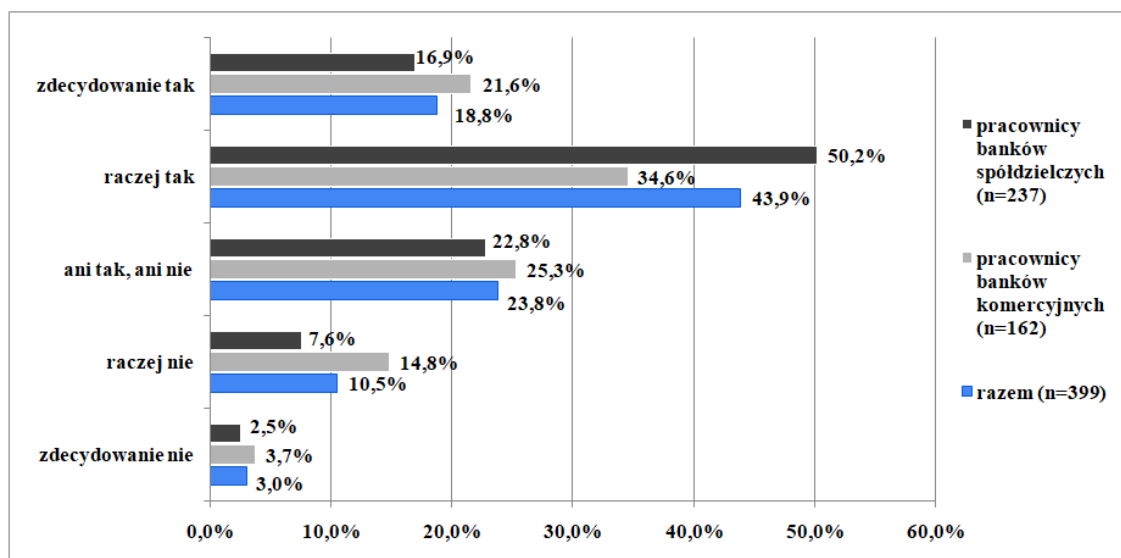


Rysunek 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wskazanie zalet, jakie przynosi zastosowanie marketingu personalnego w banku (n=399)

Źródło: opracowanie własne

Następne pytanie nr 2.9 miało na celu sprawdzenie czy praca w banku przynosi pracownikom zadowolenie. Uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 28. Najwięcej ankietowanych, bo 43,9% z nich udzieliło odpowiedzi „raczej tak”. Mniej osób, bo 23,8% badanych było w tym temacie neutralnych i uznało, że „ani tak, ani nie”. Porównując opinie pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych, można dostrzec ogólną tendencję, którą określić należy jako zbliżoną do wyników uzyskanych od wszystkich ankietowanych ogółem. Zdaniem 50,2% badanych osób zatrudnionych w bankach spółdzielczych praca raczej przynosi im zadowolenie. Taką odpowiedź wskazało mniej, bo 34,6% osób pracujących w bankach komercyjnych. Z kolei respondentów zdecydowanie pozytywnie wypowiadających się w omawianym zagadnieniu było 21,6% badanych zatrudnionych w bankach komercyjnych i 16,9% w bankach spółdzielczych. Kodując odpowiedzi w następujący sposób: „zdecydowanie nie” – 1, „raczej nie” – 2, „ani tak, ani nie” – 3, „raczej tak” – 4 i „zdecydowanie tak” – 5, średnia ocen przyznanych przez pracowników banków spółdzielczych wyniosła 3,7 a przez pracowników banków komercyjnych była równa 3,6. Różnice te są nieznaczne, natomiast średnie oceny nie można uznać za wysokie i jednoznacznie wskazujące, że praca w bankach przynosi zadowolenie. 37% wszystkich ankietowanych uznało, że zatrudnienie w tych instytucjach nie przynosi im zadowolenia lub są neutralni wobec tego stwierdzenia. Zatem ważna jest

identyfikacja przyczyny tego podejścia i zweryfikowanie czy leży ona w samej czynności wykonywanej pracy czy też innych czynnikach z nią niezwiązanych.



Rysunek 28. Rozkład odpowiedzi na pytanie o stwierdzenie, czy praca w banku przynosi zadowolenie

Źródło: opracowanie własne

Ważnym z punktu widzenia omawianego tematu było również sprawdzenie co pracownicy banków uważają na temat przeprowadzanych rekrutacji i selekcji w tych instytucjach. Ankietowani ocenili ten proces wewnątrz instytucji średnio na 3,2 natomiast na zewnątrz nieco wyżej – na 3,3. Widoczna jest tutaj spora dysproporcja w ocenach pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych. Pierwsi z wymienionych zaopiniowali zarówno wewnętrzną jak i zewnętrzną rekrutację i selekcję wyżej niż druga z grup, oceniając je średnio na 3,5 i 3,7. Respondenci zatrudnieni w bankach spółdzielczych proces ten ocenili średnio na 3,1. Widoczne jest również, że najniższe oceny przede wszystkim przyznawali pracownicy spółdzielni. Rekrutacja i selekcja bez wątpienia wymagają usprawnienia w obu rodzajach instytucji, natomiast w bankach spółdzielczych szczególnie. Pełen rozkład odpowiedzi na omawiane pytanie przedstawiono w tabeli 45.

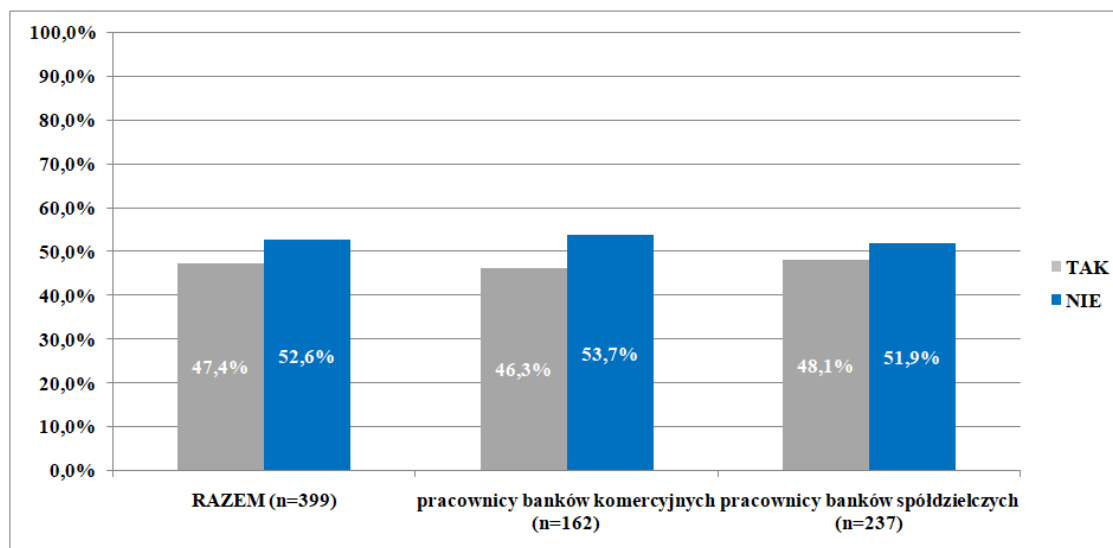
Tabela 45. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę rekrutacji i selekcji przeprowadzanych w bankach

REKRUTACJA I SELEKCJA		Średnia ocena	1	2	3	4	5
			% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź				
wewnętrzna rekrutacja i selekcja	RAZEM (n=399)	3,2	9,0%	15,0%	34,3%	27,8%	13,8%
	pracownicy banków komercyjnych (n=162)	3,5	5,6%	13,0%	29,0%	35,2%	17,3%
	pracownicy banków spółdzielczych (n=237)	3,1	11,4%	16,5%	38,0%	22,8%	11,4%
zewnętrzna rekrutacja i selekcja	RAZEM (n=399)	3,3	4,5%	17,3%	34,1%	32,3%	11,8%
	pracownicy banków komercyjnych (n=162)	3,7	0,6%	9,3%	30,2%	43,2%	16,7%
	pracownicy banków spółdzielczych (n=237)	3,1	7,2%	22,8%	36,7%	24,9%	8,4%
Adnotacja. n – liczba obserwacji							

Adnotacja. n – liczba obserwacji

Źródło: opracowanie własne

Celem doprecyzowania omawianego zagadnienia, w pytaniu 2.10 poproszono ankietowanych o wydanie swojego stanowiska na temat występowania w bankach lub braku obserwowanych błędnych działań w obszarze rekrutacji i selekcji. Niewłaściwe działania są obecne według 47,4% respondentów. Biorąc pod uwagę podział pracowników na zatrudnionych w bankach komercyjnych i spółdzielczych, to pierwsi z wymienionych ocenili, że omyłek w tym obszarze było mniej, co zostało pokazane na rysunku 29.



Rysunek 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie czy występują w bankach błędne działania w obszarze rekrutacji i selekcji

Źródło: opracowanie własne

Zatem wyniki badań pokazują, że poprawnie przeprowadzanych rekrutacji i selekcji było więcej niż tych z błędami. Jednakże liczba wskazań błędnych procesów w tym obszarze była znacząca, co uzasadnia potrzebę jego poprawy poprzez podjęcie i zastosowanie skutecznych działań. Pracownicy banków komercyjnych wśród błędnie podejmowanych działań w obszarze rekrutacji i selekcji przez swoich pracodawców najczęściej wskazywali m. in. następujące uchybienia:

- brak odpowiedniej wiedzy zarządzających na temat rekrutacji,
- zbyt złożony (wieloetapowy) i trudny proces rekrutacyjny,
- zatrudnianie niewłaściwych osób, często po znajomości,
- negatywne opinie w zespole na temat wewnętrznego rekrutowania na inne stanowisko,
- brak możliwości rekrutacji wewnętrznej na poszczególnych stanowiskach,
- podejmowanie subiektywnych, jednoosobowych decyzji rekrutacyjnych, brak jasnych procedur.

Osoby ankietowane pracujące w bankach spółdzielczych wskazały błędy m. in. takie jak:

- nieprofesjonalnie prowadzona rekrutacja, brak przygotowania merytorycznego do przeprowadzenia rozmowy, brak zaangażowania w proces działu Human Resources (HR),
- zatrudnianie "po znajomości" osób bez doświadczenia,
- podejmowanie decyzji kadrowych według opinii własnej zarządu bez przeprowadzania rekrutacji,
- brak rekrutacji wewnętrznej,
- brak jasnych kryteriów rekrutacji,
- wybór osób bez doświadczenia w pracy w banku ze względu na niższe koszty wynagrodzenia,
- brak konsultacji z przyszłym bezpośrednim przełożonym w sprawie rekrutacji nowego pracownika.

Informacje zaprezentowane powyżej pozwalają zauważyć, że w bankach podejmowanych jest wiele błędnych decyzji w obszarze rekrutacji i selekcji, które są obserwowane przez osoby tam zatrudnione i bez wątpienia mogą wpływać na odczuwane zadowolenie z pracy.

Celem rozwinięcia omawianego zagadnienia poproszono ankietowanych o ocenę wymienionych działań z zakresu rekrutacji i długoterminowego zatrzymywania pracowników w bankach. Respondenci pozytywnie ocenili rekrutację odpowiednich kandydatów, nieco słabiej budowanie silnych relacji z pracownikami, zaś najgorzej działania mające na celu długoterminowe zatrzymywanie obecnych pracowników. Średnie ocen dla poszczególnych czynności są jednakże do siebie mocno zbliżone. Ponadto opinie pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych rozkładają się w taki sam sposób jak dla całej próby badawczej, przy czym uśrednione oceny pracowników banków spółdzielczych są niższe niż wystawione przez drugą z grup.

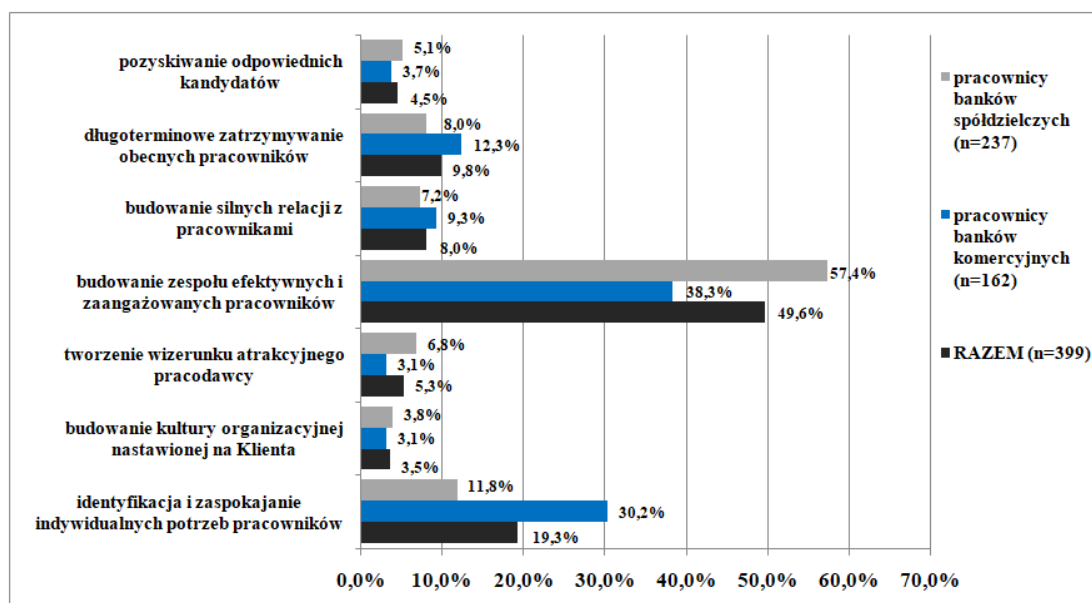
Tabela 46. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę działań realizowanych w bankach w obszarze rekrutacji i długoterminowe zatrzymywania pracowników

DZIAŁANIA		Średnia ocena	Brak realizacji	1	2	3	4	5
		% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź						
rekrutacja odpowiednich kandydatów	RAZEM (n=399)	3,3	0,8%	4,3%	17,0%	39,3%	24,3%	14,3%
	pracownicy banków komercyjnych (n=162)	3,5	0,6%	2,5%	15,4%	32,1%	28,4%	21,0%
	pracownicy banków spółdzielczych (n=237)	3,1	0,8%	5,5%	18,1%	44,3%	21,5%	9,7%
działania mające na celu długoterminowe zatrzymywanie obecnych pracowników	RAZEM (n=399)	3,0	3,0%	10,8%	20,8%	28,8%	22,3%	14,3%
	pracownicy banków komercyjnych (n=162)	3,1	3,1%	7,4%	21,0%	29,0%	21,0%	18,5%
	pracownicy banków spółdzielczych (n=237)	2,9	3,0%	13,1%	20,7%	28,7%	23,2%	11,4%
budowanie silnych relacji z pracownikami	RAZEM (n=399)	3,2	1,3%	10,0%	18,0%	30,6%	25,6%	14,5%
	pracownicy banków komercyjnych (n=162)	3,3	0,6%	8,0%	14,8%	32,1%	27,2%	17,3%
	pracownicy banków spółdzielczych (n=237)	3,0	1,7%	11,4%	20,3%	29,5%	24,5%	12,7%

Adnotacja. n – liczba obserwacji

Źródło: opracowanie własne

Ostatnim poruszonym w ankiecie zagadnieniem była identyfikacja oczekiwań pracowników banków wobec pracodawców, którą zrealizowano w oparciu o dwa pytania zawarte w trzeciej części ankiety. Na początku poproszono respondentów o wskazanie jednej z wymienionych odpowiedzi, która według nich najlepiej obrazuje na czym w głównym stopniu powinien koncentrować się pracodawca, a uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 30.



Rysunek 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie na czym w głównym stopniu powinien koncentrować się pracodawca

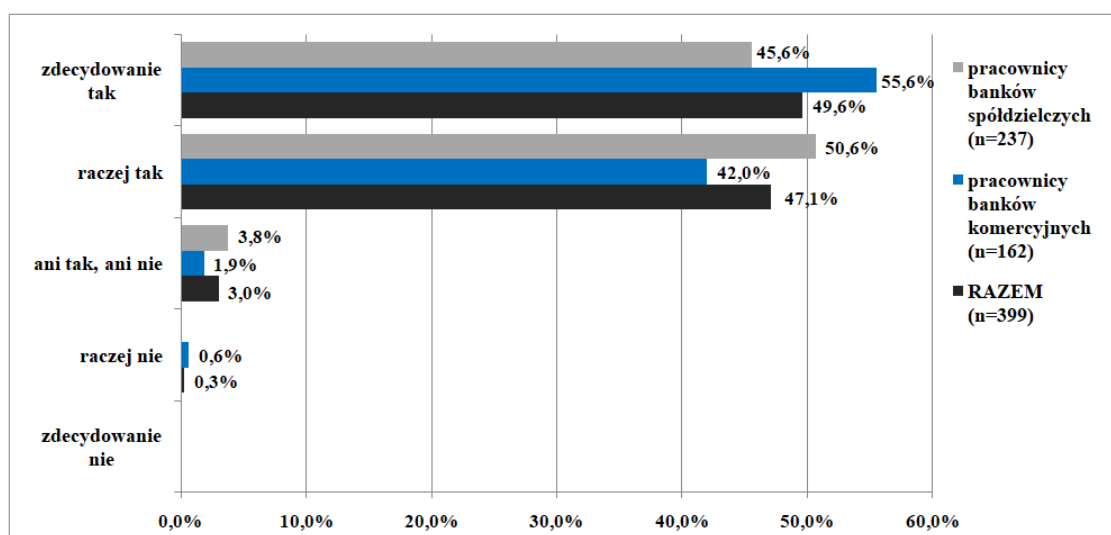
Źródło: opracowanie własne

Jako opcje wyboru zaproponowano: identyfikację i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników, budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na Klienta, tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, budowanie zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników, budowanie silnych relacji z pracownikami, długoterminowe zatrzymywanie obecnych pracowników czy pozyskiwanie odpowiednich kandydatów.

Najwięcej wskazań, bo 49,6% wszystkich udzielonych odpowiedzi dotyczyło budowania zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników. Mniej, bo 19,3% respondentów wybrało identyfikację i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników. Rozkład odpowiedzi udzielonych przez pracowników banków komercyjnych wskazuje praktycznie porównywalne oczekiwania co do dwóch powyżej wymienionych działań. Znacznie większa dysproporcja pomiędzy wskazaniem na te

dwie odpowiedzi kształtuje się wśród pracowników banków spółdzielczych, z których ponad połowa badanych wskazała jako najważniejsze budowanie zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników.

Drugim w tej części ankiety było pytanie sprawdzające czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Respondenci byli zgodni co do udzielanych odpowiedzi, gdyż 49,6% z nich wskazało „zdecydowanie tak”, a 47,1% próby badawczej zaznaczyło „raczej tak”. Marginalna liczba ankietowanych zaznaczyła odpowiedź „raczej nie” i „ani tak, ani nie”, a żaden z nich nie wskazał opcji „zdecydowanie nie”. Oznacza to, że pracownicy banków widzą znaczny wpływ odpowiednio dobranych i wykorzystanych narzędzi marketingu personalnego na budowanie pozytywnych relacji przełożonych i ich podwładnych. Rozkład odpowiedzi na niniejsze pytanie został zaprezentowany na rysunku 31.



Rysunek 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie o stwierdzenie czy odpowiedni dobór i wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza części wyników uzyskanych w toku zrealizowanych badań ankietowych pozwoliła na identyfikację i ocenę poszczególnych narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych oraz umożliwiła określenie oczekiwań pracowników banków wobec pracodawców. Jednakże głównym celem pracy jest diagnoza i ocena wykorzystania narzędzi marketingu personalnego

w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach w celu podjęcia próby opracowania założeń modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dla banków spółdzielczych i banków komercyjnych. Zatem, aby móc zrealizować to zamierzenie niezbędne było również poznanie siły wpływu zastosowania poszczególnych narzędzi omawianej koncepcji na zadowolenie pracowników banków. Przeprowadzenie takiej analizy pozwoliło na odpowiedni dobór i modyfikację instrumentów marketingu personalnego dla banków komercyjnych i spółdzielczych. Dlatego też w kolejnym podrozdziale niniejszej pracy zrealizowany został taki przegląd i interpretacja wyników brakującego zagadnienia.

4.3. Ocena siły wpływu poszczególnych narzędzi marketingu personalnego na zadowolenie pracowników banków

Niniejsza część pracy poświęcona została określeniu siły wpływu wdrożenia poszczególnych narzędzi marketingu personalnego w bankach na zadowolenie pracowników. Przeprowadzone badania pozwoliły zatem na określenie czy dane narzędzie w ramach omawianej koncepcji wpływa na zadowolenie ankietowanych.

W związku z powyższym poproszono respondentów (n=399 osób) o przyznanie każdemu badanemu elementowi (zawartemu w pytaniach od 2.2 do 2.6) oceny w skali od 1 do 5 lub wskazanie „brak wpływu”. Poszczególne wartości liczbowe oznaczają: „1” – „bardzo słaby wpływ”, „2” – „słaby wpływ”, „3” – „średni wpływ”, „4” – „silny wpływ”, „5” – „bardzo silny wpływ”. Stwierdzenie „brak wpływu” oznacza, że wymienione rozwiązanie nie ma żadnego znaczenia w budowaniu zadowolenia pracowników banków.

W pierwszym z analizowanych pytań poproszono ankietowanych o ocenę siły wpływu poszczególnych narzędzi motywacji na ich zadowolenie w tym obszarze. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 47, z której można wysnuć wniosek, że najwięcej ankietowanych najwyżej oceniło (ocena 5) zachęty ekonomiczne płacowe (62,1% próby badawczej) oraz kulturę pracy (56,4% ankietowanych).

Tabela 47. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu narzędzi motywacji na zadowolenie pracowników banków (n=399)

NARZĘDZIA MOTYWACJI	brak wpływu	1	2	3	4	5
	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź					
silna marka banku	1,0%	2,5%	8,0%	22,8%	30,6%	35,1%
pozytywny wizerunek banku jako pracodawcy	0,5%	1,0%	6,5%	17,8%	32,8%	41,4%
kultura pracy	0,3%	0,5%	3,0%	11,5%	28,3%	56,4%
emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy	3,0%	1,8%	5,3%	25,8%	39,3%	24,8%
stosunki w pracy	2,0%	0,8%	3,0%	10,5%	31,3%	52,4%
zachęty ekonomiczne płacowe	3,8%	2,0%	3,3%	8,5%	20,3%	62,1%
zachęty ekonomiczne pozapłacowe	3,0%	1,8%	3,8%	15,8%	29,6%	46,0%
Awanse	3,0%	3,3%	4,8%	10,3%	27,3%	51,3%
elastyczny czas pracy	4,8%	4,8%	4,3%	14,5%	22,3%	49,3%
samodzielność pracy	3,5%	1,3%	2,3%	12,3%	29,1%	51,5%
narzędzia motywacji przymusu (np. zakazy, polecenia, normy pracy, instrukcje pracy)	4,5%	15,3%	19,0%	29,8%	18,5%	12,9%
narzędzia motywacji perswazji (np. konsultacje, negocjacje, stawianie celów)	0,8%	5,3%	9,0%	25,6%	31,8%	27,5%

Źródło: opracowanie własne

Następnie wyliczono średnie oceny siły wpływu poszczególnych narzędzi motywacji na zadowolenie pracowników banków, które zaprezentowano w tabeli 48. Średnie zostały wyliczone dla każdego z narzędzi z osobna, w sposób analogiczny jak w poprzednich częściach pracy, a więc poprzez dodanie wszystkich ocen przyznanych przez pracowników i podzielenie uzyskanego wyniku przez n – liczbę branych pod uwagę w tym przypadku osób (w zależności od tego, dla jakiej grupy jest liczona wartość – wszyscy ankietowani, pracownicy banków komercyjnych czy pracownicy banków spółdzielczych).

Ankietowani najwyżej potraktowali kulturę pracy (średnia 4,4), stosunki w pracy (średnia 4,3) i zachęty ekonomiczne płacowe (średnia 4,3). Według ankietowanych najsłabszy wpływ na poczucie przez nich zadowolenia w obszarze motywowania wywierają narzędzia motywacji przymusu (np. zakazy, polecenia, normy pracy, instrukcje pracy). Respondenci zatrudnieni w bankach komercyjnych i spółdzielczych wskazali te same narzędzia najsilniej i najsłabiej wpływające na ich zadowolenie co ankietowani ogółem. Średnie oceny uznać można za względnie wysokie, gdyż dla większości narzędzi przekraczają 4,0 i potwierdzają występowanie względnie silnego oddziaływania na zadowolenie zatrudnionych.

Tabela 48. Średnia ocena siły wpływu narzędzi motywacji na zadowolenie pracowników banków

NARZĘDZIA MOTYWACJI	ŚREDNIA		
	RAZEM (n=399)	Banki komercyjne (n=162)	Banki spółdzielcze (n=237)
silna marka banku	3,8	4,1	3,7
pozytywny wizerunek banku jako pracodawcy	4,1	4,2	3,9
kultura pracy	4,4	4,4	4,3
emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy	3,7	3,9	3,6
stosunki w pracy	4,3	4,4	4,2
zachęty ekonomiczne płacowe	4,3	4,4	4,2
zachęty ekonomiczne pozapłacowe	4,1	4,2	4,0
awanse	4,1	4,2	4,0
elastyczny czas pracy	3,9	4,1	3,8
samodzielność pracy	4,2	4,3	4,1
narzędzia motywacji przymusu (np. zakazy, polecenia, normy pracy, instrukcje pracy)	2,8	3,0	2,7
narzędzia motywacji perswazji (np. konsultacje, negocjacje, stawianie celów)	3,7	3,8	3,6
Adnotacja. n – liczba obserwacji			

Zródło: opracowanie własne

W pytaniu 2.3 przy wymienionych narzędziach i działaniach w ramach wewnętrznej komunikacji poproszono pracowników banków o wskazanie czy i z jaką siłą w skali od 1 do 5 wpływają na ich zadowolenie w tym obszarze. Z analizy rozkładu uzyskanych odpowiedzi wynika, że najwięcej ankietowanych przyznało najwyższą ocenę równą 5 dla narzędzia „rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań”. Z kolei przy odpowiedzi „brak wpływu” najliczniejsza grupa ankietowanych, licząca niespełna 7,0% próby badawczej, wskazała odpowiedź „gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników”.

Tabela 49. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu narzędzi lub działań w ramach wewnętrznej komunikacji na zadowolenie pracowników banków (n=399)

NARZĘDZIA/DZIAŁANIA W RAMACH WEWNĘTRZNEJ KOMUNIKACJI	brak wpływu	1	2	3	4	5
	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź					
spotkania informacyjne w zespołach	0,5%	2,3%	6,0%	17,5%	32,6%	41,1%
badanie opinii pracowniczej	4,0%	5,0%	10,5%	24,1%	26,8%	29,6%
Intranet	2,8%	4,5%	13,3%	27,8%	28,1%	23,5%
gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników	7,0%	12,3%	23,3%	27,1%	18,3%	12,0%
forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych	5,8%	9,3%	13,3%	26,6%	26,3%	18,7%
rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań	2,8%	3,3%	3,5%	12,0%	29,8%	48,6%

Zródło: opracowanie własne

Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu narzędzi lub działań w ramach wewnętrznej komunikacji na zadowolenie pracowników banków przedstawiono w tabeli 49. Następnie w analogiczny sposób jak w poprzednim pytaniu, wyliczono średnie oceny, które ankietowani przydzielili poszczególnym narzędziom i działaniom. Najsilniejszy wpływ na zadowolenie pracowników banków zidentyfikowano w przypadku odpowiedzi „rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań” oraz „spotkania informacyjne w zespołach”. Z kolei najniższą średnią równą 2,7 odnotowano dla wskazania „gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników”.

Tabela 50. Średnia ocena siły wpływu narzędzi lub działań w ramach wewnętrznej komunikacji na zadowolenie pracowników banków

NARZĘDZIA/DZIAŁANIA W RAMACH WEWNĘTRZNEJ KOMUNIKACJI	ŚREDNIA		
	RAZEM (n=399)	Banki komercyjne (n=162)	Banki spółdzielcze (n=237)
spotkania informacyjne w zespołach	4,0	4,1	4,0
badanie opinii pracowniczey	3,5	3,7	3,4
Intranet	3,4	3,7	3,3
gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników	2,7	2,9	2,6
forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych	3,1	3,4	3,0
rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań	4,1	4,3	4,0
<i>Adnotacja. n – liczba obserwacji</i>			

Zródło: opracowanie własne

Średnie oceny narzędzi przez osoby zatrudnione w bankach komercyjnych i spółdzielczych różnią się wartościowo między sobą, natomiast wskazania tych najsilniej i najsłabiej wpływających na zadowolenie w obszarze wewnętrznej komunikacji są takie same. Wszystkie omówione średnie ukazano w tabeli 50.

Kolejnym czynnikiem poddanym analizie były bariery utrudniające wewnętrzną komunikację w banku. Rozkład odpowiedzi na to pytanie został zaprezentowany w tabeli 51. Ocenę „5” najwięcej respondentów (47,9% badanych) przyznało „opóźnieniom w przekazywaniu informacji”. Dla większości wykazanych ograniczeń ankietowani przyznawali ocenę najwyższą (od 32,8% do 47,9% badanych), co wskazywało silny wpływ na niezadowolenie pracowników banków w tym obszarze.

Tabela 51. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu barier utrudniających wewnętrzną komunikację na niezadowolenie pracowników banków (n=399)

BARIERY UTRUDNIAJĄCE WEWNĘTRZNĄ KOMUNIKACJĘ W BANKU	brak wpływu	1	2	3	4	5
	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź					
obawy przed negatywną reakcją przełożonego na chęć podjęcia rozmowy przez pracownika o jego potrzebach i oczekiwaniach	3,8%	5,3%	13,8%	19,0%	24,1%	34,1%
brak czasu na dbałość o poprawną komunikację	2,3%	3,5%	8,5%	20,3%	32,6%	32,8%
brak możliwości negocjacji w niektórych kwestiach	2,0%	1,5%	6,3%	15,3%	29,8%	45,1%
Nieidentyfikowanie w żaden sposób informacji o potrzebach i oczekiwaniach pracowników	2,0%	1,5%	7,8%	15,3%	29,1%	44,4%
Opóźnienia w przekazywaniu informacji	1,8%	1,5%	8,3%	14,3%	26,3%	47,9%
niekompletność przekazywanych informacji	1,8%	1,8%	6,0%	14,5%	30,6%	45,4%
przekazywanie nadmiernej ilości informacji	3,3%	2,8%	9,0%	19,5%	24,8%	40,6%
nieprzywiązywanie wagi do dwustronnej komunikacji (pracodawca – pracownik)	4,3%	2,0%	6,8%	16,0%	23,8%	47,1%

Zródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę średnie oceny siły wpływu poszczególnych barier na niezadowolenie pracowników banków stwierdza się, że największą trudność stanowią opóźnienia w przekazywaniu informacji i ich niekompletność. Ankietowani oszacowali te ograniczenia przeciętnie na 4,1 co jest oceną wysoką i według badanych świadczy o ważności wpływu tych czynników na utrudnienia komunikacji wewnętrznej w bankach. Najmniejsze oddziaływanie (średnia 3,6), ale nadal wysokie, respondenci wskazali dla odpowiedzi „obawy przed negatywną reakcją przełożonego na chęć podjęcia rozmowy przez pracownika o jego potrzebach i oczekiwaniach”. Nieco inaczej punktacja rozłożyła się w bankach komercyjnych i spółdzielczych badanych z osobna. Pracownicy pierwszych z wymienionych instytucji wykazali, że najsilniejszy wpływ na poczucie u nich niezadowolenia mają: brak możliwości negocjacji w niektórych kwestiach, nieidentyfikowanie w żaden sposób informacji o potrzebach i oczekiwaniach pracowników oraz niekompletność przekazywanych informacji (średnie oceny równe 4,2). Natomiast najmniejszy wpływ respondenci zatrudnieni w bankach komercyjnych wskazali obawy przed negatywną reakcją przełożonego na chęć podjęcia rozmowy przez pracownika o jego potrzebach i oczekiwaniach. Z kolei pracownicy banków spółdzielczych dokonali takiej samej kategoryzacji jak respondenci ogółem, wskazując

dodatkowo jako jedną z największych, barierę w postaci braku możliwości negocjacji w niektórych kwestiach (średnie oceny równe 4,0), co zostało szczegółowo zaprezentowane w tabeli 52.

Tabela 52. Średnia ocena siły wpływu barier utrudniających wewnętrzną komunikację na niezadowolenie pracowników banków

BARIERY UTRUDNIAJĄCE WEWNĘTRZNĄ KOMUNIKACJĘ W BANKU	ŚREDNIA		
	RAZEM (n=399)	Banki komercyjne (n=162)	Banki spółdzielcze (n=237)
obawy przed negatywną reakcją przełożonego na chęć podjęcia rozmowy przez pracownika o jego potrzebach i oczekiwaniach	3,6	3,7	3,5
brak czasu na dbałość o poprawną komunikację	3,8	3,9	3,6
brak możliwości negocjacji w niektórych kwestiach	4,0	4,2	4,0
nieidentyfikowanie w żaden sposób informacji o potrzebach i oczekiwaniach pracowników	4,0	4,2	3,9
opóźnienia w przekazywaniu informacji	4,1	4,1	4,0
niekompletność przekazywanych informacji	4,1	4,2	4,0
przekazywanie nadmiernej ilości informacji	3,8	4,0	3,7
nieprzywiązywanie wagi do dwustronnej komunikacji (pracodawca – pracownik)	3,9	4,1	3,9
<i>Adnotacja. n – liczba obserwacji</i>			

Zródło: opracowanie własne

Kolejnym pytaniem nr 2.5 jakie zadano respondentom była prośba o ocenę wpływu wyodrębnionych działań na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy. Najwięcej ankietowanych (39,3% próby badawczej) przyznało najwyższą ocenę dla odpowiedzi „profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn”. Taki rozkład wyników wskazuje, że znaczna część ankietowanych zwraca szczególną uwagę na to jak w mediach społecznościowych przedstawia się ich pracodawca. Ponadto taki obraz jest szczególnie istotny również z punktu widzenia potencjalnych kandydatów do pracy, zwłaszcza w dobie powszechnego dostępu do Internetu. Część z nich przed zaaplikowaniem na dane stanowisko dokładnie sprawdza profil ogłoszeniodawcy w mediach społecznościowych. Analizując dalej uzyskane wyniki, odpowiedź „brak wpływu” była najrzadziej zaznaczana przez respondentów, a najczęściej z osób, które ją wskazały dotyczyła odpowiedzi: „przyznawanie przez bank stypendiów studenckich” oraz „organizowanie tzw. otwartych drzwi” (tabela 53) i dotyczyła zaznaczeń przez niespełna 5,0% próby badawczej.

Tabela 53. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (n=399)

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA ZEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	brak wpływu	1	2	3	4	5
	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź					
reklama banku jako pracodawcy - ulotki, plakaty, publikacje w prasie	0,8%	8,0%	10,8%	22,1%	30,8%	27,6%
szeroko rozumiany sponsoring	1,0%	4,5%	12,5%	25,3%	33,8%	22,8%
odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne	1,0%	0,5%	6,3%	18,8%	34,3%	39,1%
aktywna promocja na uczelniach (np. prezentacje, spotkania ze studentami)	3,3%	5,8%	7,8%	20,6%	31,8%	30,8%
uczestnictwo w targach pracy	2,8%	5,5%	6,3%	21,1%	36,1%	28,3%
Realizowanie w banku programów płatnych praktyk i staży	2,0%	3,5%	6,3%	20,3%	33,8%	34,1%
przyznawanie przez bank stypendiów studenckich	4,8%	7,8%	9,0%	21,3%	28,1%	29,1%
organizowanie tzw. otwartych drzwi	4,3%	7,3%	8,3%	22,8%	30,1%	27,3%
zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy	2,8%	6,3%	7,3%	20,8%	24,6%	38,3%
zakładka „kariera” na stronie internetowej banku	1,3%	3,3%	7,5%	22,8%	30,6%	34,6%
profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn	2,8%	4,0%	5,0%	20,8%	28,1%	39,3%
profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter	1,5%	2,8%	7,0%	18,3%	33,8%	36,6%
profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych	1,8%	4,5%	5,0%	21,6%	30,1%	37,1%
działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)	2,0%	4,3%	5,5%	22,6%	32,8%	32,8%

Zródło: opracowanie własne

Ankietowani wskazali, że najsilniej wpływającym działaniem na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy są odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne. Tego typu spotkania są pierwszym bezpośrednim kontaktem z potencjalnym pracodawcą i decydują o powodzeniu podjęcia wzajemnej współpracy lub jej braku. Średnie oceny wyliczone dla wszystkich wymienionych działań były wyższe lub równe 3,5 co sugeruje na występowanie średniego lub wysokiego wpływu tych rozwiązań na kreowanie wizerunku pracodawcy. Najslabiej (choć nadal wysoko) ocenione zostały: szeroko rozumiany sponsoring, przyznawanie przez bank stypendiów studenckich i organizowanie tzw. otwartych drzwi (średnie oceny równe 3,5). Następnie odrębnie rozpatrzono odpowiedzi udzielone przez pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych. Pierwsza z wymienionych grup respondentów wskazała, że najsilniejszy wpływ na budowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy mają: odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne, zgłaszanie banku do rankingów

dobrego pracodawcy, zakładka „kariera” na stronie internetowej banku oraz profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych. Z kolei pracownicy banków spółdzielczych do priorytetowych działań wpływających na wizerunek pracodawców zaliczyli: szeroko rozumiany sponsoring (średnia ocena 3,4) oraz odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne i profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter (średnie oceny 3,8). Pełny rozkład wyszczególnionych działań i wyliczonych dla nich średnich ocen przedstawiono w tabeli 54.

Tabela 54. Średnia ocena siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA ZEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	ŚREDNIA		
	RAZEM (n=399)	Banki komercyjne (n=162)	Banki spółdzielcze (n=237)
reklama banku jako pracodawcy - ulotki, plakaty, publikacje w prasie	3,6	3,9	3,4
szeroko rozumiany sponsoring	3,5	3,8	3,9
odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne	4,0	4,3	3,8
aktywna promocja na uczelniach (np. prezentacje, spotkania ze studentami)	3,6	4,0	3,4
uczestnictwo w targach pracy	3,7	4,1	3,4
realizowanie w banku programów płatnych praktyk i staży	3,8	4,2	3,6
przyznawanie przez bank stypendiów studenckich	3,5	3,9	3,2
organizowanie tzw. otwartych drzwi	3,5	4,0	3,2
zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy	3,7	4,3	3,4
zakładka „kariera” na stronie internetowej banku	3,8	4,3	3,5
profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn	3,9	4,2	3,6
profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter	3,9	4,1	3,8
profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych	3,8	4,3	3,6
działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)	3,8	4,1	3,6

Źródło: opracowanie własne

Następnie w analogiczny sposób zbadano wpływ wymienionych działań na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy. Ponad połowa ankietowanych wskazała najwyższą ocenę „5” dla wszystkich wymienionych działań, za wyjątkiem planowania działań pracowniczych i włączania pracowników w proces podejmowania decyzji. Z kolei 2,0% ankietowanych lub mniej wskazało zupełny brak oddziaływania poszczególnych rozwiązań na wizerunek pracodawcy. Pełny rozkład odpowiedzi na to pytanie ukazano w tabeli 55.

Tabela 55. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (n=399)

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	brak wpływu	1	2	3	4	5
	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź					
działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych)	0,8%	0,5%	3,3%	11,0%	30,3%	54,1%
planowanie zadań pracowniczych	0,8%	1,3%	6,5%	18,8%	37,3%	35,3%
przejrzysty system wynagradzania	0,8%	0,8%	3,5%	6,5%	21,8%	66,7%
możliwość samorealizacji	0,3%	1,0%	4,3%	7,0%	24,1%	63,4%
utrzymywanie stabilności zatrudnienia	1,5%	1,0%	1,5%	8,8%	22,3%	64,9%
zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników	1,8%	0,5%	4,3%	8,3%	24,3%	60,9%
zapewnienie równowagi praca – życie prywatne	2,0%	1,3%	2,5%	8,5%	21,3%	64,4%
sprawny system komunikacji wewnętrznej	1,0%	0,8%	3,5%	11,8%	27,8%	55,1%
włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji	1,0%	2,3%	5,3%	12,5%	34,8%	44,1%

Zródło: opracowanie własne

Ostatnim poddanym analizie czynnikiem było oszacowanie średnich ocen siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy. Wyliczenie średnich ocen dla wszystkich działań umieszczono w tabeli 56.

Tabela 56. Średnia ocena siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	ŚREDNIA		
	RAZEM (n=399)	Banki komercyjne (n=162)	Banki spółdzielcze (n=237)
działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych)	4,3	4,5	4,2
planowanie zadań pracowniczych	4,0	4,1	3,9
przejrzysty system wynagradzania	4,5	4,6	4,4
możliwość samorealizacji	4,4	4,6	4,3
utrzymywanie stabilności zatrudnienia	4,4	4,7	4,3
zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników	4,4	4,5	4,2
zapewnienie równowagi praca – życie prywatne	4,4	4,5	4,3
sprawny system komunikacji wewnętrznej	4,3	4,4	4,2
włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji	4,1	4,3	4,0
<i>Adnotacja.</i> n – liczba obserwacji			

Zródło: opracowanie własne

Ankietowani uznali, że największe takie oddziaływanie ma przejrzysty system wynagradzania, z kolei najniżej oceniono – planowanie zadań pracowniczych. Analizując odrębnie odpowiedzi pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych widoczne jest, że ich odpowiedzi różnią się. Pierwsza z grup respondentów uznała, że najsilniejszy

wpływ na wizerunek pracodawcy ma utrzymywanie stabilności zatrudnienia (średnia ocena 4,7), natomiast druga z grup wskazała przejrzysty system wynagradzania (średnia ocena 4,4). Najślabsze oddziaływanie według pracowników z obu z rodzajów banków ma planowanie zadań pracowniczych.

Podsumowując dotychczasowe rozważania niniejszego rozdziału można stwierdzić, że przeprowadzone analizy pozwoliły na eksplikację wyników badań ankietowych skierowanych do pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych. Odpowiedzi na każde z pytań zawartych w kwestionariuszu opisano i przedstawiono za pomocą tabel lub rysunków. Z kolei w następnym podrozdziale rozprawy dokonano podsumowania badań ilościowych oraz dotychczasowych deliberacji, na podstawie których zweryfikowano postawione hipotezy badawcze, a więc: potwierdzono je, obalono lub częściowo potwierdzono.

4.4. Empiryczna weryfikacja hipotez badawczych

Zwieńczenie zrealizowanych badań ilościowych stanowi weryfikacja przyjętych hipotez badawczych. W większości przypadków same odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety nie pozwalają na określenie prawdziwości postawionych hipotez, dlatego też do ich weryfikacji wykorzystano szereg testów statystycznych i analiz. W niniejszym podrozdziale opisano sposób weryfikacji przyjętych hipotez badawczych oraz określono które z nich zostały odrzucone, a które potwierdzone lub częściowo potwierdzone.

Celem weryfikacji hipotez badawczych wykonano odpowiednie analizy statystyczne, które zrealizowano w programie IBM SPSS Statistics 30. W pierwszej kolejności obliczono podstawowe statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych wraz z testem normalności Shapiro-Wilka, a także wskaźnikiem rzetelności Alfa Cronbacha. Następnie przeprowadzono szereg analiz statystycznych, w których skład wchodziły: test chi-kwadrat niezależności, test t Studenta dla prób niezależnych oraz test t z poprawką Welcha dla prób niezależnych, współczynniki korelacji ρ Spearmana oraz r Pearsona, a także szereg analiz wariancji, w tym: jednoczynnikowa analiza wariancji, analiza wariancji dla pomiarów zależnych, analiza wariancji w modelu mieszanym 2x2 oraz jednoczynnikowa wielowymiarowa analiza wariancji. Za poziom

istotności statystycznej przyjęto próg $\alpha = 0,05$, a siłę efektów interpretowano zgodnie z założeniami J. Cohena⁷²⁷.

Weryfikację hipotez rozpoczęto od prezentacji w tabeli 57 podstawowych statystyk opisowych wskaźników zmiennych testowanych wraz z wynikami testu normalności Shapiro-Wilka i współczynnikiem rzetelności α Cronbacha. Celem analizy było potwierdzenie rzetelności pomiaru, a także weryfikacja założenia o normalnym rozkładzie zmiennych w badanej próbie. W załączniku 3 przedstawiono statystyki opisowe osobno dla próbek banków spółdzielczych i komercyjnych.

Tabela 57. Statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych wraz z testami Shapiro-Wilka (N = 399)

Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>	α
Narzędzia wewnętrznego marketingu personalnego	3,18	3,20	1,02	-0,35	-0,51	0,00	5,00	0,98	<0,001	0,92
Narzędzia zewnętrznego marketingu personalnego	3,03	3,14	1,13	-0,23	-0,70	0,00	5,00	0,98	<0,001	0,90
Wpływ narzędzi motywacyjnych na zadowolenie	3,93	4,08	0,77	-0,90	0,46	1,25	5,00	0,93	<0,001	0,88
Realizacja działań wpływających na zadowolenie	3,44	3,58	0,98	-0,57	0,01	0,00	5,00	0,97	<0,001	0,93
Wpływ narzędzi komunikacji na zadowolenie	3,50	3,50	0,95	-0,59	0,32	0,00	5,00	0,97	<0,001	0,83
Realizacja narzędzi komunikacji wpływających na zadowolenie	3,44	3,58	0,98	-0,57	0,01	0,00	5,00	0,97	<0,001	0,90
Bariery komunikacji wpływające na zadowolenie	3,89	4,00	0,93	-0,95	0,68	0,38	5,00	0,92	<0,001	0,89
Działania wpływające na kreowanie zewnętrznego wizerunku	3,73	3,86	0,93	-0,77	0,26	0,79	5,00	0,94	<0,001	0,94
Realizacja działań wpływających na zewnętrzny wizerunek	2,89	3,00	1,22	-0,11	-0,90	0,29	5,00	0,97	<0,001	0,95
Działania wpływające na kreowanie wewnętrznego wizerunku	4,31	4,67	0,79	-1,49	1,75	1,44	5,00	0,81	<0,001	0,93
Realizacja działań wpływających na wewnętrzny wizerunek	3,42	3,56	1,06	-0,27	-0,78	0,89	5,00	0,96	<0,001	0,94
<i>Adnotacja.</i> <i>M</i> – średnia, <i>Me</i> – mediana, <i>SD</i> - odchylenie standardowe, <i>Sk.</i> – skośność, <i>Kurt.</i> – kurioza, <i>Min.</i> – wartość minimalna, <i>Maks.</i> – wartość maksymalna, <i>w</i> – wynik testu Shapiro-Wilka, <i>p</i> – wartość <i>p</i> dla testu Shapiro-Wilka, α – rzetelność określona współczynnikiem Cronbacha										

Zródło: opracowanie własne

⁷²⁷J. Cohen, *A power...*, op. cit., s. 279-284.

Analizując uzyskane miary rzetelności przedstawione w tabeli 57 stwierdzono, że wszystkie wskaźniki zmiennych charakteryzowały się bardzo dobrym pomiarem ($\alpha > 0,80$). Ponadto, obserwując wyniki testu normalności zaprezentowane w tej samej tabeli uznano, że zmienne charakteryzowały się rozkładem istotnie statystycznie odbiegającym od normalnego ($p < 0,05$). Jednakże, jak wskazują badacze nauk społecznych – D. George i P. Mallery, testy normalności stosunkowo często wykazują rozkłady nienormalne, dlatego lepszym kryterium oceny normalności rozkładu są wskaźniki skośności i kurtozy, których wartość bezwzględna nie powinna być wyższa niż |2|, gdyż wówczas zmienne charakteryzują się rozkładem zbliżonym do normalnego, a wyniki testów ilościowych nie odbiegają od wyników testów rangowych⁷²⁸. Badania symulacyjne dowiodły, że korelacja Pearsona⁷²⁹ oraz analiza wariancji, jako testy ilościowe, wykazują odporność na złamanie założeń o normalnym rozkładzie, jeżeli wskaźniki skośności i kurtozy nie przekraczają wspomnianego wyżej progu⁷³⁰. Podobnie test *t* Studenta dla prób niezależnych jest względnie odporny na rozkład normalny, a ważniejszymi kryteriami są równoliczność porównywanych grup oraz jednorodność wariancji⁷³¹. W związku z tym stwierdzono, że w analizach własnych możliwe jest zastosowanie parametrycznych metod statystycznych, które pozwalają na dokładniejszy pomiar różnic oraz zależności liniowych między zmiennymi. Z kolei metody nieparametryczne zastosowano w sytuacji pomiaru zmiennych na skalach rangowych, nominalnych lub w sytuacji niespełnienia innych założeń testów niż rozkład normalny.

Główna hipoteza badawcza ukierunkowana była na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieją w bankach przesłanki do wdrożenia narzędzi marketingu personalnego oraz czy należy je w odpowiedni sposób zmodyfikować.

Hipoteza główna: Potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową przesłankę do wdrożenia w bankach spółdzielczych i komercyjnych indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego.

⁷²⁸ D. George, P. Mallery, *IBM SPSS statistics 27 step by step: A simple guide and reference*, wyd. 17, Routledge, 2021, s. 112-115.

⁷²⁹ A.J. Bishara, J.B. Hittner, *Testing the significance of a correlation with no normal data: comparison of Pearson, Spearman, transformation, and resampling approaches*, *Psychological methods*, 17(3), 2012, s. 399-417.

⁷³⁰ E. Schmider, M. Ziegler, E. Danay, L. Beyer, M. Bühner, *Is it really robust? Reinvestigating the robustness of ANOVA against violations of the normal distribution assumption*, *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(4), 2010, s. 147-151.

⁷³¹ B. Derrick, D. Toher, P. White, *Why Welch's test is Type I error robust*, *The Quantitative Methods in Psychology*, tom 12, nr 1, 2016, s. 30-38.

Celem weryfikacji głównej hipotezy badawczej było sprawdzenie czy znajomość koncepcji marketingu personalnego, zoperacjonalizowana jako przynajmniej niski poziom wiedzy na temat elementów istotnych dla tej koncepcji, ma związek z wykorzystywanymi narzędziami zewnętrznymi i wewnętrznymi marketingu personalnego, a także oceną atrakcyjności wizerunku banku. Uznano bowiem, że pełne wdrożenie odpowiednich narzędzi omawianej koncepcji bez ich znajomości jest utrudnione i wówczas zarządzający bazują na własnych doświadczeniach oraz wypracowanej praktyce. Analizy te przeprowadzono z wykorzystaniem testu *t* Studenta dla prób niezależnych (tabela 58).

Tabela 58. Znajomość marketingu personalnego a stosowanie jego narzędzi oraz ocena atrakcyjności wizerunku banku

Zmienna zależna	Zna koncepcję MP (<i>n</i> = 224)		Nie zna koncepcji MP (<i>n</i> = 175)		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>d</i> Cohena
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>				<i>LL</i>	<i>UL</i>	
Narzędzia wewnętrznego marketingu personalnego	3,13	1,07	3,25	0,96	-1,17	397	0,242	-0,32	0,08	0,12
Narzędzia zewnętrznego marketingu personalnego	2,94	1,16	3,14	1,08	-1,79	397	0,074	-0,43	0,02	0,18
Wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy jest atrakcyjny	3,58	1,08	3,55	1,00	0,21	397	0,837	-0,19	0,23	0,02
Adnotacja. <i>n</i> – liczba obserwacji, <i>M</i> – średnia, <i>SD</i> – odchylenie standardowe, <i>t</i> – wartość statystyki testowej, <i>df</i> – stopnie swobody, <i>p</i> – istotność statystyczna, <i>CI</i> – przedział ufności dla różnicy między średnimi, <i>LL</i> i <i>UL</i> – dolna i górna granica przedziału ufności oraz <i>d</i> Cohena – wskaźnik siły efektu										

Źródło: opracowanie własne

Analizując wyniki zaprezentowane w tabeli 58 stwierdzono, że nie wystąpiła istotna statystycznie zależność między znajomością koncepcji marketingu personalnego (MP) a wykorzystywaniem narzędzi wewnętrznych i zewnętrznych tej koncepcji w bankach. Co więcej, znajomość marketingu personalnego nie wiązała się z postrzeganiem badanych instytucji jako bardziej atrakcyjnych pracodawców. Uzyskane wielkości efektu *d* Cohena wskazywały na brak znaczących różnic między osobami znającymi omawianą koncepcję a osobami nie znającymi jej ($d < 0,20$). Wyniki te pokazują, że pracownicy banków oceniają atrakcyjność swoich pracodawców przede

wszystkim po realizowanych działaniach i ich odpowiednim doborze, a nie z uwagi na kompleksowe wdrożenie omawianej koncepcji do zarządzania zasobami ludzkimi.

Sprawdzono także czy znajomość koncepcji marketingu personalnego ma związek z postrzeganiem jego zalet, a zależności te przetestowano za pomocą testu chi-kwadrat niezależności, którego wyniki zaprezentowano w tabeli 59.

Tabela 59. Znajomość marketingu personalnego a zalety jego stosowania

Zalety marketingu personalnego	Wskazanie	Nie zna koncepcji MP		Zna koncepcję MP		$\chi^2(1)$	p	ϕ
		N	%	N	%			
Zmniejszenie rotacji kadr	Nie wybrano	51	29,1%	59	26,3%	0,39	0,534	0,03
	Wybrano	124	70,9%	165	73,7%			
Zwiększenie odporności pracowników na propozycje nowej pracy	Nie wybrano	83	47,4%	114	50,9%	0,47	0,492	0,03
	Wybrano	92	52,6%	110	49,1%			
Wzrost zaufania do pracodawcy	Nie wybrano	52	29,7%	55	24,6%	1,33	0,248	0,06
	Wybrano	123	70,3%	169	75,4%			
Lepsze relacje pracodawcy z pracownikami	Nie wybrano	60	34,3%	85	37,9%	0,57	0,451	0,04
	Wybrano	115	65,7%	139	62,1%			
Większe zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę	Nie wybrano	68	38,9%	72	32,1%	1,95	0,163	0,07
	Wybrano	107	61,1%	152	67,9%			
Większe zaangażowanie w życie banku	Nie wybrano	175	100,0 %	224	100,0 %	—	—	—
	Wybrano	0	0,0%	0	0,0%			
Identyfikowanie się z bankiem	Nie wybrano	54	30,9%	57	25,4%	1,43	0,231	0,06
	Wybrano	121	69,1%	167	74,6%			
Częstsze przejawianie własnej inicjatywy	Nie wybrano	175	100,0 %	224	100,0 %	—	—	—
	Wybrano	0	0,0%	0	0,0%			
Podniesienie satysfakcji pracowników z pracy	Nie wybrano	52	29,7%	72	32,1%	0,27	0,603	0,03
	Wybrano	123	70,3%	152	67,9%			
Stworzenie przyjaznej atmosfery w pracy	Nie wybrano	52	29,7%	67	29,9%	0,00	0,966	0,00
	Wybrano	123	70,3%	157	70,1%			
N – liczba obserwacji, χ^2 – wynik testu chi kwadrat, p – istotność statystyczna oraz ϕ – wskaźnik siły efektu								

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza wyników zawartych w tabeli 59 pozwala na stwierdzenie, że znajomość koncepcji marketingu personalnego nie wiązała się istotnie statystycznie z częstszym dostrzeganiem zalet zastosowania marketingu personalnego. Zgodnie z uzyskanymi rozkładami, niezależnie od znajomości koncepcji, badani wybierali: 1) wzrost zaufania do pracodawcy (72,9%); 2) zmniejszenie rotacji kadr (72,3%); 3) identyfikowanie się z bankiem (71,8%); 4) stworzenie przyjaznej atmosfery w pracy (70,2%); 5) podniesienie satysfakcji pracowników z pracy (69,1%); 6) większe zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę (64,5%); 7) lepsze relacje pracodawcy z pracownikami (63,9%); 8) zwiększenie odporności pracowników na propozycje nowej pracy (50,8%). Z kolei odpowiedzi: większe zaangażowanie w życie banku oraz częstsze przejawianie własnej inicjatywy nie były przez ankietowanych wskazywane jako zalety. Jednakże pomimo dostrzegania zalet marketingu personalnego, znajomość tej koncepcji nie miała znaczenia dla wykorzystywania jej narzędzi i wskazywania najważniejszych zalet.

Podsumowując wyniki dla głównej hipotezy badawczej, okazało się, że znajomość koncepcji marketingu personalnego przez pracowników banków nie różnicuje ani spostrzeganych zalet atrakcyjnego wizerunku pracodawcy, ani wykorzystywania narzędzi marketingu personalnego wewnętrznego i zewnętrznego. Zaobserwowano jednakże graniczny efekt, który wskazywał, że znajomość koncepcji marketingu personalnego wiązała się z częstszym dostrzeganiem zalety jego wdrożenia w postaci podniesienia satysfakcji pracowników z pracy. Ponadto analizy wykazały również, że 37% ankietowanych jest niezadowolonych z pracy w banku i widzą potrzeby zmian w instytucji. Osoby biorące udział w wywiadach w większości bezpośrednio wskazały, że istnieje potrzeba wprowadzenia nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i najlepszym rozwiązaniem jest wdrożenie indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego.

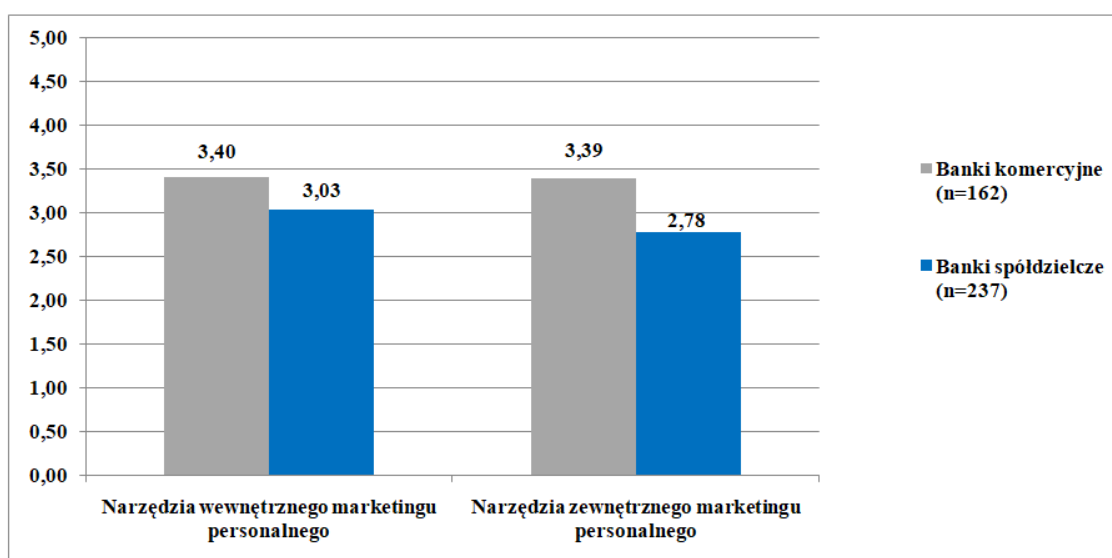
Powyżej przedstawione wyniki i rozważania stanowią zatem potwierdzenie dla głównej hipotezy badawczej, zgodnie z którą potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową przesłankę do wdrożenia w bankach spółdzielczych i komercyjnych indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego.

Kolejne dwie hipotezy odnosiły się do stwierdzenia, że banki spółdzielcze z uwagi na swój lokalny charakter i potencjalnie mniejsze możliwości finansowo – kadrowe stosują przede wszystkim narzędzia wewnętrznego marketingu personalnego

w odróżnieniu od banków komercyjnych, które wykorzystują zarówno te, jak i narzędzia zewnętrznego marketingu personalnego. Hipotezy te miały następującą postać:

H1: Banki spółdzielcze koncentrują się przede wszystkim na zastosowaniu narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego.

H2: Banki komercyjne wykorzystują narzędzia zewnętrznego, jak i wewnętrznego marketingu personalnego.



Rysunek 32. Rodzaj banku a wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego

Źródło: opracowanie własne

Celem weryfikacji hipotez H1 i H2 wykonano analizę wariancji w modelu mieszanym 2x2, której zadaniem było umożliwienie zweryfikowania czy rodzaj banku ma jakikolwiek wpływ na rodzaj wykorzystywanych narzędzi marketingu personalnego. Czynnikiem międzyobiektywnym był zatem rodzaj banku (spółdzielczy vs. komercyjny), natomiast czynnikiem wewnątrzobiektywnym było wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego (wewnętrznych vs. zewnętrznych). Wyniki analiz zaprezentowano powyżej na rysunku 32, na którym wykonane słupki błędów stanowią 95% przedziałów ufności średnich wyników.

Przeprowadzone analizy potwierdziły istotny statystycznie efekt interakcji różnic między bankami w zależności od rodzaju wykorzystywanych narzędzi marketingu personalnego, gdyż: $F(1,397) = 13,90$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,034$. Analiza efektów prostych z wykorzystaniem korekty Bonferroniego na próg istotności pozwoliła stwierdzić, że banki spółdzielcze niżej oceniały wykorzystanie narzędzi wewnętrznych ($M = 3,03$; $SD = 1,08$) i zewnętrznych ($M = 2,78$; $SD = 1,14$) marketingu personalnego w porównaniu

do banków komercyjnych, zarówno dla narzędzi wewnętrznych ($M = 3,40$; $SD = 0,90$), jak i zewnętrznych ($M = 3,39$; $SD = 1,01$). Co więcej, banki komercyjne nie wykazywały istotnych statystycznie różnic w wykorzystywaniu narzędzi zewnętrznych i wewnętrznych ($p = 0,782$). Natomiast banki spółdzielcze wyżej oceniają realizację wewnętrznego marketingu personalnego niż zewnętrznego ($p < 0,001$). Wyniki te stanowią potwierdzenie dla hipotez H1 oraz H2, a więc że banki spółdzielcze skupiały się przede wszystkim na wykorzystywaniu narzędzi wewnętrznych, natomiast banki komercyjne wykorzystywały równomiernie oba rodzaje narzędzi marketingu personalnego.

Trzecia z postawionych szczegółowych hipotez badawczych odnosi się do sprawdzenia, czy w bankach komercyjnych wykorzystywany jest employer branding. Brzmi ona następująco:

H3: Banki komercyjne wykorzystują employer branding jako narzędzie marketingu personalnego w celu promowania swojej marki jako pracodawcy.

Dla weryfikacji postawionej hipotezy H3 wykonano dwukrotnie jednoczynnikową wielowymiarową analizę wariancji w celu porównania wykorzystywania poszczególnych narzędzi marketingu personalnego wewnętrznego i zewnętrznego w bankach komercyjnych oraz spółdzielczych. Wyniki przeprowadzonej procedury badawczej zaprezentowano w tabeli 60.

Tabela 60. Zależność między rodzajem banku a wykorzystywaniem poszczególnych narzędzi wewnętrznego i zewnętrznego marketingu personalnego

Narzędzia	Banki komercyjne ($n = 162$)	Banki spółdzielcze ($n = 237$)	p	η^2
Wewnętrzny marketing personalny				
Motywowanie o charakterze Niematerialnym	3,21 (1,25)	2,76 (1,32)	0,001	0,03
Motywowanie o charakterze Materialnym	3,61 (1,09)	3,33 (1,17)	0,017	0,01
Wewnętrzna komunikacja	3,35 (1,24)	2,95 (1,43)	0,003	0,02
Szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku	3,21 (1,20)	3,36 (1,25)	0,236	<0,01
Kreowanie wewnętrznego pozytywnego wizerunku banku	3,58 (1,26)	3,17 (1,37)	0,003	0,02
Rekrutacja wewnętrzna i selekcja	3,44 (1,29)	3,07 (1,42)	0,009	0,02
Różne wydarzenia i spotkania Zespołowe	3,26 (1,48)	3,11 (1,40)	0,320	<0,01
Onboarding	3,46 (1,28)	2,92 (1,46)	<0,001	0,03
Ankiety pracownicze i ogólna ocena satysfakcji pracowników	3,38 (1,44)	2,54 (1,47)	<0,001	0,07
Warunki pracy	3,54 (1,30)	3,13 (1,46)	0,004	0,02

Zewnętrzny marketing personalny				
Zaangażowanie społeczne	3,44 (1,33)	3,21 (1,35)	0,092	0,01
Komunikacja zewnętrzna dwustronna	3,38 (1,29)	2,97 (1,34)	0,003	0,02
Zewnętrzna rekrutacja i selekcja	3,36 (1,26)	2,97 (1,24)	0,002	0,02
E-rekrutacja	3,25 (1,50)	2,43 (1,48)	<0,001	0,07
Kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku	3,66 (1,31)	3,02 (1,47)	<0,001	0,05
Wydarzenia na uczelniach i rekrutacja uniwersytecka	3,08 (1,54)	2,13 (1,59)	<0,001	0,08
Employer branding	3,57 (1,30)	2,76 (1,49)	<0,001	0,07
Adnotacja. <i>n</i> - liczba obserwacji, <i>M</i> (<i>SD</i>) – średnia (odchylenie standardowe), <i>p</i> - istotność statystyczna, η^2 - wskaźnik siły efektu				

Źródło: opracowanie własne

Jak można zauważyć przeprowadzone analizy (tabela 60) potwierdziły hipotezę H3. Banki komercyjne wykazywały istotnie statystycznie wyższą realizację *employer branding* jako narzędzia marketingu personalnego w porównaniu do banków spółdzielczych. Co więcej stwierdzono także, że w przypadku narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego, banki komercyjne wykorzystywały również częściej: motywowanie o charakterze niematerialnym i materialnym, wewnętrzną komunikację, kreowanie wewnętrznego pozytywnego wizerunku, rekrutację i selekcję wewnętrzną, onboarding, ankiety pracownicze i ogólną ocenę satysfakcji pracowników, a także narzędzie w postaci dostosowania warunków pracy. Nie stwierdzono natomiast różnic pomiędzy tymi rodzajami banków w realizacji działań wewnętrznych, takich jak: szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku ($p = 0,236$) oraz różne wydarzenia i spotkania zespołowe ($p = 0,320$). Natomiast w zakresie zewnętrznych narzędzi marketingu personalnego brak różnic zaobserwowano pomiędzy tymi rodzajami instytucji jedynie w zaangażowaniu społecznym ($p = 0,092$). Można zatem stwierdzić, że banki komercyjne częściej stosują wszystkie narzędzia zewnętrznego marketingu personalnego, w tym również często wykorzystują employer branding.

Następnym analizowanym zagadnieniem było wykazanie czy narzędzia marketingu personalnego mają jakikolwiek wpływ na relacje pracowników i ich przełożonych. Hipoteza badawcza w tym zakresie brzmiała następująco:

H4: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach kształtuje relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

Hipoteza H4 została poddana weryfikacji poprzez zastosowanie szeregu testów obejmujących korelację Pearsona oraz Spearmana, a także test *t* Studenta i analizę wariancji. Testy te wykonano celem zbadania zależności między wskazaniami czy

„odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” a realną oceną wykorzystania tych narzędzi w bankach (tabela 61).

Tabela 61. Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od oceny wykorzystywanych narzędzi marketingu personalnego w banku

Zmienna	Czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi?	
	<i>r</i> Pearsona	<i>p</i>
Narzędzia wewnętrznego marketingu personalnego	0,11	0,033
Motywowanie o charakterze niematerialnym	0,07	0,167
Motywowanie o charakterze materialnym	0,14	0,006
Wewnętrzna komunikacja	0,08	0,098
Szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku	0,04	0,427
Kreowanie wewnętrznego pozytywnego wizerunku banku	0,04	0,404
Rekrutacja wewnętrzna i selekcja	0,08	0,092
Różne wydarzenia i spotkania zespołowe	0,08	0,122
Onboarding	0,09	0,085
Ankiety pracownicze i ogólna ocena satysfakcji pracowników	0,10	0,044
Warunki pracy	0,09	0,079
Narzędzia zewnętrznego marketingu personalnego	0,11	0,024
Zaangażowanie społeczne	0,13	0,011
Komunikacja zewnętrzna dwustronna	0,12	0,017
Zewnętrzna rekrutacja i selekcja	0,08	0,110
E-rekrutacja	0,11	0,023
Kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku	0,05	0,335
Wydarzenia na uczelniach i rekrutacja uniwersytecka	0,06	0,208
Employer branding	0,08	0,130
<i>Adnotacja.</i> Pogrubieniem oznaczono efekty istotne statystycznie.		

Źródło: opracowanie własne

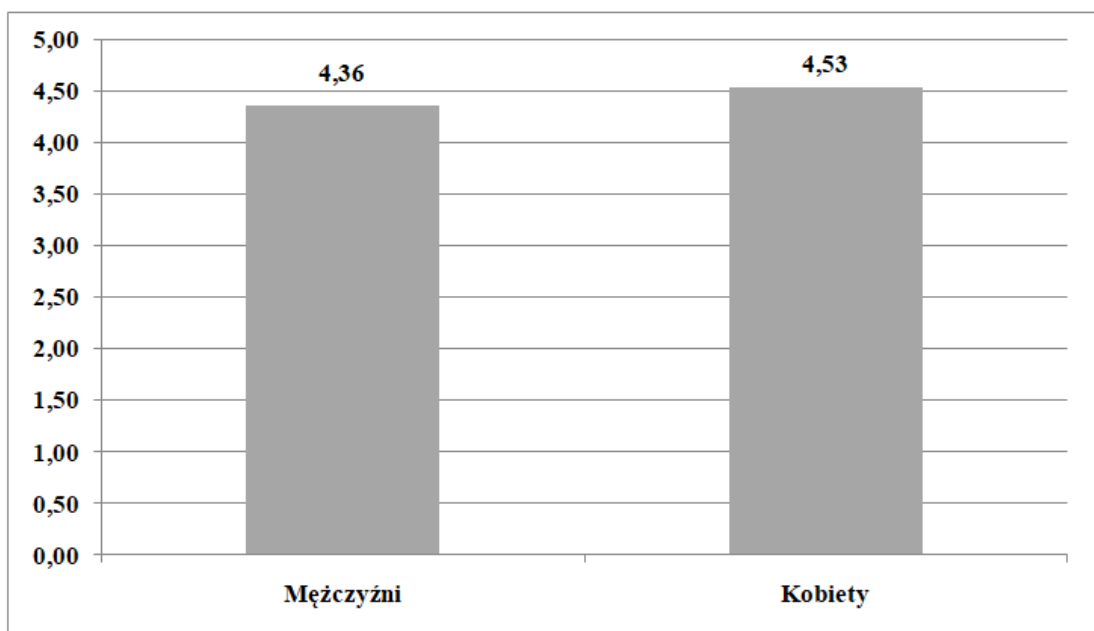
Dodatkowo zweryfikowano również zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu

narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” poczynając od: płci badanych (rysunek 33), wieku (tabela 62), rodzaju banku (rysunek 34), stażu pracy oraz wielkości zatrudnienia w oddziale (tabela 63).

Przeprowadzona analiza korelacji, zaprezentowana w tabeli 61, potwierdziła występowanie pozytywnej zależności między wskazaniami odpowiedzi na pytanie „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” a oceną wykorzystywania zewnętrznych i wewnętrznych narzędzi marketingu personalnego w banku, choć relacja ta nie była bardzo silna. Oznacza to, że ankietowani udzielali tym bardziej twierdzących odpowiedzi (w skali od zdecydowanie nie do zdecydowanie tak) im wyżej oceniali wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach. Oznacza to, że w podmiotach, w których narzędzia te są realizowane poprawnie pracownicy mają większą świadomość znaczenia ich stosowania celem budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Osoby zatrudnione w takich podmiotach widzą i osobiście doświadczają pozytywnego oddziaływania narzędzi na ten obszar.

Ponadto przeanalizowano również wpływ każdego rodzaju narzędzi marketingu personalnego na kształtowanie relacji pracowników i przełożonych. Badania wskazują, że największe wpływy wykazywały: wewnętrzne motywowanie o charakterze materialnym oraz ankiety pracownicze i ogólna ocena satysfakcji pracowników, a także zewnętrzne zaangażowanie społeczne banku, komunikacja zewnętrzna dwustronna oraz e-rekrutacja. Pozostałe narzędzia marketingu zewnętrznego i wewnętrznego wykazywały znacznie mniejszy wpływ na kształtowanie tych powiązań.

Przeprowadzona analiza różnic z wykorzystaniem testu *t* Studenta dla prób niezależnych (rysunek 33) dowiodła, że wśród mężczyzn występowała nieco słabsza zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” niż w przypadku kobiet ($M = 4,54$; $SD = 0,58$). Jednakże uzyskana różnica była istotna statystycznie, natomiast wskazywała na słaby efekt ($t = 2,84$, $df = 397$, $p = 0,005$, $d = 0,29$).



Rysunek 33. Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od płci pracowników banków

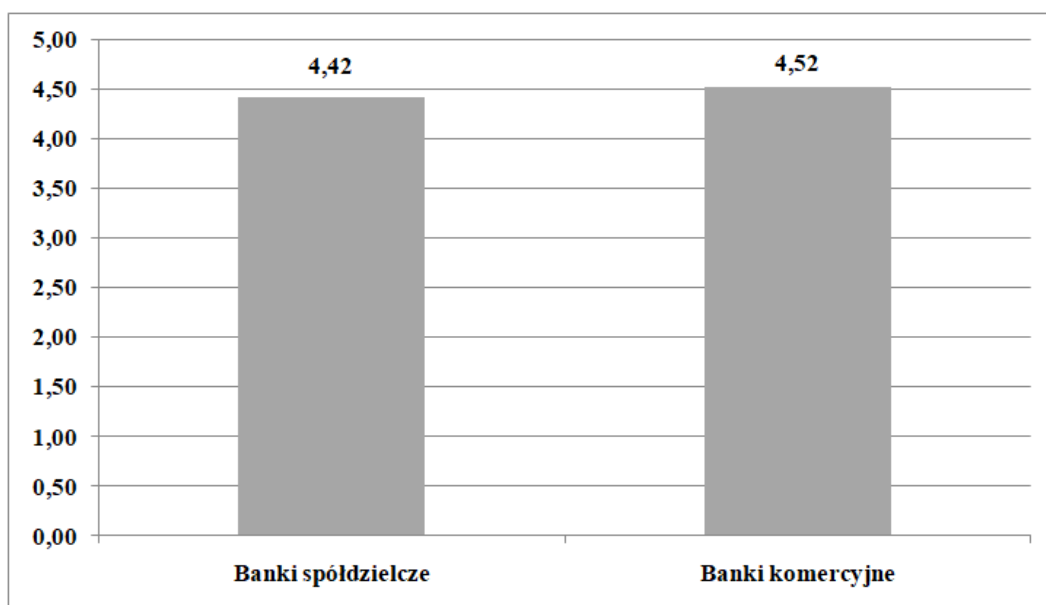
Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone analizy nie wykazały istotnej statystycznie zależności między wiekiem pracowników a udzielonymi odpowiedziami na przytoczone poniżej w tabeli 62 pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety. Okazało się, że niezależnie od wieku oceny te plasowały się w wynikach wysokich na pięciostopniowej skali pomiarowej.

Tabela 62. Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od wieku pracowników banków

Wiek	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i> (3,398)	<i>p</i>	η²
Do 35 lat	113	4,48	0,536	0,50	0,683	<0,01
36-45 lat	197	4,47	0,585			
46-55 lat	74	4,39	0,569			
56+ lat	15	4,53	0,640			
Adnotacja. <i>n</i> – liczba obserwacji, <i>M</i> – średnia, <i>SD</i> – odchylenie standardowe, <i>F</i> – wartość statystyki testowej, <i>p</i> – istotność statystyczna, η² – wskaźnik siły efektu						

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 34. Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od rodzaju banku

Źródło: opracowanie własne

Rodzaj banku również okazał się nie być znacząco związany z ocenami wpływu narzędzi marketingu personalnego na kształtowanie pozytywnych relacji przełożony – pracownik (rysunek 34). Otrzymane wyniki wskazywały jedynie na bardzo słaby i granicznie istotny efekt przewagi twierdzących odpowiedzi na zadane pytanie w przypadku pracowników banków komercyjnych ($t = 1,85$; $df = 397$; $p = 0,065$; $d = 0,19$). Słupki błędów na omawianym rysunku stanowią 95% przedziały ufności średnich wyników.

Tabela 63. Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od stażu pracy w banku i wielkości zatrudnienia

Zmienna	Czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi?	
	<i>rho</i> Spearmana	<i>P</i>
Staż pracy w banku	-0,01	0,832
Liczba osób zatrudnionych w placówce banku	0,00	0,945

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza statystyczna, której wyniki zaprezentowano w tabeli 63, nie wykazała związku pomiędzy udzielanymi odpowiedziami przez ankietowanych na zadane pytanie „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi?” a takimi wskaźnikami jak: staż pracy oraz wielkość zatrudnienia w banku. Uzyskane efekty były niemal zerowe, co oznacza, że zmienne te nie determinują w żaden sposób odpowiedzi na zadane pytanie.

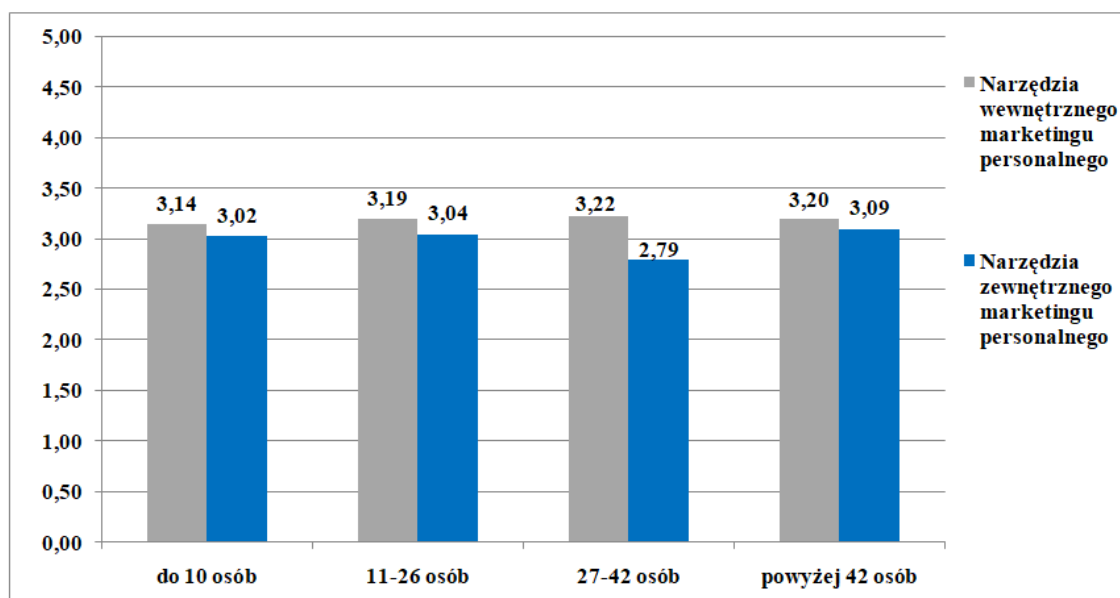
Analizując wskazania ankietowanych na pytanie „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi?” 49,6% badanych wskazało „zdecydowanie tak”, a 47,1% próby badawczej zaznaczyło „raczej tak”. Marginalna liczba ankietowanych zaznaczyła odpowiedź „raczej nie” i „ani tak, ani nie”, a żaden z nich nie wskazał opcji „zdecydowanie nie”. Graficzny rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rysunku 31. Uzyskane wyniki potwierdzają założenie, że narzędzia marketingu personalnego dążą do kształtowania pozytywnych relacji podwładnych i ich przełożonych a pracownicy banków dostrzegają ten znaczący wpływ.

Podsumowując wyniki zaprezentowane dla hipotezy H4 można stwierdzić, że wzrost oceny wpływu narzędzi marketingu personalnego na kształtowanie pozytywnych relacji podwładny – przełożony był uzależniony od oceny wykorzystywania narzędzi marketingu personalnego (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) w bankach, pomimo, że uzyskane efekty nie były szczególnie silne. Narzędziami o największym wpływie okazały się być: motywowanie o charakterze materialnym oraz ankiety pracownicze i ogólna ocena satysfakcji pracowników (narzędzia marketingu personalnego wewnętrznego), a także zaangażowanie społeczne, komunikacja zewnętrzna dwustronna, e-rekrutacja (narzędzia marketingu personalnego zewnętrznego). Zatem omówione wyniki potwierdzają hipotezę H4, a więc prawdziwe jest stwierdzenie, że wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach kształtuje pozytywne relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

Kolejnym krokiem było sprawdzenie czy wielkość banku podyktowana liczbą zatrudnionych pracowników na wykorzystywane narzędzia w ramach marketingu personalnego. Sformułowana w tym celu hipoteza badawcza brzmi następująco:

H5: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego jest zróżnicowane w zależności od wielkości zatrudnienia w placówce banku.

Hipotezę H5 przeanalizowano z wykorzystaniem analizy wariancji w modelu mieszanym, analogicznie jak w przypadku hipotez H1 i H2, w których zweryfikowano czy narzędzia wewnętrznego i zewnętrznego marketingu personalnego były istotnie statystycznie zróżnicowane w zależności od rodzaju banku. Wyniki zaprezentowano na rysunku 35, gdzie słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności średnich wyników.



Rysunek 35. Wielkość zatrudnienia w placówce banku a wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego

Źródło: opracowanie własne

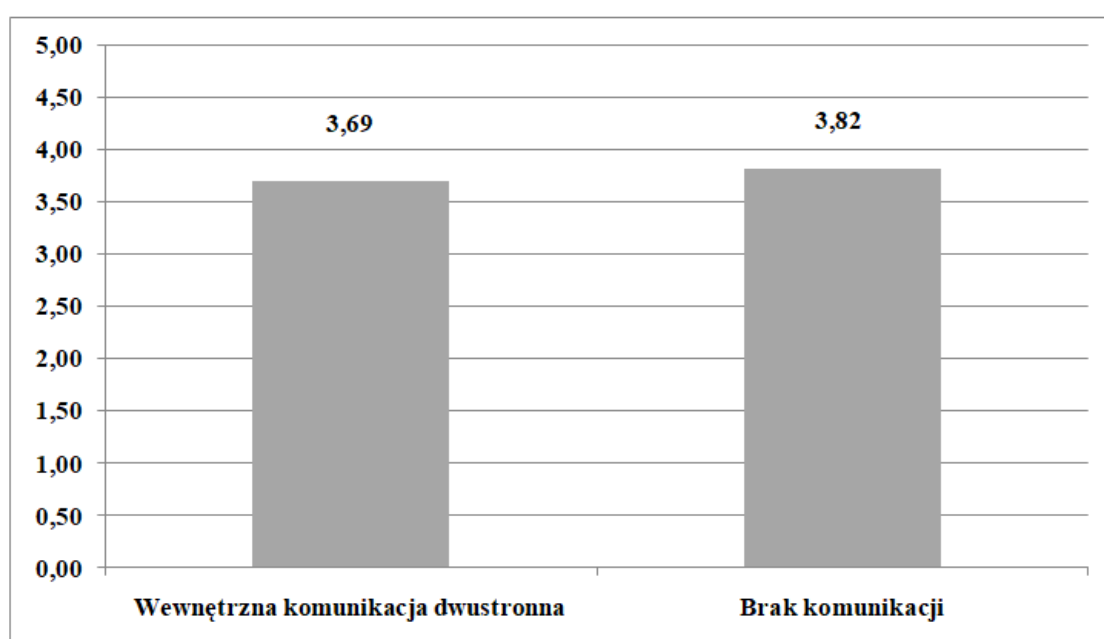
Przeprowadzona analiza wariancji, zaprezentowana na rysunku 35, potwierdziła istotny statystycznie efekt interakcji między wielkością zatrudnienia w placówce banku a zastosowaniem narzędzi marketingu personalnego, gdyż: $F(3,395) = 2,64$; $p = 0,049$; $\eta^2 = 0,02$. Analiza porównań parami z wykorzystaniem korekty Bonferroniego pozwoliła na stwierdzenie, że nie wystąpiły różnice w realizacji narzędzi marketingu personalnego, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego pomiędzy bankami o różnej wielkości zatrudnienia. Oznacza to, że w każdej z badanych instytucji realizowano je w podobnym stopniu. Stwierdzono natomiast, że wielkość banku wiązała się istotnie z częstszym wykorzystywaniem narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego w tych placówkach, w których pracowało do 26 osób ($p = 0,015$), do 42 osób ($p < 0,001$) oraz powyżej 42 osób ($p = 0,023$). Natomiast w najmniejszych oddziałach banków, gdzie zatrudnionych było maksymalnie 10 osób, wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego wewnętrznego i zewnętrznego było na zbliżonym poziomie ($p = 0,073$). Prezentowane wyniki częściowo potwierdzają hipotezę H5, w tym zakresie, że wielkość

zatrudnienia w placówce / oddziale banku miała znaczenie w przypadku częstszego wykorzystywania narzędzi marketingu wewnętrznego zamiast zewnętrznego.

Kolejna z hipotez odnosiła się do zweryfikowania czy komunikacja dwustronna ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy i brzmi następująco:

H6: Komunikacja dwustronna jako jedno z narzędzi marketingu personalnego ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy w banku.

Zależność pomiędzy komunikacją dwustronną z zadowoleniem z pracy przeanalizowano za pomocą testu *t* Studenta z poprawką Welcha z uwagi na znaczącą nierównoliczność porównywanych grup. Wyniki zaprezentowano na rysunku 36, na którym słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności średnich wyników.



Rysunek 36. Zastosowanie wewnętrznej komunikacji dwustronnej a zadowolenie pracowników banków z pracy

Źródło: opracowanie własne

Analizując wpływ wewnętrznej komunikacji dwustronnej na zadowolenie pracowników z pracy w banku nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między porównywanymi grupami, ponieważ: $t = 0,51$; $df = 17,60$; $p = 0,618$; $d = 0,14$. Oznacza to, że poziom zadowolenia z pracy nie wiąże się z wykorzystywaniem komunikacji dwustronnej jako narzędzia marketingu personalnego. Tym samym hipoteza H6 nie znalazła potwierdzenia w zebranych danych.

Na podstawie tak przeprowadzonej analizy można wywnioskować, że wyłącznie odpowiednio dobrane i w razie potrzeby zmodyfikowane narzędzia marketingu

personalnego są w stanie skutecznie i pozytywnie wpływać na zadowolenie pracowników z pracy w banku. Wewnętrzna komunikacja dwustronna jest cennym narzędziem do realizacji podstawowego celu omawianej koncepcji, którym jest identyfikacja potrzeb pracowniczych. Ma ona na celu rozpoznanie potrzeb, a następnie odpowiedni dobór działań i wdrożenie ich do zarządzania zasobami ludzkimi.

Na podstawie zrealizowanych badań zweryfikowano również czy bez względu na rodzaj banku (spółdzielczy i komercyjny) stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania dobrze układających się relacji pracowników z przełożonymi. W związku z powyższym postawiono następującą hipotezę badawczą:

H7: Niezależnie od rodzaju banku stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

Do statystycznego sprawdzenia wykorzystano test chi-kwadrat niezależności, za pomocą którego porównano rozkłady częstości odpowiedzi na pytanie dotyczące sprawdzenia czy niezależnie od rodzaju banku stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Test niezależności chi-kwadrat zastosowano tu, ponieważ – analogicznie jak w poprzednich przypadkach, w których posłużono się nim – zestawiano ze sobą zmienne o charakterze nominalnym. Wyniki zaprezentowano w tabeli 64.

Tabela 64. Wpływ narzędzi marketingu personalnego na budowanie pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi

Czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi?	Bank komercyjny		Bank spółdzielczy		Statystyka testowa	Wartość p
	n	%	N	%		
Raczej tak / zdecydowanie tak	158	97,5%	228	96,2%	$\chi^2 = 0,54$ $df = 1$	p = 0,462
Ani tak, ani nie / raczej nie / zdecydowanie nie	4	2,5%	9	3,8%		

Źródło: opracowanie własne

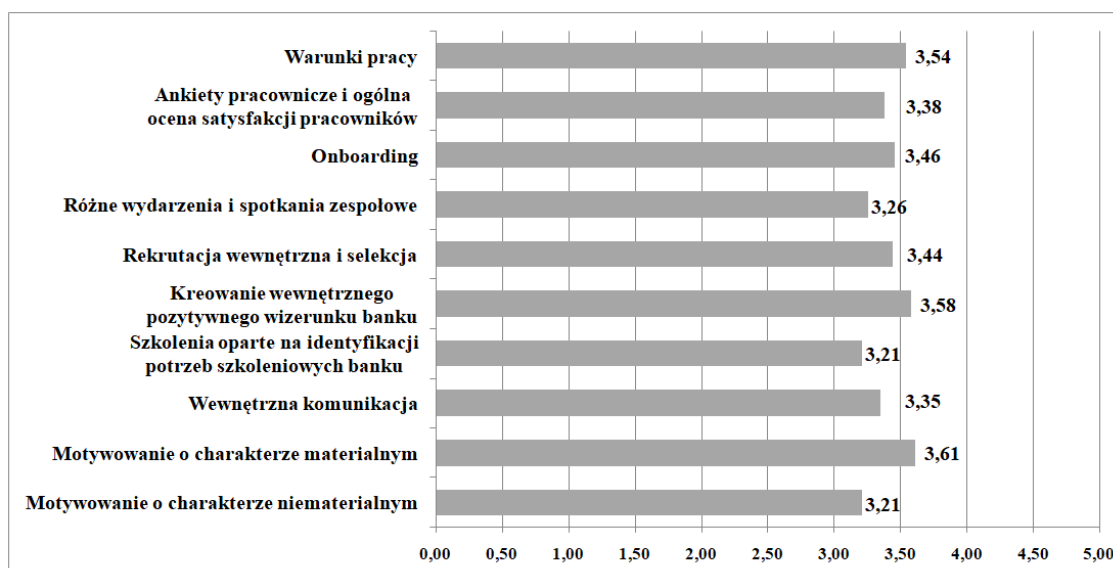
Założenie to zostało zweryfikowane na podstawie uzyskanych odpowiedzi na pytanie 3.2 zawarte w kwestionariuszu ankiety. Przeprowadzony test chi-kwadrat niezależności wykazał, że wskazania odpowiedzi nie są statystycznie zależne od rodzaju banku, w którym ankietowani byli zatrudnieni. A więc niezależnie od rodzaju banku

stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, co jednoznacznie potwierdziło hipotezę H7.

Kolejna hipoteza, którą poddano weryfikacji dotyczyła założenia, że w bankach komercyjnych wykorzystywane są standardowe, zgodne z założeniami teoretycznymi narzędzia marketingu personalnego. Instytucje te jawią się jako nowoczesne, profesjonalne i otwarte na zmiany, dlatego też nowe rozwiązania wprowadzane do zarządzania zasobami ludzkimi powinny być zgodne z ich opracowaniem zawartym w literaturze. Zatem treść przyjętej hipotezy brzmi następująco:

H8: W bankach komercyjnych stosuje się wystandaryzowane, wynikające z zaleceń teoretyków i praktyków narzędzia marketingu personalnego.

Weryfikację hipotezy H8 przeprowadzono poprzez wykonanie analizy wariancji z pomiarami zależnymi w podziale na próbkę danych pochodzących jedynie od banków komercyjnych. Analizę wykonano dwukrotnie, osobno dla narzędzi marketingu wewnętrznego oraz zewnętrznego, co pozwoliło na ocenę hierarchiczności zastosowanych metod. Wyniki zaprezentowano na rysunkach 37 i 38, na których słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności średnich wyników.

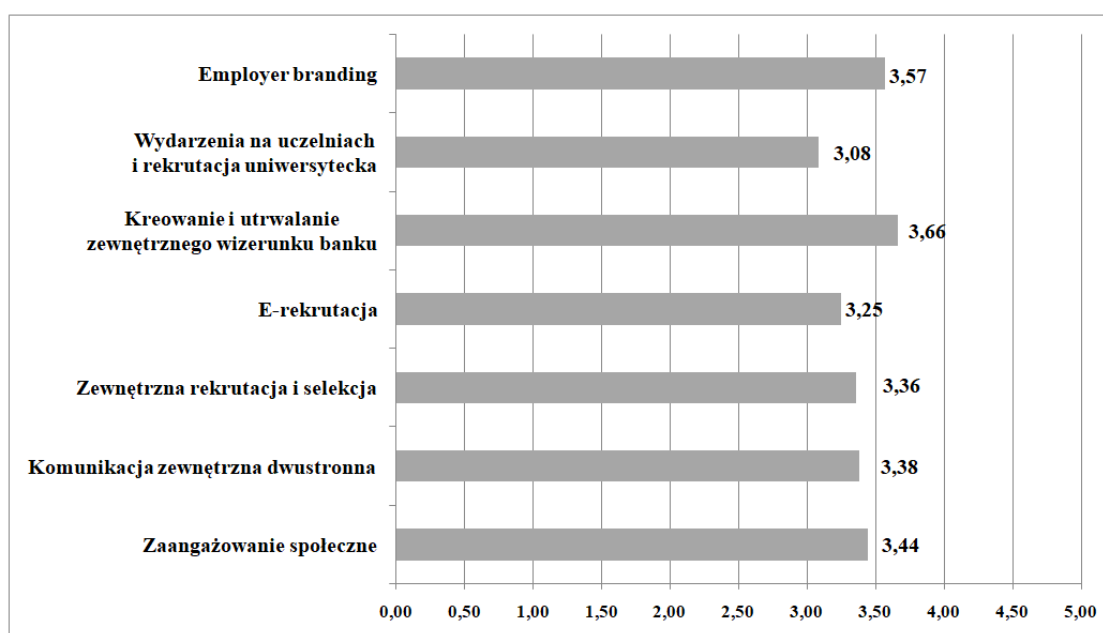


Rysunek 37. Hierarchiczność narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego w bankach komercyjnych

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone analizy zróżnicowania zastosowania poszczególnych narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego w bankach komercyjnych wykazały graniczny

efekt istotności o bardzo słabym efekcie, gdyż: $F(1,161) = 3,78$; $p = 0,054$; $\eta^2 = 0,023$. Analiza porównań parami z zastosowaniem korekty Bonferroni na próg istotności pozwoliła na stwierdzenie, że motywowanie o charakterze niematerialnym ($M = 3,21$; $SD = 1,25$) było rzadziej stosowane w porównaniu do motywacji o charakterze materialnym ($M = 3,61$; $SD = 1,09$; $p = 0,024$) oraz nieco rzadziej od narzędzia w postaci kreowania wewnętrznego pozytywnego wizerunku banku ($M = 3,58$; $SD = 1,26$; $p = 0,030$). Uzyskane średnie nasilenie wykorzystania metod marketingu wewnętrznego w przypadku banków komercyjnych wskazywało, że wszystkie metody są stosunkowo często wykorzystywane, powyżej przeciętnego wyniku w pięciostopniowej skali pomiarowej, a uzyskane różnice były marginalne (rysunek 37).



Rysunek 38. Hierarchiczność narzędzi zewnętrznego marketingu personalnego w bankach komercyjnych

Źródło: opracowanie własne

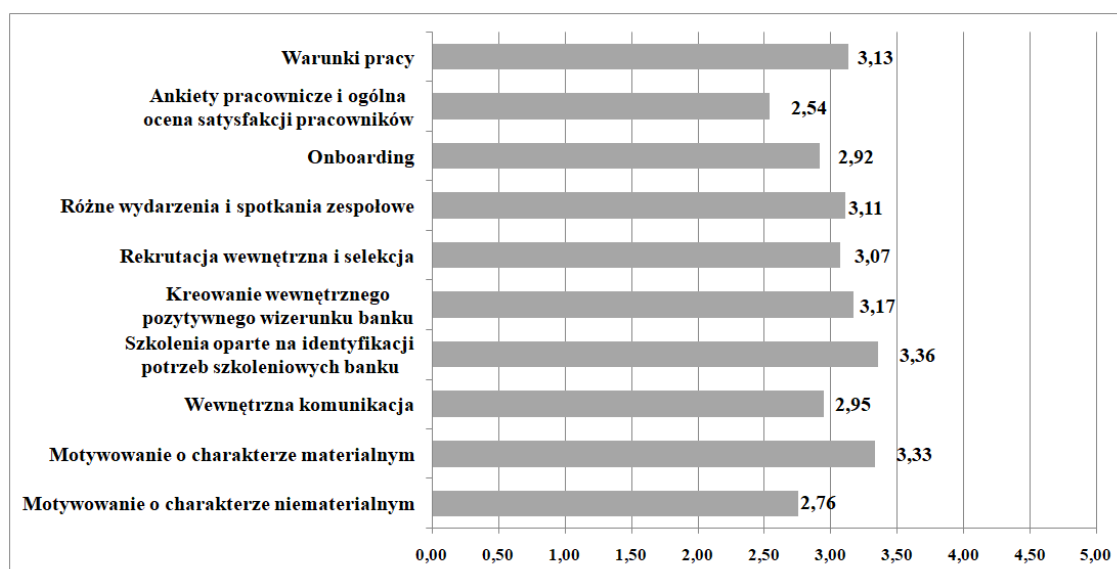
W przypadku marketingu zewnętrznego zaobserwowano istotny statystycznie efekt zróżnicowania nasilenia wykorzystywania poszczególnych narzędzi w bankach komercyjnych, gdyż: $F(1,161) = 6,07$; $p = 0,015$; $\eta^2 = 0,036$. Efekt ten nie był jednak stosunkowo silny i wskazywał głównie, że działania w postaci: wydarzenia na uczelniach i rekrutacja uniwersytecka ($M = 3,08$; $SD = 1,54$) są istotnie statystycznie rzadziej stosowane w porównaniu do employer brandingu ($M = 3,57$; $SD = 1,30$; $p < 0,001$), kreowania i utrwalania zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy ($M = 3,66$; $SD = 1,31$; $p < 0,001$) oraz częściowo zaangażowania społecznego

($M = 3,44$; $SD = 1,33$; $p = 0,067$). Nie stwierdzono żadnych innych różnic między wykorzystywaniem narzędzi zewnętrznych. Prezentowane wyniki potwierdzają zatem postawioną hipotezę H8, że banki komercyjne wykazują względnie równomierne stosowanie wszystkich narzędzi marketingu personalnego, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Następnie analizie poddano czy i w jakim zakresie w bankach spółdzielczych wykorzystywane są narzędzia marketingu personalnego. Instytucje te umiejscowione są z reguły w mniejszych miejscowościach, a także działają na mniejszą skalę i osiągają znacznie słabsze jednostkowe wyniki finansowe niż banki komercyjne. W związku z tym założono, że z uwagi na te ograniczenia, w bankach spółdzielczych osoby zarządzające czy zajmujące stanowiska kierownicze nie stosują innowacyjnych rozwiązań i nie wdrażają innych koncepcji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wynikających z zaleceń teoretyków, a jedynie stosują rozwiązania oparte na własnej wiedzy i doświadczeniach. Przyjęta w tym zakresie hipoteza badawcza brzmi następująco:

H9: W bankach spółdzielczych zarządzający wykorzystują własne doświadczenia i umiejętności będące rezultatem praktyki zawodowej.

Hipoteza H9, została przeanalizowana analogicznie jak hipoteza H8, jednakże tutaj próbą badawczą byli pracownicy banków spółdzielczych. Wyniki analiz zaprezentowano na rysunkach 39 i 40, a słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności średnich wyników.

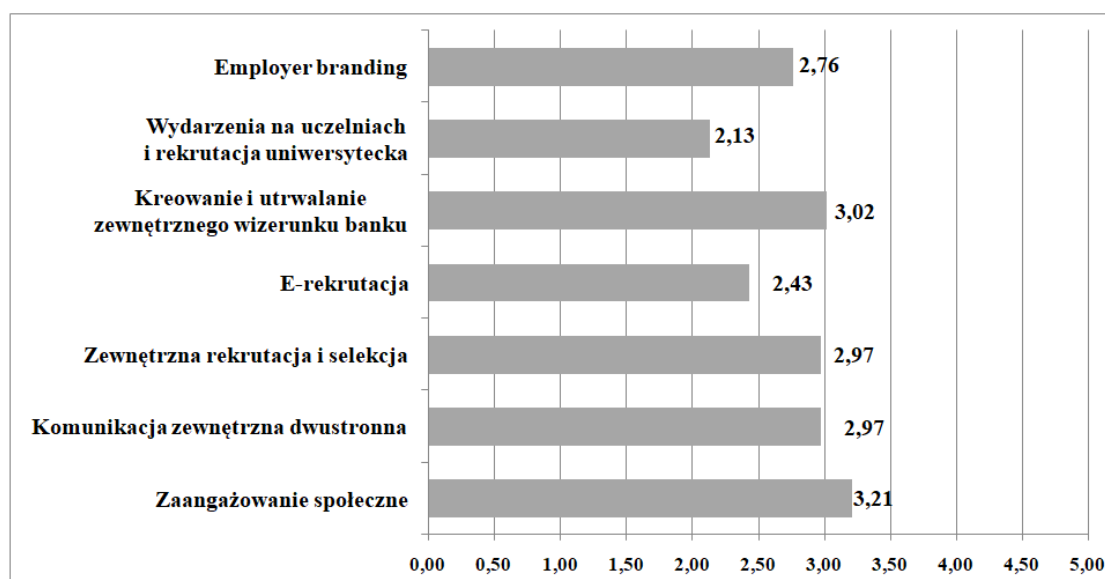


Rysunek 39. Hierarchiczność narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie własne

Banki spółdzielcze wykazywały istotne statystycznie zróżnicowanie narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego, gdyż: $F(1,236) = 18,20$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,072$. Przeprowadzona analiza wykazała, że ankiety pracownicze i ogólna ocena satysfakcji pracowników ($M = 2,54$; $SD = 1,47$) były najrzadziej wykorzystywanym narzędziem marketingu wewnętrznego, które różnił się istotnie statystycznie od niemal wszystkich narzędzi na poziomie $p < 0,01$. Jedyne braki różnicy zaobserwowano w równie niskim nasileniu wykorzystywania motywowania o charakterze niematerialnym ($M = 2,76$; $SD = 1,32$; $p = 0,933$). Pozostałe narzędzia marketingu wewnętrznego charakteryzowały się średnimi w okolicach przeciętnego wykorzystywania i nie wykazywały znaczących różnic.

Również w przypadku narzędzi marketingu personalnego zewnętrznego stwierdzono ich istotne statystycznie zróżnicowanie w bankach spółdzielczych, $F(1,236) = 39,56$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,144$. Porównania parami potwierdziły, że na poziomie $p < 0,05$ istotnie najniższe wykorzystanie obserwowano w przypadku dwóch narzędzi: wydarzenia na uczelniach i rekrutacja uniwersytecka ($M = 2,13$; $SD = 1,60$) oraz e-rekrutacja ($M = 2,43$; $SD = 1,48$). Jednak zaangażowanie społeczne, komunikacja zewnętrzna, rekrutacja zewnętrzna, kreowanie atrakcyjności wizerunku pracodawcy oraz employer branding były ważniejszymi elementami.



Rysunek 40. Hierarchiczność narzędzi zewnętrznego marketingu personalnego w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie własne

Zebrane dane wskazują na częściowe potwierdzenie hipotezy H9. Banki spółdzielcze w większym stopniu stosują działania związane z marketingiem wewnętrznym niż zewnętrznym, jednakże rzadko korzystają z wewnętrznych ankiet pracowniczych. Zatem podmioty te nie wdrażają w pełni wszystkich narzędzi omawianej koncepcji, co może świadczyć o tym, że wykorzystują własne doświadczenia i umiejętności będące rezultatem praktyki zawodowej.

Jednym z narzędzi marketingu personalnego jest employer branding⁷³², który skupia się przede wszystkim na tworzeniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Dziesiąta ze szczegółowych hipotez badawczych, dotyczy zweryfikowania czy banki stosują wyłącznie employer branding czy również inne narzędzia marketingu personalnego w takim samym zakresie. Jej treść brzmi następująco:

H10: Niezależnie od rodzaju banku pracodawcy powinni koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników.

Hipoteza H10 została zweryfikowana z użyciem testu chi-kwadrat niezależności, za pomocą którego porównano rozkłady częstości odpowiedzi na pytanie dotyczące najważniejszego elementu, na którym powinien koncentrować się pracodawca. Wyniki zaprezentowano w tabeli 65.

Tabela 65. Rodzaj banku a cel działania pracodawcy

Na czym w głównym stopniu powinien koncentrować się pracodawca?	Bank komercyjny		Bank spółdzielczy	
	N	%	N	%
Budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na Klienta	5	3,1%	9	3,8%
Budowanie silnych relacji z pracownikami	15	9,3%	17	7,2%
Budowanie zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników	62	38,3%	136	57,4%
Długoterminowe zatrzymywanie obecnych pracowników	20	12,3%	19	8,0%
Identyfikacja i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników	49	30,2%	28	11,8%
Pozyskiwanie odpowiednich kandydatów	6	3,7%	12	5,1%
Tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy	5	3,1%	16	6,8%
<i>Adnotacja.</i> Pogrubieniem oznaczono wartości istotnie różniące się po zastosowaniu korekty Bonferroniego na próg istotności.				

Źródło: opracowanie własne

Analizy wykazały dwa istotne efekty różnic w zakresie celu na jakim pracodawca powinien się koncentrować, $\chi^2 = 29,79$; $df = 399$; $p < 0,001$; $V = 0,27$. Okazało się, że

⁷³² Definicja zgodna z polskojęzyczną i niemieckojęzyczną literaturą została przedstawiona w podrozdziale 1.5 niniejszej pracy.

w bankach spółdzielczych istotnie częściej wskazywano na cel związany z „budowaniem zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników”. Z kolei w przypadku banków komercyjnych, istotnie częściej wskazywano na cel „identyfikacja i zaspokajania indywidualnych potrzeb pracowników”. Pozostałe cele nie wykazywały istotnych statystycznie różnic między bankami i były wybierane stosunkowo rzadko. Wyniki te potwierdzają hipotezę H10, choć w przypadku banków komercyjnych zaobserwowano dwa, względnie równorzędne cele.

Ostatnia z postawionych hipotez miała na celu wykazanie, że istnieje potrzeba opracowania założeń modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego. Ma ona następującą postać:

H11: Specyfika działania wymusza opracowanie odrębnych wytycznych dostosowania i wdrażania narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Celem weryfikacji hipotezy H11 wykonano analizę różnic z wykorzystaniem testu t Studenta dla prób niezależnych lub testu t Studenta z poprawką Welcha w przypadku nierównych wariancji porównywanych grup. Analizie poddano poszczególne działania wdrażane w bankach oraz dostrzeganie niekorzystnych barier. Wyniki przeprowadzonych analiz zaprezentowano w tabeli 66. Wykazały one istotne statystycznie różnice w nasileniu wszystkich wskaźników w zależności od rodzaju banku. Kierunek różnicy każdorazowo okazał się jednakowy dla wszystkich testowanych elementów. Okazało się, że banki komercyjne uzyskują wyższe oceny w zakresie wpływu narzędzi na zadowolenie, realizacji poszczególnych działań oraz dostrzeganych barier, które mogą wpływać na niezadowolenie. Najsilniejsze różnice zaobserwowano w przypadku działań wpływających na kreowanie zewnętrznego wizerunku oraz ich realizację, gdzie wartość d Cohena wskazywała na względnie silny efekt ($d > 0,80$). Najslabsze różnice zaobserwowano w barierach wpływających na zadowolenie ($d < 0,50$). Natomiast pozostałe różnice klasyfikowano jako umiarkowanej siły różnice między grupami. Oznacza to, że banki komercyjne wykazują lepsze dostosowanie do specyficznych wytycznych, które mogą wpływać pozytywnie na wizerunek banku oraz na zadowolenie pracowników.

Tabela 66. Rodzaj banku a postrzegane znaczenie narzędzi marketingu personalnego dla zadowolenia pracowników i wizerunku banków

Zmienna zależna	Bank spółdzielczy (n = 237)		Bank komercyjny (n = 162)		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>				<i>LL</i>	<i>UL</i>	
Wpływ narzędzi motywacyjnych na zadowolenie	3,83	0,74	4,08	0,79	-3,21	397	0,001	-0,40	-0,10	0,33
Realizacja działań wpływających na zadowolenie	3,27	1,01	3,68	0,87	-4,28*	378,02	<0,001	-0,59	-0,22	0,42
Wpływ narzędzi komunikacji na zadowolenie	3,36	0,95	3,69	0,93	-3,36	397	<0,001	-0,51	-0,13	0,34
Realizacja narzędzi komunikacji wpływających na zadowolenie	3,27	1,01	3,68	0,87	-4,28*	378,02	<0,001	-0,59	-0,22	0,42
Bariery komunikacji wpływające na zadowolenie	3,80	0,86	4,03	1,02	-2,43	394	0,016	-0,42	-0,04	0,25
Działania wpływające na kreowanie zewnętrznego wizerunku	3,48	0,94	4,09	0,78	-6,90	397	<0,001	-0,79	-0,44	0,70
Realizacja działań wpływających na kreowanie zewnętrznego wizerunku	2,47	1,14	3,51	1,06	-9,17	397	<0,001	-1,26	-0,81	0,94
Działania wpływające na kreowanie wewnętrznego wizerunku	4,22	0,84	4,45	0,69	-3,07 ⁷²⁷	384,17	0,002	-0,39	-0,08	0,30
Realizacja działań wpływających na kreowanie wewnętrznego wizerunku	3,29	1,07	3,60	1,03	-2,94	397	0,003	-0,53	-0,10	0,30

n – liczba obserwacji, *M* – średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *t* – wartość statystyki testowej, *df* – stopnie swobody, *p* – istotność statystyczna, *CI* – przedział ufności dla różnicy między średnimi, *LL* i *UL* – dolna i górna granica przedziału ufności, *d* – wskaźnik siły efektu *d* Cohena

Źródło: opracowanie własne

Zrealizowana analiza statystyczna wykazała, że specyfika działania wymusza opracowanie odrębnych wytycznych dostosowania i wdrożenia narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych. Poszczególne narzędzia w inny sposób wpływają na zadowolenie pracowników obu rodzajów tych instytucji oraz inne występują tam bariery wdrożenia poszczególnych działań. Hipoteza H11 została zatem potwierdzona.

Przeprowadzone badania ilościowe pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez badawczych. Ich sprawdzenie warunkowane było zastosowaniem określonych metod i testów statystycznych, bądź weryfikacją na podstawie analizy średnich rezultatów odpowiedzi uzyskanych na poszczególne pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety. Wykorzystanie metod ilościowych pozwoliło również zrealizować znaczną część zamierzeń niniejszej pracy. Dokonano diagnozy i oceny wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. Rozpoznanie stosowanych działań było niezbędne dla podjęcia opracowania założeń dla budowy modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dedykowanym do implementacji zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych (cel główny). Na podstawie przeglądu literatury zrealizowanego w rozdziałach 1 i 2

niniejszej pracy oraz na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych pogłębiono wiedzę z zakresu marketingu personalnego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określono w jaki sposób stosowany jest on w bankach spółdzielczych i komercyjnych (C1). Ponadto, dokonano porównania narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych (C2). Zidentyfikowano również jaki poziom świadomości i umiejętności w obszarze narzędzi marketingu personalnego posiada kadra kierownicza i zarządzająca w bankach (C3).

W ostatnim piątym rozdziale skupiono się na doprecyzowaniu lub rozwinięciu poruszonych wcześniej zagadnień, a także ich interpretacji celem nadania im większej wiarygodności i kompleksowości poprzez analizę rezultatów uzyskanych w drodze badań jakościowych. Jednakże sednem przeprowadzenia wywiadów było opracowanie założeń dla budowy modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego (C4).

Rozdział 5. Empiryczna identyfikacja i ocena narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach – w świetle badań jakościowych

Niniejsza część pracy prezentuje eksplikację wyników badań jakościowych. Wywiady przeprowadzono w celu doprecyzowania i pogłębienia odpowiedzi uzyskanych w wyniku zrealizowanych badań ankietowych. Przeprowadzono je z pracownikami banków spółdzielczych i komercyjnych, inaczej mówiąc wykonawcami i odbiorcami działań z zakresu marketingu personalnego. Odrębnie jednak omawiając odpowiedzi udzielone przez osoby zatrudnione w bankach komercyjnych i w spółdzielczych. Na podstawie uzyskanych wyników badań ilościowych i jakościowych opracowano schemat doboru narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach oraz opracowano model marketingu personalnego dla tych instytucji. Rozdział ten zakończono wskazaniem występujących ograniczeń badawczych oraz kierunku dalszych badań.

5.1. Eksplikacja wyników badań jakościowych zrealizowanych wśród pracowników banków komercyjnych

Złożoność podjętej problematyki badawczej, w tym również celów i hipotez badawczych generuje potrzebę przeprowadzenia badań zarówno ilościowych jak i jakościowych. Powodem zastosowania w niniejszej rozprawie triangulacji metod badawczych była także chęć szerszego ujęcia poruszanych zagadnień oraz możliwość doprecyzowania i pogłębienia odpowiedzi uzyskanych w wyniku badań ankietowych poprzez realizację wywiadów. Natomiast wywiady miały charakter ustrukturyzowany i częściowo standaryzowany. Przeprowadzone zostały z: czterema pracownikami banków spółdzielczych zajmującymi stanowiska kierownicze (w tym zarządcze), czterema pracownikami banków spółdzielczych niezajmującymi stanowisk kierowniczych oraz czterema pracownikami banków komercyjnych zajmującymi stanowiska kierownicze, a także czterema pracownikami banków komercyjnych, niezajmującymi stanowisk kierowniczych. W próbie badawczej znalazły się dwie osoby należące do kadry zarządzającej w bankach spółdzielczych, sześć osób zajmujących stanowiska kierownicze (z czego dwie zatrudnione były w bankach spółdzielczych a cztery

w bankach komercyjnych) i osiem pozostałych pracowników, niemających bezpośrednio podległych pod sobą osób (po 4 osoby zatrudnione w każdym z rodzajów instytucji). Pełna charakterystyka próby badawczej została przedstawiona w rozdziale 3 niniejszej rozprawy.

Celem zwiększenia przejrzystości prezentacji i interpretacji uzyskanych wyników badań, poszczególnych rozmówców oznaczono symbolami, jak miało to miejsce w rozdziale 4 gdzie zakodowano poszczególne narzędzia marketingu personalnego. Oznaczenie każdego z uczestników badania jakościowego przedstawiono w tabeli 67.

Tabela 67. Zastosowane oznaczenie uczestników badania jakościowego

Symbole oznaczenia uczestników badania jakościowego	Wyjaśnienie
KK1, KK2, KK3, KK4	kadra kierownicza i zarządzająca w bankach komercyjnych
KP1, KP2, KP3, KP4	pozostali pracownicy zatrudnieni w bankach komercyjnych
SK1, SK2, SK3, SK4	kadra kierownicza i zarządzająca w bankach spółdzielczych
SP1, SP2, SP3, SP4	pozostali pracownicy zatrudnieni w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 67, kadre kierowniczą i zarządzającą w bankach komercyjnych oznaczono symbolem KK, kadre kierowniczą i zarządzającą w bankach spółdzielczych określono jako SK, natomiast pozostałych pracowników oznaczono KP (zatrudnionych w bankach komercyjnych) oraz SP (pracujących w bankach spółdzielczych). Łącznie przeprowadzono 16 wywiadów, z czego przedmiotem zainteresowania tej części pracy będzie 8 wywiadów zrealizowanych z pracownikami banków komercyjnych.

Pierwsze pytanie jakie zadano uczestnikom badania (KK1-KK4 i KP1-KP4) miało na celu sprawdzenie czy rozmówcy spotkali się z pojęciem marketingu personalnego i wykorzystywanych w jego ramach narzędziach. Większość, bo 75% badanych, tj. sześć osób spośród ośmiu osób badanych odpowiedziało pozytywnie, że ma wiedzę w tym temacie. Następnie, wszystkim rozmówcom omówiono koncepcję marketingu personalnego i przedstawiono narzędzia stosowane w jej ramach, celem pełnego zrozumienia badanego zagadnienia oraz łatwiejszej dalszej komunikacji z rozmówcami. Brak wiedzy wskazali pracownicy KK4 i KP3, a więc jedna osoba zajmująca kierownicze stanowisko i jeden pozostały pracownik, niepiastujący takiej funkcji. Zaznaczyć należy, że badania ankietowe i wywiady nie determinowały

konieczności znajomości tej koncepcji przez ich uczestników, a wręcz przeciwnie jednym z celów prowadzonych analiz było określenie poziomu znajomości narzędzi marketingu personalnego.

W kolejnym pytaniu autorka przytoczyła jeden z wyników przeprowadzonego przez nią badania ankietowego. Wskazała, że niespełna 43,9% pracowników banków, którzy wzięli udział w ankiecie nie zna koncepcji marketingu personalnego i jego narzędzi, co zostało odpowiednio zweryfikowane, a średni poziom wiedzy wszystkich badanych łącznie oraz kadry kierowniczej i zarządzającej z osobna określono jako niski, natomiast pozostałych pracowników jako dostateczny. Rozmówcy zostali poproszeni o określenie własnego stanowiska z czego może wynikać tak niski poziom wiedzy przez obie grupy pracowników. KK1, KK2 i KP2 byli zdziwieni, że poziom wiedzy zatrudnionych w bankach jest tak niski. Zakasujące i niepokojące według nich było to, że to kadra kierownicza i zarządzająca wykazywała niższą znajomość koncepcji marketingu personalnego. KK2 uznał, że jest to zjawisko bardzo niepokojące i mogące świadczyć o braku chęci zdobywania wiedzy i poszerzania znajomości o różnych możliwościach wprowadzania zmian do zarządzania zasobami ludzkimi. KK4 i KP3 poinformowali autorkę, że sami nie słyszeli wcześniej o takiej koncepcji, natomiast w swojej pracy wykorzystują część narzędzi marketingu personalnego. Uznali oni bowiem, że tak niski poziom wiedzy pracowników banków wynikać może z braku prowadzonych szkoleń i webinarów dotyczących ogólnie mówiąc kwestii kadrowych. W bankach, z uwagi na nieustanne zmiany przepisów prawa, a także skupienie się przede wszystkim na sprawach stricte bankowych, poniekąd zaniedbuje się „miękkie” kwestie pracownicze i podnoszenie kwalifikacji w tych obszarach. KP4 poinformowała, że jest pracownikiem działu HR i dotychczas kilkakrotnie uczestniczyła w różnych konferencjach i szkoleniach z obszaru kadrowego, natomiast według niej takie podnoszenie kwalifikacji powinno odbywać się częściej i przede wszystkim powinni uczestniczyć w nich kierownicy, którzy są wykonawcami takich działań. W pytaniu tym zapytano również rozmówców o to, czy według nich kadra zarządzająca i kierownicza powinna posiadać wyższy poziom wiedzy niż pozostali pracownicy i dlaczego. Przedstawiciele banków komercyjnych odpowiedzieli zgodnie, że wykonawcy działań, a więc osoby zajmujące stanowiska kierownicze i mające pod sobą podległych pracowników powinny posiadać wiedzę w tym temacie. Jedna z osób stwierdziła nawet, że nie wyobraża sobie takiej sytuacji, aby kierownicy nie posiadali wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi i koncepcjach, które mogłyby zostać wykorzystane w jej ramach (KK3). Według tej rozmówczyni

niedopuszczalne jest to zwłaszcza w bankach komercyjnych, w których występuje wysokie zatrudnienie, a kierownicy przewodzą dużymi grupami pracowniczymi i działania te powinny być prowadzone w sposób świadomy i kompetentny.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że narzędziem marketingu personalnego najlepiej realizowanym narzędziem marketingu personalnego w bankach komercyjnych było kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy, a najgorzej oceniono wydarzenia na uczelniach i rekrutację uniwersytecką. Poproszono rozmówców o odniesienie się do otrzymanych wyników i wskazanie z czego według nich mogą wynikać takie oceny. Na pytanie to sześcioro z ośmiorga badanych wyraziło zgodę z wynikami badania ilościowego (KK1, KK2, KK4, KP2, KP3 i KP4). Rozmówca KK2 stwierdził, że banki komercyjne w sposób szczególnie zwracają uwagę na wizerunek, zarówno ten ogólny dotyczący całej organizacji, jak i wizerunek pracodawcy. Według niego bycie postrzeganym jako atrakcyjne miejsce pracy umożliwia przeprowadzanie szybkich i skutecznych rekrutacji. Tym samym bank pozyskuje kandydatów o pożądanach kwalifikacjach i umiejętnościach, ograniczając tym samym koszty prowadzenia rekrutacji oraz czas pozostawiania bez kompletnej kadry. Podobne stanowisko posiadał KK4, według którego wizerunek banku jest bardzo istotny, równie ważny jak realizacja employer branding. Jedną rozmówczyni, zatrudniona na stanowisku niebędącym kierowniczym oświadczyła, że tworzenie atrakcyjnego wizerunku banku jako pracodawcy na zewnętrznym rynku jest „mocno przerysowane i często tworzone wyłącznie pod publiczną opinię” (KP1). Według niej najważniejsze jest wnętrze organizacji i zdanie osób tam zatrudnionych, które reprezentują banki na zewnątrz i są ich wizytówką. Jednakże co do najgorzej ocenionego przez ankietowanych narzędzia, wszyscy rozmówcy wyrazili zgodę. Wskazali oni, że w bankach niewielką wagę przywiązuje się do uczestnictwa w wydarzeniach na uczelniach i nie stosuje się z reguły rekrutacji uniwersyteckiej. Badana KK3 wyjaśniła, że banki komercyjne największą wagę przywiązują do zatrudnienia osób doświadczonych, posiadających określone umiejętności i wiedzę bankową. Według niej zatrudnienie studentów na staże lub osób dopiero świeżo po studiach, a więc nieposiadających praktycznych kompetencji jest mniej atrakcyjne w sytuacji nagłego i niezaplanowanego zapotrzebowania kadrowego. Inny rozmówca dodał, że pomimo braku posiadanych przez studentów naleciałości z innych miejsc pracy, należy poświęcić dużo czasu na wdrożenie takich osób, co w sytuacji zaplanowanej konieczności zatrudnienia jest dobrym wyborem, natomiast w przypadku nagłych braków kadrowych

może okazać się problematyczne (KP4). Z kolei jedna z osób (KK1) stwierdziła, że banki uczestniczą w różnego rodzaju targach pracy organizowanych w szkołach i na uczelniach, co ma przede wszystkim na celu budowanie pozytywnego wizerunku organizacji, również jako pracodawcy. Badani zgodnie wyjaśnili, że banki zatrudniają również młode osoby lub kandydatów bez doświadczenia z uwagi na braki specjalistów na rynku pracy lub trudności z ich pozyskaniem.

Następnie rozmówcom przedstawiono załącznik nr 2 do kwestionariusza wywiadu, a więc zestawienie narzędzi i działań w ramach marketingu personalnego wraz ze średnimi ocenami ich wpływu na zadowolenie ankietowanych, które zostało sporządzone na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych. Wynika z nich, że najsilniej na zadowolenie pracowników banków komercyjnych oddziaływały:

- w obszarze motywowania – kultura pracy, stosunki w pracy i zachęty ekonomiczne płacowe,
- w ramach wewnętrznej komunikacji – spotkania informacyjne w zespołach i rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań,
- w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy – odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne, posiadanie zakładki „kariera” na stronie internetowej banku, profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych i zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy,
- w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy – utrzymywanie stabilności zatrudnienia, możliwość samorealizacji i przejrzysty system wynagradzania.

Zapytano rozmówców, czy gdyby mieli zbudować swój własny ranking wpływu na zadowolenie poszczególnych narzędzi marketingu personalnego to wyglądałby on tak samo jak ten sporządzony na podstawie wyników ankiety, czy zmodyfikowaliby go.

Rozmówcy w odpowiedzi na to pytanie byli podzieleni. KK1, KK2 i KK4 uznali, że obszarze motywowania na pracowników oddziałują wyłącznie zachęty ekonomiczne płacowe. Według nich pozostałe formy motywacji są krótkotrwałe i nie przynoszą takich szybkich i skutecznych efektów. Jedynie jedna osoba zajmująca stanowisko kierownicze (KK3) oraz pozostali pracownicy uznali jako priorytet kulturę pracy i stosunki w pracy, a tuż obok nich zachęty ekonomiczne. Stwierdzili oni, że otrzymując wysokie wynagrodzenie czy premie, a „pracując w toksycznym środowisku pracy, niezintegrowanym i niewspierającym się wzajemnie poczucie zadowolenia

z zatrudnienia nadal będzie na niskim lub zerowym poziomie” (KP2). W odniesieniu do pozostałych narzędzi rozmówcy byli zgodni i zgodzili się z zaproponowanym rankingiem. Jedynie KK2 wyjaśnił, że natłok zadań i obowiązków często ogranicza możliwości komunikacyjne z każdym z podwładnych z osobna. Zatem on skupia się na spotkaniach zespołowych i tam porusza nurtujące pracowników tematy. Według niego takie rozwiązanie nie tylko umacnia więzi zespołowe, a w sytuacji pojawienia się różnych problemów pozwala na ich wspólne omówienie i próbę znalezienia rozwiązania.

W następnym pytaniu na wstępie poinformowano rozmówców, że przeprowadzone badania ankietowe potwierdziły, że banki spółdzielcze skupiały się przede wszystkim na wykorzystywaniu wewnętrznych narzędzi, natomiast banki komercyjne wykorzystywały równomiernie oba rodzaje narzędzi marketingu personalnego. Badani odnieśli się do wyników tych badań i stwierdzili w większości, że banki komercyjne posiadają możliwości, przede wszystkim finansowe i personalne, dzięki którym mogą do zarządzania zasobami ludzkimi wdrożyć znacznie więcej rozwiązań z badanego obszaru. Poza pieniężnymi aspektami i kadrowymi, wskazali oni również posiadanie rozbudowanych działów HR, które w sposób profesjonalny opracowują różnego rodzaju rozwiązania i szkolą w tym zakresie kierowników (KK1). Zależność przewagi banków komercyjnych nad spółdzielczymi w tym zakresie została dostrzeżona przez wszystkich rozmówców.

Współcześnie częściej poruszany jest w literaturze przedmiotu temat employer branding niż marketingu personalnego. Zgodnie z większością definicji zawartych w polskojęzycznej literaturze jest ona jednym z narzędzi marketingu personalnego i odnosi się wyłącznie do zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Pracownicy banków komercyjnych ocenili jego realizację raczej dobrze (średnia ocena 3,6 na 5). Rozmówcy przede wszystkim wskazywali następujące przyczyny pozytywnej oceny realizacji employer branding: wiedzę na temat tego narzędzia (KK1, KK3, KP2, KP3 i KP4), możliwości finansowe (KK2 i KK4), rodzaj banku i związaną z tym większą jego rozpoznawalność (KP1, KP2) czy podejmowanie wielu działań promujących markę banku (KK1, KK2, KK4, KP3 i KP4). Dobrym podsumowaniem dla omawianego zagadnienia będzie przytoczenie słów jednego z rozmówców (KK2), który uznał, że „możliwość zastosowania danego rozwiązania nigdy nie będzie dobrze oceniona, gdy za tym nie idzie kompleksowa wiedza i ciągle doksztalcanie się w nadzorowanym obszarze”.

Głównym celem marketingu personalnego jest identyfikacja i zaspokojenie indywidualnych potrzeb potencjalnych i aktualnych pracowników, zaś cel pośredni to tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Są to ogólne motywy warunkujące w wielu organizacjach wdrażanie do zarządzania zasobami ludzkimi. A zatem jakie szczegółowe zalety i cele stosowania tej koncepcji wskazali rozmówcy? Przede wszystkim badani wymienili:

- wpływ na atrakcyjność banku jako pracodawcy (KK1, KK4, KP1, KP2, KP3, KP4),
- kształtowanie pozycji rynkowej banku (KK2, KK3, KK4 i KP4),
- zwiększenie efektywności i potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi (KK1, KK2, KP2, KP3 i KP4),
- kształtowanie pozytywnych relacji pomiędzy podwładnymi i przełożonymi (KK3, KK4, KP1, KP2 i KP4).

Ponadto każdy pracownik, który nie zajmuje stanowiska kierowniczego oraz osoby KK2 i KK4 wymienili wśród zalet również ograniczenia fluktuacji kadr. Można zatem stwierdzić, że zastosowanie w bankach narzędzi omawianej koncepcji przynosi wiele korzyści zarówno dla samej instytucji, jak i osób tam zatrudnionych. W kontekście funkcjonowania banków ważne jest, że w znacznej większości pracodawcy zdają sobie również sprawę z tych pozytywów i odczuwają potrzebę wdrażania nowych koncepcji do zarządzania zasobami ludzkimi.

Powyżej przytoczono jaki jest główny cel marketingu personalnego i zalety stosowania jego narzędzi, ale nie uzyskano od rozmówców jasnego stwierdzenia czy w banku identyfikowane i zaspokajane są potrzeby pracowników. W związku z tym poproszono badanych o odpowiedź na to pytanie. Według KK1 i KK2 takie badani potrzeb jest realizowane. KP2 również odpowiedziała twierdząco na zadane pytanie i zwróciła uwagę, że w jej banku taka identyfikacja odbywa się poprzez przeprowadzane indywidualne rozmowy z pracownikami lub ankiety. Pozostali rozmówcy zdecydowanie zaprzeczyli co do realizacji takich działań, a KP4 stwierdził, że w praktyce dla banków komercyjnych największe znaczenie mają wyniki ekonomiczne a nie zatrudnieni tam ludzie. Ta sama rozmówczyni wskazała również, że nie sposób efektywnie kierować pracownikami nie znając ich potrzeb i opinii. Niemożliwy jest również dobór odpowiednich rozwiązań do procesu zarządzania zasobami ludzkimi nie znając oczekiwań personelu. Jak stwierdził KP3 pracownicy są wizytówką każdego banku

komercyjnego i to oni decydują w większości o jego postrzeganiu przez klientów. Chociaż technika istotnie wspiera działalność zatrudnionych, to jak zauważył ten sam rozmówca, rola człowieka i tak jest tu nie do przecenienia. To na stanowiskach obsługi klientów spoczywa rozpoznanie ich potrzeb oraz identyfikacja ważnych dla nich czynników. Zatem, aby główny cel marketingu personalnego mógł być realizowany nieodzowne jest uświadomienie sobie przez kadrę kierowniczą tej zależności i znaczenia pracowników w organizacji. Jedynie takie przekonanie o ważności zatrudnionych dla organizacji może pomóc w realizacji omawianego celu. KP2 wspomniała również, że jego realizację ułatwi również umieszczenie identyfikowania potrzeb pracowniczych w strategii banku w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wówczas jego realizacja będzie niezbędna z punktu oceny wykonalności tego planu. Podsumowując odpowiedzi udzielone na to pytanie widoczne jest, że banki podejmują działania w zakresie badania potrzeb pracowników, natomiast wciąż wiele pozostaje do zrobienia w tej kwestii.

Kolejnym poruszonym tematem w wywiadach była kwestia, w jaki sposób narzędzia marketingu personalnego znajdują lub mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. Na to pytanie rozmówcy odpowiedzieli podobnie. Wskazali oni, że narzędzia marketingu personalnego mogłyby zostać wdrożone na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi poczynając od planowania zatrudnienia aż po kontrolę i zwolnienia. KP4 zauważyła, że nie ma tu również ograniczeń co do miejsca, gdyż według niej powinny mieć zastosowanie zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Badani wskazywali szczególną ważność narzędzi motywowania, kształtowania wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku oraz wewnętrznej komunikacji w banku. Według KP3 pracownicy powinni utożsamiać się ze swoim miejscem pracy, a następstwem tego będą pozytywne opinie na temat banku również jako pracodawcy. Prawdopodobnie każdy chciałby pracować w organizacji cieszącej się uznaniem, renomą czy szacunkiem w społeczeństwie. Badani podkreślili również, że wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w tym zakresie byłoby i jest bardzo pomocne, natomiast bez wątpienia zależne jest od możliwości danej instytucji.

Rozwijając powyżej przytoczone pytanie, poproszono ankietowanych o stwierdzenie czy istnieje potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w bankach komercyjnych i czy odpowiednio dobrane i zmodyfikowane narzędzia marketingu personalnego mogłyby ten proces ulepszyć? Czy są może inne skuteczniejsze rozwiązania? Na pierwszą część pytania o konieczność doskonalenia

obszaru zarządzania zasobami ludzkimi zdecydowana większość rozmówców odpowiedziała zdecydowanie twierdząco (KK1, KK2, KP2, KP3 i KP4). Niejednoznaczne stanowisko w tej kwestii posiadali pozostali badani. KP1 stwierdził dla przykładu, że pomimo widzianych wielu usterek i negatywnych rozwiązań w tym obszarze, obawia się zmian. Także mimo zauważania dobrych chęci przełożonych oraz podwładnych sądzi, że może ta próba innowacji zakończyć się niepowodzeniem. Jednak poza obawami widzi on ogromne zalety płynące z wdrożenia narzędzi marketingu personalnego. Natomiast KK3 i KK4 stwierdzili, że jako przełożeni podejmują wprowadzić liczne działania w stosunku do podległych im pracowników, a nawet robią wszystko (KK4), ale mają świadomość, że wdrożenie nowych narzędzi lub przemodelowanie zarządzania zasobami ludzkimi może być po prostu trudne. Jednakże są oni otwarci na zmiany i również są na nie gotowi. Wszyscy zgodnie uznali, że odpowiednio dobrane i zmodyfikowane narzędzia marketingu personalnego mogłyby ten proces ulepszyć. KP4 i KK2 podkreślili, że do wprowadzenia takich zmian banki komercyjne muszą się dobrze przygotować. Rozmówcy nie podali żadnych innych skuteczniejszych rozwiązań w tym zakresie.

Jedną z dość niepokojących konkluzji płynących z przeprowadzonych badań ilościowych jest ta, która stanowi, że wyłącznie 56,1% ankietowanych uznało wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy (zdecydowanie lub raczej) za atrakcyjny. Interpretując odwrotnie ten wynik, to należy zauważyć, że 43,9% respondentów uznało, że wizerunek banków jest widziany jako zdecydowanie lub raczej nieatrakcyjny bądź neutralny (ani pozytywny, ani negatywny). Rozmówcy nie do końca zgodzili się z ogólną oceną ankietowanych. Uznali oni, że banki komercyjne kładą dość duży nacisk na zewnętrzny ich wizerunek jako pracodawców, a więc to, jak są postrzegane przez interesariuszy zewnętrznych. KP4 dla przykładu zaznaczyła, że dla niej od zewnętrznego wizerunku ważniejszy jest ten wewnętrzny, nad którym instytucje te powinny mocno popracować. Według badanych (KK1, KK3, KP2 i KP4) pozytywny wewnętrzny wizerunek pracodawcy wpływa na: zmniejszenie rotacji kadr i większe poczucie przez pracowników zadowolenia z pracy oraz silniejszą motywację do realizacji zadań. Inaczej KK2 i KP1 odnieśli się do zewnętrznego pozytywnego wizerunku banku jako pracodawcy, który według nich umożliwia szybką rekrutację kandydatów posiadających wymagane kompetencje i doświadczenie.

Kolejne pytanie było podobnie skonstruowane jak poprzednie, natomiast dotyczyło kwestii zadowolenia z pracy w banku komercyjnym. Na wstępie przytoczono

rozmówcom wyniki badania ilościowego, zgodnie z którym 62,7% ankietowanych uznało, że praca w banku przynosi im (zdecydowanie lub raczej) zadowolenie. Następnie poproszono osoby badane o udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy praca w banku przynosi im zadowolenie? Wszyscy rozmówcy odpowiedzieli na nie twierdząco. Natomiast KP3 i KP4 oświadczyli, że zadowolenie przynoszą im same realizowane w banku czynności, a nie atmosfera w pracy, poziom komunikacji, relacje z przełożonymi czy nawet sposoby motywowania. Podobne stwierdzenie wyraziła KP1, według której satysfakcję i zadowolenie czerpie z relacji z klientami i wykonywanych na co dzień zadań. Ta sama rozmówczyni uznała, że pracuje w banku z przyzwyczajenia i dla przyjaźni, jakie tam nawiązała. Nie ma jednakże ona dobrych relacji ze swoim bezpośrednim przełożonym. Druga część tego pytania dotyczyła wskazania ewentualnych obszarów, które w sposób szczególny wpływają negatywnie na odczuwanie zadowolenia z pracy. Rozmówcy wymienili przede wszystkim: brak możliwości rozwoju i awansów, niestabilność zatrudnienia (KP4), negatywnie układające się stosunki w pracy, nieadekwatne wynagrodzenie w stosunku do realizowanych zadań (KP1 i KP2), brak identyfikacji potrzeb pracowników (KP1, KP2, KP3, KP4), braki informacyjne i komunikacyjne, niestabilność zatrudnienia oraz szeroko rozumiany negatywny wizerunek wewnętrzny pracodawcy (KP3 i KP4). Natomiast rozmówcy zajmujący stanowiska kierownicze jako główne przyczyny odczuwania niezadowolenia z pracy wskazali: przyjmowanie do wykonania nadmierną ilość zadań (KK2), trudne i negatywne relacje z podwładnymi (KK3), zbyt niskie wynagrodzenie (KK1, KK2) oraz zauważyli zbyt wysoką presję nakładaną przez zarząd banku komercyjnego (KK4).

Podczas wywiadu kolejnym ważnym zagadnieniem jakie poruszono była kwestia fluktuacji pracowniczych. Poproszono rozmówców o ustosunkowanie się czy według nich w banku komercyjnym występuje nadmierny poziom rotacji kadr. Badani mieli różne opinie w tym zakresie. Trzy osoby wskazały, że w banku występuje nadmierna rotacja, której należy przeciwdziałać (KK4, KP1 i KP2). Pozostałe badane osoby udzieliły odpowiedzi odmiennej uznając, że stan rotacji jest na poziomie akceptowalnym i dodały, że na dzień rozmowy nie budził niepokoju. Pracownicy doceniają stabilność zatrudnienia, a rezygnują z pracy, gdy poziom niezadowolenia przewyższy poziom odczuwanych korzyści z pracy (KP4).

Powiązany zagadnieniem z rotacją kadr jest rekrutacja i selekcja. W sytuacji zapotrzebowania na zatrudnienie dodatkowych pracowników lub w sytuacji wystąpienia ich deficytu spowodowanego nadmiernymi zwolnieniami, przeprowadzany jest proces

rekrutacji i selekcji. Jak już wspomniano we wcześniejszych częściach niniejszej pracy rekrutację dzieli się na wewnętrzną i zewnętrzną. Wewnętrzna polega na przeprowadzeniu procesu wśród aktualnie zatrudnionych pracowników, aplikujących na inne stanowisko niż dotychczas zajmowane. Rekrutacja zewnętrzna polega na pozyskiwaniu kandydatów spoza organizacji. W obu przypadkach mogą pojawić się błędne działania powodujące, że ten proces należy ulepszyć. W związku z powyższym poproszono rozmówców o wskazanie czy według nich występują takie błędy i czy należy ten proces ulepszyć. Wszyscy biorący udział w wywiadzie kierownicy zatrudnieni w bankach komercyjnych wskazali, że z reguły nie obserwuje się żadnych negatywnych zjawisk w tym obszarze. Oświadczyli oni, że proces rekrutacji prowadzi wyszkolona i profesjonalna kadra i uczestniczą w niej zarówno bezpośredni przyszli przełożeni, jak i osoby z działu HR. Jedynie KK3 wskazał, że do błędów zaliczyłby skomplikowane i długie procedury rekrutacyjne, które są trudne do przejścia przez kandydatów. Inni pracownicy, niezajmujący stanowisk kierowniczych, określili, że takie błędne działania występują i wśród nich wymienili: brak odpowiedniej wiedzy zespołu rekrutacyjnego na temat tego procesu (KP2), wieloetapowy i bardzo złożony proces rekrutacyjny (KP4), negatywne opinie na temat udziału w rekrutacji wewnętrznej przez zespół (KP3 i KP4) oraz podejmowanie często decyzji w sprawie zatrudnienia „po znajomości” (KP2 i KP4). Opinie rozmówców w dużej mierze były zbieżne z odpowiedziami ankietowanych udzielonymi podczas badania ilościowego. Na podstawie tej części rozmowy wnioskuje się, że kierownicy biorący z reguły udział w procesie rekrutacyjnym pozytywnie wypowiadają się na jego temat, a ich opinie są mocno subiektywne. Dlatego też ważne dla poznania obiektywnej oceny tego procesu było zaproszenie do badania pracowników niezajmujących stanowisk kierowniczych.

Kolejnym poruszonym w wywiadzie zagadnieniem były oczekiwania pracowników względem ich pracodawców. Poinformowano rozmówców o rezultatach ankiet, z których wynika, że pracodawcy powinni przede wszystkim koncentrować się na budowaniu zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników, na co wskazało 38,3% badanych pracujących w bankach komercyjnych. Na drugim miejscu znalazło się identyfikowanie i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników (wybrane przez 30,2% ankietowanych zatrudnionych w bankach komercyjnych). Zapytano rozmówców czy zgadzają się z tym twierdzeniem. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze udzieliły w znaczącej ilości aprobaty (za wyjątkiem KK2), popierając opinie ankietowanych. KK3 stwierdziła, że jest to oczekiwanie, którego realizacja pozytywnie oddziałuje zarówno na

pracowników, jak i ich przełożonych. Innego zdania była grupa pracowników (KP2, KP3 i KP4), którzy uznali, że najważniejsza jest identyfikacja potrzeb i oczekiwań osób zatrudnionych. Według nich bez takiego rozpoznania nie jest możliwe budowanie efektywnych zespołów pracowniczych. KP4 stwierdziła, że na wstępie każdego podejmowanego działania w stosunku do pracowników niezbędne jest zbadanie ich opinii i zidentyfikowanie potrzeb. Takie działania pozwolą na ograniczenie błędnych decyzji i pozwolą skupić się na realizacji tych najważniejszych również z punktu widzenia zatrudnionych.

W pytaniu nr 23 poproszono uczestników badań jakościowych o wydanie opinii względem przedstawionego im ogólnego planu zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującego etapy: planowania, organizowania, motywowania i kontroli wraz z przypisanymi im (najlepiej ocenionymi w badaniach ilościowych) narzędziami marketingu personalnego. Rozmówcy po zapoznaniu się z załącznikiem nr 3 do kwestionariusza wywiadu uznali go za sporządzony w sposób właściwy. Jedyne zastrzeżenia jakie mieli, to podkreślenie na każdym z etapów identyfikacji potrzeb pracowników (KK2, KP1, KP2, KP3 i KP4). W sytuacji powstania określonych potrzeb schemat ten powinien zostać zaktualizowany. Część rozmówców zwróciła również uwagę na umieszczenie i mocne wyartykułowanie (na etapie II) budowania zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników. KP4 stwierdziła, że proces ten jest jasny i czytelny i mógłby stanowić pewien kanon postępowania dla osób zarządzających zasobami ludzkimi w bankach komercyjnych, natomiast powinien być na bieżąco aktualizowany w oparciu o bieżące informacje w odniesieniu do banku oraz zatrudnionych tam pracowników.

Odpowiedzi rozmówców na pytanie nr 24 z kwestionariusza wywiadu zaprezentowano w tabeli 70. Warunkowane one było koniecznością ustalenia stosownych wag dla poszczególnych czynników wskazanych jako mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia procesu wdrożenia bądź stosowania marketingu personalnego w bankach.

Na podstawie zebranych danych i ich analizy można skonstatować, że dobór narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi i ich odpowiednia modyfikacja powinien odbywać się indywidualnie dla każdego banku komercyjnego. Jest on uzależniony od bieżących potrzeb banków, ich możliwości (np. finansowych, kadrowych, technicznych), specyfiki funkcjonowania, otoczenia w jakim działa, pozycji konkurencyjnej, podejścia osób zarządzających, poziomu kompetencji i wiedzy osób zarządzających bankiem, nastawienia pracowników, przyjętej strategii działania banku

czy gotowości i otwartości na zmiany oraz na podjęcie nowych działań. Przedstawiony rozmówcom schemat doboru narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach stanowi wyłącznie pewnego rodzaju wzorzec utworzony na podstawie zrealizowanych badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, jak wspomniano we wcześniejszych częściach niniejszej pracy, jest pewnego rodzaju procesem, a więc ciągiem czynności następujących po sobie i wyraźnie połączonych związkiem przyczynowo – skutkowym. Zwiększenie efektywności ZZL może nastąpić wskutek wdrożenia do każdej części składowej tego procesu (każdego etapu) narzędzi marketingu personalnego. W związku z tym jako jeden z celów pracy obrano opracowanie założeń dla budowy modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dedykowanym do implementacji zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych. Przedstawienie takiego autorskiego rozwiązania poprzedzić winno poznanie opinii pracowników banków spółdzielczych na temat analizowanych zagadnień. Zatem przedmiotem rozważań kolejnego podrozdziału pracy jest eksplikacja wyników badań jakościowych zrealizowanych wśród pracowników banków spółdzielczych.

5.2. Eksplikacja wyników badań jakościowych zrealizowanych wśród pracowników banków spółdzielczych

Możliwość zaprezentowania pełnego i jak najbardziej realnego obrazu wykorzystania w bankach narzędzi marketingu personalnego determinowana była poznanie opinii i ocen szerokiego grona osób tam zatrudnionych. W związku z tym rozdział czwarty niniejszej pracy poświęcony został analizie wyników przeprowadzonego badania ilościowego zrealizowanego wśród 399 osób zatrudnionych w bankach. Kolejnym krokiem było badanie jakościowe, którym objęto również pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych, których liczba wyniosła 16. Z uwagi na chęć prezentacji w sposób przejrzysty wyników uzyskanych w ramach przeprowadzonych wywiadów, omówiono je w dwóch podrozdziałach niniejszego rozdziału. W pierwszym z nich zaprezentowano odpowiedzi pracowników banków komercyjnych, zaś w kolejnym odpowiedzi osób zatrudnionych w bankach spółdzielczych. Takiego podziału dokonano również z uwagi na różnice występujące w podejściach pracowników do narzędzi marketingu personalnego w obu wymienionych rodzajach instytucji. Co ważne, zarówno osobom zatrudnionym w bankach

komercyjnych, jak i spółdzielczych zadano ten sam zestaw pytań, zawarty w kwestionariuszu wywiadu.

W tej części pracy analizie poddano wyniki uzyskane z przeprowadzonych rozmów z następującymi pracownikami banków spółdzielczych: 2 osobami piastującymi stanowiska zarządcze, 2 osobami zajmującymi stanowiska kierownicze i 4 osobami niepełniającymi żadnej z tych funkcji⁷³³. Pytania zadane tym rozmówcom były takie same jak te, które skierowano do osób zatrudnionych w bankach komercyjnych. Taki dobór próby badawczej pozwolił spojrzeć na analizowany temat zarówno z punktu widzenia wykonawców działań marketingu personalnego jak i ich odbiorców. Pracowników banków spółdzielczych oznaczono we wskazany w pierwszym podrozdziale sposób (tabela 67), nadając im symbole: SK1 – SK4 (osoby zajmujące stanowiska kierownicze i zarządcze) oraz SP1 – SP4 (pozostali zatrudnieni niezajmujący stanowisk kierowniczych i zarządzających).

Na pierwsze zadane rozmówcom pytanie, które dotyczyło znajomości pojęcia marketingu personalnego 5 na 8 osób (62,5%) zadeklarowało posiadanie wiedzy w tym temacie. Informację, że o takiej koncepcji nigdy nie słyszeli lub słyszeli, ale jej nie znają przekazały 3 osoby. Wśród nich znalazła się jedna osoba zajmująca stanowisko kierownicze oraz pracownik obsługi klienta i pracownik działu analiz kredytowych. Następnie, jak miało to miejsce w przypadku rozmów z osobami zatrudnionymi w bankach komercyjnych, omówiono koncepcję marketingu personalnego i przedstawiono narzędzia stosowane w jej ramach, celem pełnego zrozumienia badanego zagadnienia oraz łatwiejszej dalszej komunikacji z rozmówcami.

Kolejna kwestia, jaką poruszono podczas wywiadu, dotyczyła identyfikacji przyczyn wysokiego odsetka osób nieznających koncepcji marketingu personalnego i wykorzystywanych w jego ramach narzędzi. Przedstawiono rozmówcom uzyskane wyniki z badania ilościowego, z których wynikało, że prawie 43,9% pracowników banków nie ma wiedzy na temat wyżej wymienionego zagadnienia, co zostało odpowiednio zweryfikowane, a średni poziom wiedzy wszystkich badanych łącznie oraz kadry kierowniczej i zarządzającej z osobna określono jako niski, natomiast pozostałych pracowników jako dostateczny. Poproszono ankietowanych o podzielenie się ich przemyśleniami, z czego może wynikać taki stan faktyczny oraz czy kadra zarządzająca i kierownicza powinna posiadać wyższy poziom wiedzy niż pozostali pracownicy

⁷³³ Wśród pracowników niższego szczebla znaleźli się: pracownik działu HR, pracownik obsługi klienta, pracownik zespołu ryzyka bankowego, pracownik analiz kredytowych.

i dlatego. Na to pytanie rozmówcy najczęściej odpowiadali, że w bankach spółdzielczych nadal mamy do czynienia z niską świadomością dotyczącą konieczności podnoszenia umiejętności, wiedzy i kwalifikacji w obszarze szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi oraz koncepcji i narzędzi możliwych do wykorzystania w jej ramach. Co więcej, SK2 poinformował, że banki spółdzielcze w dużej mierze nadal wybierają „twardy styl zarządzania ludźmi” i małą wagę przywiązują do: komunikacji dwustronnej z pracownikami, badania ich potrzeb czy niematerialnej motywacji. W związku z powyższym instytucje te tylko w niewielkim zakresie finansują podnoszenie kwalifikacji w omawianym zakresie swoim kierownikom. Ten sam rozmówca dodał, że w banku, w którym zarządza bezpośredni przełożeni skupiają się na konkretnych działaniach i interesują ich głównie osiągnięte rezultaty. Z kolei SP2 uznała, że posiadanie przez przełożonych wiedzy w zakresie marketingu personalnego jest potrzebne. Rozmówczyni ta stwierdziła, że teoretyczne poznanie narzędzi analizowanej koncepcji pozwala zauważyć zalety, jakie mogą płynąć z wdrożenia ich do zarządzania ludźmi w bankach. Natomiast SK1 wskazała, że banki spółdzielcze aktualnie w zdecydowanej większości mają możliwości finansowe na doszkalanie osób zarządzających i kierowników w obszarze zarządzania personelem, ale barierę stanowią braki personalne wśród kadry niższego szczebla i wynikający z tego natłok obowiązków kadry kierowniczej. Ta sama rozmówczyni podkreśliła, że obserwuje potrzebę wprowadzania zmian w bankach spółdzielczych w obszarze zarządzania personelem i zdaje sobie sprawę, że w tym zakresie spółdzielnie mają jeszcze wiele do zrobienia. Rozmówcy odnieśli się również do wyników badania ankietowego wskazującego na posiadanie niższego poziomu wiedzy o omawianej koncepcji przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze i zarządcze niż pozostałych pracowników. Jednoznacznie uznali oni tą tendencję za negatywną, gdyż w ich przekonaniu to wykonawcy działań powinni wykazywać się wyższymi kompetencjami i wiedzą w realizowanym zakresie.

Znając już opinie rozmówców na temat poziomu wiedzy ankietowanych o omawianej koncepcji, można było przystąpić do zaprezentowania kolejnych częściowych wyników zrealizowanej ankiety. Wskazała, że z przeprowadzonych badań ilościowych wynika, że narzędziem marketingu personalnego najlepiej realizowanym w bankach spółdzielczych są szkolenia odwołujące się do identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku uwzględniających preferencje pracowników. Najgorzej oceniona została realizacja wydarzeń na uczelniach i podczas rekrutacji uniwersyteckiej. Kompletne wyniki badań ankietowych zaprezentowano w załączniku nr 1 do

kwestionariusza wywiadu i udostępniono je do wglądu wszystkim rozmówcom. Następnie poproszono badanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie, z czego mogą wynikać według nich takie oceny dla banku spółdzielczego? SK1 wyjaśniła, że nieustanne zmiany w przepisach prawa, nakładanie na banki nowych obowiązków i wytycznych przez instytucje nadzorcze, konieczność odbywania szkoleń wstępnych i okresowych (np. z obszaru przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowania terroryzmu, kredytów hipotecznych, bancassurance itp.), a także przymus poszerzania umiejętności cyfrowych i związanych z cyberbezpieczeństwem, determinują konieczność uczestnictwa w różnych szkoleniach, warsztatach czy webinarium. Jak dodała ta sama rozmówczyni, według niej z wymienionych powyżej pobudek to właśnie szkolenia zostały najwyżej ocenione. Natomiast SK3 wskazała, że banki spółdzielcze są małymi lokalnymi instytucjami, które poza dostarczaniem podstawowym wsparciem z banku zrzeszającego i spółdzielczego systemu ochrony muszą radzić sobie same. Zatem udział w szkoleniach pomaga osobom zatrudnionym w bieżącej pracy i usprawnia wdrażanie odpowiednich zmian przepisów prawa do wewnętrznych procedur w bankach. Rozmówczyni ta wytłumaczyła również, że w zdecydowanej większości potrzeby szkoleniowe banku są zbieżne z potrzebami i preferencjami pracowników. Przechodząc do najgorzej ocenionego narzędzia marketingu personalnego przez ankietowanych, a więc do wydarzeń na uczelniach i rekrutacji uniwersyteckiej, rozmówcy byli zgodni co do takiego wskazania. Osoby badane bez wyjątku odpowiedziały, że takie działania w bankach spółdzielczych nie są podejmowane albo są na znikomym poziomie, a ich realizacja nie została dobrze oceniona.

Następnie przedstawiono rozmówcom załącznik nr 2 do kwestionariusza wywiadu, zawierający zestawienie narzędzi marketingu personalnego w poszczególnych obszarach wraz ze średnimi ocenami ich wpływu na zadowolenie pracowników banków, które zostało sporządzone na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych. Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku rozmów z osobami reprezentującymi banki komercyjne, autorka badań zapytała pracowników banków spółdzielczych, czy gdyby mieli zbudować swój własny ranking, to wyglądałby on tak samo jak ten zbudowany na podstawie badań ilościowych? Rozmówcy jednoznacznie uznali, że zaproponowany ranking jest zgodny z ich opiniami. Badani stwierdzili, że motywowanie o charakterze materialnym jest bardzo istotne i ważne, natomiast powinno być realizowane jednocześnie z tworzeniem kultury pracy i stosunkami tam panującymi (SP2 i SP3). SP4 stwierdziła, że docenianie wyłącznie poprzez warunki finansowe, nawet

bardzo atrakcyjne, nie powoduje u zatrudnionych pełnej motywacji do pracy. Według tej samej rozmówczyni, osoby bardzo dobrze zarabiające, ale pracujące w zespole pełnym konfliktów oraz w środowisku z wadliwie układającą się komunikacją wewnętrzną ostatecznie odchodzą z pracy. Poza tym część z badanych osób uznała, że rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań powinny odbywać się cyklicznie i stanowić pewnego rodzaju „rytuał organizacyjny” (SP1, SP3, SP4 i SK1). Na tego typu spotkaniach obie strony mogą wymienić między sobą bieżące spostrzeżenia, podzielić się wiedzą i porozmawiać o potrzebach pracowników (SP2). Nieco odmiennymi przemyśleniami podzielił się SK2, który uznał, że spotkania informacyjne w zespołach są jak najbardziej potrzebne i bez wątpienia wpływają na poczucie zadowolenia z pracy. Podkreślił on jednak, że rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań mogą okazać się problematyczne a nawet zbędne w sytuacji, gdy bank nie będzie w stanie ich realizować. Według rozmówcy takie spotkania powinny stanowić możliwość podsumowania osiągniętych rezultatów i realizacji powierzonych zadań.

Innym kryterium w przedstawionym rozmówcom rankingu było kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy. W jego ramach osoby biorące udział w badaniach ankietowych zatrudnione w bankach spółdzielczych wyodrębniły jako najsilniej oddziałujące na zadowolenie w tym obszarze: szeroko rozumiany sponsoring, odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne i profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter. Rozmówcy w znacznej większości zgodzili się z ankietowanymi co do przyznanych ocen poszczególnym działaniom w ramach tej kategorii. Podkreślili oni, że szeroko rozumiany sponsoring, a definiowany jako wsparcie inicjatyw i społeczności lokalnych, jest dla banków spółdzielczych bardzo ważny. SK2 wspomniał, że banki posiadają Fundusze Społeczno-Kulturalne i określone budżety przeznaczone właśnie na takie cele. Co więcej, rozmówca ten wyjaśnił, że w strategii działania banku znajduje się punkt dotyczący wsparcia lokalnej społeczności, a z prowadzonych działań sporządzane są raporty dla odpowiednich organów statutowych. SP1 uznała, że dofinansowywanie różnego rodzaju organizacji pożytku publicznego (w tym ochotniczych straży pożarnych, stowarzyszeń i fundacji) czy szkół mających swoją siedzibę na obszarze działania banku, a także akcji charytatywnych lub innych wydarzeń społeczno-kulturalnych dotyczących lokalnej społeczności jest niejako wpisane w zakres działania banków spółdzielczych. Zarówno klienci jak i członkowie tych instytucji, spółdzielczy charakter tych banków kojarzą w dużej mierze

z podejmowanymi prospołecznymi działaniami. Wizerunek banku spółdzielczego jako pracodawcy zdecydowanie jawi się jako bardziej atrakcyjny, gdy instytucja podejmuje różne działania i inicjatywy lokalne czy wspiera potrzebujących (SK4).

Następnym krokiem było omówienie opinii rozmówców względem kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy. Badani byli zgodni co do tego, że najważniejszy dla nich w tym obszarze jest przejrzysty system wynagradzania. SP1 i SP2 stwierdziły, że dzięki takiemu systemowi zatrudnieni są odpowiednio poinformowani o zarobkach na danych stanowiskach i ich zróżnicowaniu. Rozmówczynie te uznały również, że odpowiednie i zrozumiałe dla pracowników zapisy powinny być zawarte w regulaminach wynagradzania. SK2 sądził, że posiadanie przez banki przejrzystego systemu wynagradzania ogranicza dodatkowo powstawanie roszczeń pracowników względem osób zarządzających czy bezpośrednich przełożonych. SP1 uznała, że na poziom zadowolenia oddziałuje również w sposób znaczący utrzymywanie stabilności zatrudnienia. Wyjaśniła ona, że pracownicy dużą wagę podczas wyboru pracodawcy, a także chcąc pozostać w długim horyzoncie czasowym w stanie zatrudnienia u niego, przywiązują do stabilności zatrudnienia, a więc m. in.: rodzaju umowy i czasu jej trwania, uzgodnionej wielkości etatu, objętego stanowiska czy sytuacji finansowej banku (z której wynikać może terminowość wypłat). Ankietowani i rozmówcy ocenili bardzo wysoko również takie narzędzia jak: możliwość samorealizacji i zapewnienie równowagi praca – życie prywatne. SP2 i SP3 wskazali, że oferowanie przez pracodawców możliwości samorealizacji, a więc podnoszenia swoich kwalifikacji i wiedzy czy możliwość samodzielnej realizacji odpowiedzialnych i wymagających projektów silnie wpływa na kształtowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy. Odmienne SP1 i SP4 oświadczyli, że dla nich najważniejsze jest zapewnienie równowagi praca – życie prywatne (tzw. work life balance). Wskazali oni, że taki balans pomiędzy pracą a życiem osobistym poprawia ich samopoczucie, zwiększa wydajność z pracy, a także podnosi lojalność wobec pracodawców. SP2 oświadczył wręcz, że wypoczęci i szczęśliwi pracownicy są bardziej produktywni i usatysfakcjonowani z pracy. Taką samą opinię wydali SK3 i SK4, natomiast SK2 stwierdził, że bankom spółdzielczym trudno jest wdrożyć możliwość work life balance z uwagi na braki kadrowe i mnogość zadań. Niemniej jednak rozmówca SK2 uznał takie podejście za efektywne i wpływające na zadowolenie z pracy.

W tabeli 68 zaprezentowano porównanie wyboru ankietowanych co do narzędzi i działań marketingu personalnego najsilniej wpływających na zadowolenie pracowników zatrudnionych w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Tabela 68. Narzędzia i działania marketingu personalnego najsilniej wpływające na zadowolenie pracowników zatrudnionych w bankach spółdzielczych i komercyjnych

Kryterium	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze
Obszar motywowania	• kultura pracy, • stosunki w pracy, • zachęty ekonomiczne płacowe	• kultura pracy, • stosunki w pracy, • zachęty ekonomiczne płacowe
Komunikacja wewnętrzna	• rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań, • spotkania informacyjne w zespołach	• rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań, • spotkania informacyjne w zespołach
Kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy	• odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne, • posiadanie zakładki „kariera” na stronie internetowej banku, • profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych, • zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy	• szeroko rozumiany sponsoring, • odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne, • profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter
Kreowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy	• utrzymywanie stabilności zatrudnienia, • możliwość samorealizacji, • przejrzysty system wynagradzania	• przejrzysty system wynagradzania, • utrzymywanie stabilności zatrudnienia, • możliwość samorealizacji, • zapewnienie równowagi praca – życie prywatne

Źródło: opracowanie własne

Z informacji tam zawartych wynika, że oceny pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych w obszarze motywowania, komunikacji wewnętrznej oraz kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy były zbieżne. Różnice pojawiły się w zakresie kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy, za wyjątkiem odpowiednio przeprowadzonych rozmów rekrutacyjnych, które wskazali pracownicy z obu rodzajów banków. Osoby zatrudnione w bankach komercyjnych najwyżej oceniły: posiadanie zakładki „kariera” na stronie internetowej banku, profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych oraz zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy. Natomiast zatrudnieni w bankach spółdzielczych wymienili: szeroko rozumiany sponsoring i profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter.

Z przeprowadzonych badań ilościowych wynika, że banki spółdzielcze przede wszystkim stosowały wewnętrzne narzędzia marketingu personalnego, natomiast banki komercyjne wykorzystywały równomiernie obydwa rodzaje narzędzi tej koncepcji, a więc wewnętrzne i zewnętrzne. Rozmówców poproszono o odniesienie się do zaprezentowanych wyników i wskazanie z czego według nich może wynikać taka zależność. SK2 stwierdził, że banki spółdzielcze są niewielkimi instytucjami (w porównaniu z bankami komercyjnymi), a z uwagi na swój lokalny charakter, mniejszą skalę działalności i możliwości finansowe skupiają się przede wszystkim na wewnątrz organizacji. Instytucje te inwestują głównie w motywowanie, szkolenia pracowników bądź poprawę warunków pracy (SK1). SP1 uznała, że spółdzielnie nie mają wystarczającej wiedzy i doświadczenia w podejmowaniu odpowiednich działań i inicjatyw celem budowania atrakcyjnego zewnętrznego wizerunku banku (w tym rozpoznawalności jego marki) jako pracodawcy. Dlatego też skupiają się na podejmowaniu działań głównie względem aktualnych pracowników, a w mniejszym stopniu względem potencjalnych kandydatów.

Biorący udział w ankiecie pracownicy banków spółdzielczych określili realizację omówionego we wcześniejszych częściach niniejszej pracy employer brandingu dość negatywnie, przydzielając mu średnią ocenę 2,8 na 5. Rozmówców zatrudnionych w bankach spółdzielczych poproszono o wskazanie, z czego może wynikać taka ocena. SP3 stwierdził, że banki spółdzielcze nie są przygotowane do realizacji tego narzędzia i nie są również świadome pozytywów wynikających z jego wykorzystania. Badani uznali również, że kształtowanie wizerunku pracodawcy jest potrzebne i przyczynić się może do szybszego pozyskania kandydatów do pracy, spełniających określone wymagania (SP1, SP4, SK1, SK2). Banki spółdzielcze z reguły zlokalizowane są w mniejszych miejscowościach lub na wsiach i z tego powodu znalezienie tam odpowiednich kandydatów jest trudne. W takich sytuacjach szerzenie wizerunku pracodawcy jako uczciwego i pożądanego mogą skrócić czas prowadzenia takiej rekrutacji (SK3).

Tak jak to miało miejsce w przypadku przedstawicieli banków komercyjnych, tak i osoby badane zatrudnione w bankach spółdzielczych poproszono o wskazanie zalet i celów jakie mogą powstać lub powstały w wyniku stosowania w banku narzędzi marketingu personalnego. Badani jako główną zaletę stosowania omawianej koncepcji wskazali zmniejszenie rotacji kadr (SK1, SK3 i SP1). Uznali oni, że dzięki identyfikacji i zaspokajaniu potrzeb pracowniczych, zwiększeniu może ulec również poziom

zadowolenia z pracy. Pracownicy usatysfakcjonowani pozostają na długi okres w relacji zatrudnienia i nie czują konieczności zmiany pracy, co w konsekwencji powodować będzie zmniejszenie fluktuacji kadr. Z kolei SK2 wymienił jeszcze inne zalety, a wśród nich: poprawę wizerunku banku jako pracodawcy – zarówno na rynku wewnętrznym, jak i zewnętrznym oraz szybszy proces rekrutacyjny. Uznał on, że wizerunek jest bardzo ważny i to on pomaga przyciągnąć do pracy odpowiednich kandydatów i skraca czas ich poszukiwania. Inni rozmówcy wymienili również: zwiększenie zadowolenia z pracy (SK4, SP2 i SP3), pozytywnie układającą się komunikację z pracodawcą (SP1 i SP4), chęć długoterminowej kontynuacji zatrudnienia (SP2 i SP3) oraz podtrzymywanie dobrych relacji z byłymi pracownikami (SP1 i SP4). SP1 dodała, że aktualnie w jej banku w sytuacji, gdy pracownik zdecyduje się na odejście, jest uznawany za niegodnego zaufania i jakiegokolwiek relacje po okresie wypowiedzenia są z nim zrywane. Dodatkowo pracodawca nie jest zainteresowany powtórным zatrudnieniem osoby zwolnionej, nawet takiej, która odeszła z przyczyn niezależnych, np. problemy rodzinne, chęć znalezienia zatrudnienia z wyższym wynagrodzeniem czy choroba. Podsumowując udzielone odpowiedzi przez rozmówców można zauważyć, że tak samo, jak badani zatrudnieni w bankach komercyjnych, wskazali oni wiele pozytywnych skutków wynikających z wdrożenia narzędzi marketingu personalnego.

Kolejną kwestią jaką poruszono w rozmowie z pracownikami banków spółdzielczych było zbadanie czy pracodawcy identyfikują i zaspokajają ich potrzeby. Przypomniano rozmówcom, że takie poznanie oczekiwań jest głównym celem marketingu personalnego. SK2 uznał, że „badanie potrzeb jest raczej zbędne i w jego banku nie są prowadzone odrębne rozmowy z zatrudnionymi w tym temacie”. W dodatku rozmówca ten stwierdził, że bezpośredni przełożeni na bieżąco widzą jakie są oczekiwania podwładnych i w sytuacji, gdy bank ma możliwość ich pokrycia (posiada odpowiednie zasoby finansowe, kadrowe czy inne) są realizowane. Inni badani również uznali, że ich potrzeby z reguły nie są identyfikowane (SP1 i SP2). Rozmówczynie te wytłumaczyły, że badanie oczekiwań pracowników – choćby anonimowe może dostarczyć pracodawcy wiele cennych informacji i uchronić go przed nadmiernymi zwolnieniami pracowników, spadkiem wydajności i zaangażowania w stosunku do realizowanych zadań, a także budować pozytywną atmosferę w zespołach. Rozmówców poproszono również o wskazanie co pomaga lub może pomóc w realizacji tego celu marketingu personalnego. SP1 uznała, że przede wszystkim zarządzający muszą zrozumieć potrzebę wdrożenia głównego celu omawianej koncepcji. SP2 stwierdziła, że

pomocna będzie również wiedza z zakresu marketingu personalnego i opracowany plan działań (SK4).

Z uwagi na liczne potrzeby banków spółdzielczych i problemy, z którymi mierzą się te instytucje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, wdrożenie odpowiednio dobranych narzędzi marketingu personalnego wydaje się być dobrym i pomocnym rozwiązaniem. Poproszono rozmówców o wskazanie, w jaki sposób według nich narzędzia te mogą znaleźć lub znajdują zastosowanie w ZZL w bankach. SP1 zauważyła, że można je wprowadzić na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże uznała ona, że najlepsze rezultaty uzyskać można w obszarze motywowania i organizowania. SK4 stwierdziła, że zastosowanie takich nowych rozwiązań musi zostać poprzedzone konkretną analizą potencjalnych szans i zagrożeń wynikających z ich wdrożenia. Inne stanowisko zajął SK2, który wymienił szereg obaw związanych z zastosowaniem narzędzi marketingu personalnego, wśród których znalazły się między innymi: duże wydatki finansowe, niewykwalifikowana w tym obszarze kadra i niedostosowana struktura organizacyjna. SP3 stwierdził, że zarządzający chcąc długoterminowo zatrzymać aktualnych pracowników oraz zminimalizować trudności z pozyskaniem odpowiedniej kadry pracowniczej winni wdrażać rozwiązania marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi.

W przygotowanym kwestionariuszu wywiadu umieszczono również pytanie dotyczące zbadania, czy istnieje potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w bankach i czy odpowiednio dobrane i zmodyfikowane narzędzia marketingu personalnego mogłyby ten proces ulepszyć. Zapytano również rozmówców czy może są według nich inne skuteczniejsze rozwiązania. Pracownicy jednoznacznie stwierdzili, że proces zarządzania zasobami ludzkimi wymaga zmian, zdecydowanie większych niż w bankach komercyjnych. Większość badanych uznała, że najlepszym rozwiązaniem byłoby wdrożenie indywidualnie dopasowanych narzędzi marketingu personalnego (SK1, SK3, SK4, SP1, SP2, SP3 i SP4). Osoby badane wskazały, że banki spółdzielcze często w oczach potencjalnych kandydatów widziane są jako mało atrakcyjne. Instytucje te jawią się jako „przestarzałe”, zacofane technologicznie i zarządzane w sposób mało nowoczesny i „przychylny” pracownikom. SP1 wytłumaczyła, że wizerunek banków spółdzielczych jako pracodawców jest w niewielkim stopniu promowany na zewnętrznym rynku pracy, przez co potencjalni pracownicy (ci najbardziej wykwalifikowani i wykształceni) rzadko składają tam swoje aplikacje. Zatem pozyskanie najlepszych kandydatów z rynku jest trudne. Dlatego też bankom komercyjnym dzięki

rozpoznawalności marki i mocno promowanym programom pracowniczym znacznie łatwiej jest przeprowadzić zadowalający wynikiem proces rekrutacji niż spółdzielniom (SK2).

Przechodząc do kolejnego pytania wywiadu, na wstępie poinformowano rozmówców o rezultatach badań ilościowych przeprowadzonych przez autorkę niniejszej pracy, z których wynika, że 56,1% ankietowanych uznało wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy za (zdecydowanie lub raczej) atrakcyjny. Poproszono pracowników banków spółdzielczych o podzielenie się ich opinią na ten temat. Następnie zapytano rozmówców jakie widzą zalety z posiadania przez bank pozytywnego wizerunku jako pracodawcy. SP1 i SP2 uznały, że wewnętrzny wizerunek banków, w których są zatrudnione jest nieatrakcyjny, a pracodawcy podejmują nieliczne i nieefektywne działania by ten stan zmienić. Rozmówczynie te wytłumaczyły, że kadra zarządzająca i kierownicza nie zdaje sobie sprawy jak ważny jest w bankach czynnik ludzki, który stanowi wizytówkę instytucji oraz decyduje w znacznym stopniu o budowaniu przewagi konkurencyjnej. Z kolei SK2 poinformował, że spółdzielnie robią bardzo wiele, a nawet wszystko na miarę swoich możliwości, by pracownicy byli usatysfakcjonowani z pracy a wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy był atrakcyjny. Wśród obserwowanych i potencjalnych zalet posiadania takiego wizerunku rozmówcy wskazali:

- większe zaufanie do banku jako pracodawcy (SP1, SP2, SP3, SK4),
- lojalność (SK2, SK3, SP4),
- zaangażowanie i chęć realizacji wymagających zadań (SK1, SK3, SP1, SP4),
- długookresowa chęć zatrudnienia w jednej instytucji (SK3, SK4, SP2),
- zmniejszenie fluktuacji kadr (SK1, SK2, SP1).

Widoczne jest, że budowanie atrakcyjnego wizerunku banku spółdzielczego jako pracodawcy przynosi lub może przynieść wiele korzyści, a także pomóc w redukcji problemów i trudności, z którymi mierzy się ta instytucja.

Następnie autorka badań poinformowała rozmówców, że 62,7% ankietowanych uznało, że praca w banku przynosi im (zdecydowanie lub raczej) zadowolenie. Poproszono pracowników banków spółdzielczych biorących udział w wywiadzie o wskazanie ich zdania na ten temat. Badani w większości wskazali aprobatę w tym temacie i uznali, że praca daje im zadowolenie. Jednakże wytłumaczyli, że największą satysfakcję mają z: rodzaju wykonywanej pracy, zadań i wyzwań czekających na nich każdego dnia, a także kontaktu z klientami czy innymi pracownikami. Jak zauważyła SP1

zadowolenie nie wynika bezpośrednio z pracy w danym banku i wzajemnych relacji z przełożonymi. Gdyby miała wziąć pod uwagę całokształt związany z zatrudnieniem poziom ten byłby znacznie niższy. SK4 uznała, że wyniki badań są dla niej jak najbardziej realne i potwierdzają, że są instytucje, które nadal podejmują nieodpowiednie decyzje w obszarze zarządzania zasobami ludzki.

Rozmówców zapytano również czy są jakieś obszary, które w sposób szczególny wpływają negatywnie na odczuwanie zadowolenia z pracy. Według SP3 spółdzielnie nie prowadzą poprawnej komunikacji wewnętrznej, a w instytucjach często jest spotykana dezinformacja, która wpływa na pracę, utrudnia ją i powoduje niezadowolenie wśród pracowników. Inną przyczynę podała SK3, a więc przede wszystkim zatrudnianie pracowników po znajomości lub z powodów więzi rodzinnych i późniejsze traktowanie ich w sposób szczególnie uprzywilejowany na wielu płaszczyznach, w tym takich jak wykonywana praca i zakres obowiązków czy wysokość wynagrodzenia. Pozostałe osoby zatrudnione obserwując tego rodzaju zachowania i decyzje, tracą zapał i motywację do pracy, a poziom ich satysfakcji i zadowolenia znacznie słabnie.

Omówiwszy zagadnienie dotyczące zadowolenia z pracy, zapytano rozmówców czy zauważają w bankach spółdzielczych nadmierny poziom rotacji kadr, a jeśli tak to z czego on może wynikać. Badani zgodnie odpowiedzieli, że w bankach, w których pracują obserwowana jest nadmierna fluktuacja pracowników. SP1 oświadczyła, że w ostatnim roku z pracy odeszli zarówno pracownicy zatrudnieni przez krótki okres, jak i pracownicy z kilku lub kilkunastoletnim stażem w tej instytucji – cenieni za zaangażowanie i pozytywny wkład w działalność banku. Z reguły odchodzili oni z własnej woli z różnych powodów między innymi: konfliktów w zespołach, w tym głównie z przełożonymi, mobbingu, niewłaściwego zarządzania organizacją pracy w banku i wynikającym z tego długotrwałym i silnym stresem, braku równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Z kolei inni rozmówcy jako główne przyczyny nadmiernej rotacji wskazali: ciągłą krytykę, niedocenianie i brak możliwości rozwoju (SK4, SP3). SK2 uznał, że banki muszą przeciwdziałać niekontrolowanym i wzmożonym odejściom pracowników z pracy, gdyż ich wysoki poziom wiąże się z ponoszeniem wysokich kosztów finansowych, a także utratą dobrych stosunków z klientami i stratami wizerunkowymi. SK1 uznała, że utrata doświadczonych pracowników to jednocześnie utrata wiedzy i umiejętności, które wnosili do organizacji. Ich odejście może wpłynąć na zmniejszenie efektywności pracy banku poprzez przesunięcia terminów realizacji

poszczególnych projektów czy utratę dobrych, wypracowanych i stabilnych relacji z dotychczasowymi stałymi klientami.

Zdaniem 48,1% ankietowanych pracowników banków spółdzielczych w obszarze rekrutacji i selekcji występują błędne działania. W związku z powyższym poproszono rozmówców o wskazanie czym te problemy mogą być spowodowane oraz czy sam proces można w jakiś sposób „ulepszyć”. Rozmówcy wskazali najczęściej widziane przez nich błędy podczas przeprowadzanych rozmów rekrutacyjnych oraz inne niewłaściwe działania niejako związane z tym procesem, takie jak:

- rekrutacja prowadzona w oparciu o własne odczucia i doświadczenia osób zarządzających, a nie na podstawie profesjonalnych technik (SK4, SP1, SP2),
- zatrudnianie osób „po znajomości” lub powiązanych rodzinie (SP1, SP3, SP4),
- brak rekrutacji wewnętrznych (SK3, SK4, SP1, SP2)
- niesformalizowany proces rekrutacji, o wynikach którego kandydaci nie są informowani w przypadku decyzji negatywnej (SP1, SP2, SK3),
- zbyt późne poinformowanie osób zarządzających o powstałych brakach kadrowych przez kierowników poszczególnych zespołów (SK2),
- brak uczestnictwa działu Human Resources i przyszłych przełożonych w rekrutacji (SK1, SP1).

Zgodnie z powyższym stwierdza się, że proces rekrutacji w bankach spółdzielczych nie jest pozbawiony błędnych decyzji czy nieodpowiednich rozwiązań. Rozmówcy jednakże stwierdzili, że zdobywanie profesjonalnej wiedzy w obszarze rekrutacji (SP1, SK4), kierowanie się obiektywizmem podczas wyboru osoby do pracy (SP1, SP2, SP4, SK4) czy doprecyzowanie wymagań wobec kandydata i opracowanie listy pytań do niego przed rozpoczęciem procesu (SK2, SK3, SP1) może w znaczący sposób rekrutację ułatwić i przyspieszyć.

Podczas wywiadu poruszono z rozmówcami również temat oczekiwań pracowników wobec pracodawców. Autorka na wstępie przytoczyła wyniki badań ilościowych, z których wynikało, że 57,4% ankietowanych zatrudnionych w bankach spółdzielczych wskazało, że pracodawcy powinni przede wszystkim koncentrować się na budowaniu zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników. Nie mniej ważne, na drugim miejscu, znalazło się identyfikowanie i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników, które wskazało 11,8% respondentów. Zapytano rozmówców czy zgadzają się z powyższymi wskazaniem, a w informacji zwrotnej od większości badanych

usłyszano potwierdzenie. Jedynie SP1 i SP2 uznały, że na pierwszym miejscu powinno być poznanie potrzeb pracowników i ich realizacja. Obie badane stwierdziły, że znajomość oczekiwań osób zatrudnionych umożliwia odpowiednie dostosowanie działań pracodawcy, w tym również budowanie zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników. Rozmówcy wskazali, że budowanie takich zespołów determinowane powinno być: stawianiem jasnych celów, dbaniem o poszczególne jednostki wchodzące w ich skład, określeniem właściwych ról i zadań, rozwiązywaniem ewentualnych konfliktów, docenianiem i motywowaniem przy jednoczesnym budowaniu silnego przywództwa (SK2, SK3, SP3). SP1 wskazała również, że budowanie zaangażowania w zespole wzmacniane jest poprzez: jasną komunikację, dostarczanie pracownikom możliwości rozwoju, a także wspieranie zaufania i wzajemnej współpracy. Co więcej, kierownicy powinni przekazywać informacje zwrotne swoim podwładnym, a także odbywać z nimi regularne rozmowy indywidualne. Takie działania pozwolą na poznanie oczekiwań obu stron i umożliwią rozwiązanie ewentualnych problemów na bieżąco (SP4). Jak wynika z badań ankietowych i przeprowadzonego wywiadu wynika, że od banków jako pracodawców przede wszystkim pracownicy oczekują budowania zaangażowania w zespole. Niezbędne jest podejmowanie świadomych działań i stałe zaangażowanie kierowników w tworzenie takiego zespołu, który w konsekwencji będzie dążył do osiągania coraz to wyższych wyników.

Ostatnim poruszonym podczas wywiadów zagadnieniem było dostosowanie narzędzi marketingu personalnego do poszczególnych etapów zarządzania zasobami ludzkimi. Rozmówcom przedstawiono załącznik nr 3 do kwestionariusza wywiadu, który przedstawia ogólny plan ZZL, obejmujący następujące etapy: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola wraz z przypisanymi im (najlepiej ocenionymi w badaniach ilościowych) narzędziami marketingu personalnego. Badanych poproszono o wyrażenie opinii, czy taki dobór jest właściwy. SP1 uznała, że przedstawiony schemat jest czytelny i powinien zostać wdrożony w każdym banku spółdzielczym. Jednocześnie ta rozmówczyni zaproponowała niewielką zmianę w kolejności działań zawartych w etapie 0. Wskazała ona, że na wstępie powinna się znaleźć identyfikacja potrzeb i oczekiwań pracowniczych, a dopiero po niej zbadanie konieczności wprowadzenia zmian do zarządzania zasobami ludzkimi oraz sprawdzenie etapu procesu wymagającego modyfikacji lub wsparcia. SK1 i SK2 uznali, że posiadanie takiego schematu w banku ułatwiłoby realizację omawianego procesu i byłoby wskazówką dla kierowników w zakresie doboru efektywnych działań do podjęcia względem podwładnych. SP3 uznał,

że każdy bank powinien posiadać odpowiednio i indywidualnie dostosowane do potrzeb organizacji rozwiązania takie jak zaprezentowane podczas wywiadu.

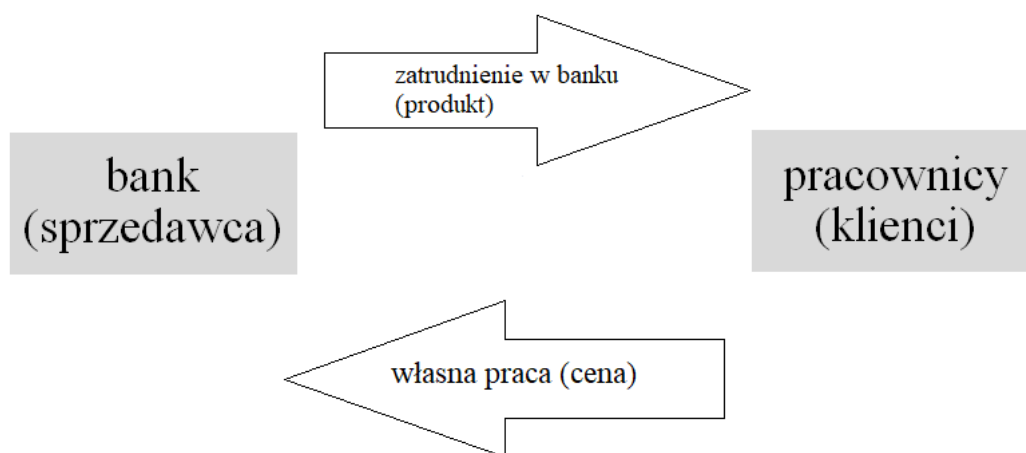
Podsumowując ten fragment rozprawy zauważyć można, że opinie osób badanych zatrudnionych w bankach komercyjnych i w bankach spółdzielczych są ze sobą zbieżne w wielu omówionych kwestiach. Natomiast są też kwestie, mocno je między sobą różnicujące. Banki spółdzielcze przede wszystkim korzystają z wewnętrznych narzędzi marketingu personalnego, natomiast spółdzielnie w równym stopniu stosują narzędzia wewnętrzne jak i zewnętrzne.

5.3. Rekomendacje i założenia modelowe wykorzystania wyników badań empirycznych w praktyce bankowej

Temat marketingu personalnego i narzędzi wykorzystywanych w jego ramach w bankach komercyjnych i spółdzielczych nie był poddawany dotychczas rozważaniom, co potwierdził zrealizowany przegląd literatury przedmiotu. Wydaje się on jednakże niezwykle ciekawy, a jego poruszenie jest nieodzowne z uwagi na fakt, że obszar zarządzania zasobami ludzkimi w bankach wymaga poprawy efektywności. Niezbędne jest zatem wdrożenie do tego procesu zmian i nowych rozwiązań, wśród których idealnie pasujące byłyby odpowiednio dobrane i zmodyfikowane narzędzia marketingu personalnego. Przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy badania ilościowe i jakościowe oraz ich interpretacja, mogą a nawet powinny w pewnej perspektywie czasu dostarczyć tym instytucjom licznych benefitów.

W pracy definicję marketingu personalnego przyjęto zgodnie z wyjaśnieniami zawartymi w literaturze polskojęzycznej i niemieckojęzycznej, zgodnie z którą rozumiany jest on jako system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy oraz oczekiwania aktualnych i potencjalnych pracowników. Pierwotnym celem wdrażania tej koncepcji do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest identyfikacja i zaspokojenie potrzeb pracowników. Z kolei do celów wtórnych zalicza się: kreowanie atrakcyjnego wizerunku organizacji jako pracodawcy, pozyskiwanie i długookresowe zatrzymywanie wartościowych pracowników, stymulowanie aktywności osób zatrudnionych, budowanie wzajemnego szacunku i zaufania na linii pracownik – pracodawca, budowanie dialogu i dobrych relacji z potencjalnymi kandydatami, a także utrzymywanie pozytywnych kontaktów i więzi

z byłymi pracownikami. Koncepcja ta swoim konstruktem przypomina wymianę rynkową, której przebieg w sposób schematyczny zaprezentowano na rysunku 41.



Rysunek 41. Schemat działania koncepcji marketingu personalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Tak jak podczas wymiany rynkowej funkcjonują dwie strony transakcji, a więc sprzedawcy i kupujący, a w przypadku marketingu personalnego mamy odpowiednio: bank jako pracodawca i pracownicy – potencjalni i aktualni jako klienci. Sprzedawca oferuje swoim klientom dany produkt, a więc miejsce pracy (ofertę zatrudnienia), natomiast kupujący w sytuacji podjęcia decyzji nabycia płaci za ten produkt odpowiednią cenę (a więc własną pracę, w tym doświadczenie, umiejętności, zaangażowanie itp.). Proces ten wydaje się być z pozoru bardzo prosty, jednakże realizowanych jest jeszcze wiele czynności zanim dochodzi do realnej sprzedaży. Praca oferowana przez bank musi być na tyle atrakcyjna, aby wzbudzić zainteresowanie wśród kandydatów. Z kolei w odniesieniu do aktualnych pracowników zatrudnienie musi być na tyle atrakcyjne, aby chcieli oni kontynuować stosunek pracy w długim okresie. Aby taki proces zachodził w sposób sprawny i niezakłócony wykorzystywane są odpowiednie narzędzia, omówione we wcześniejszych częściach rozprawy. Jednakże z uwagi na specyfikę działalności banku i trudności, z którymi te instytucje się borykają, standardowe instrumenty marketingu personalnego mogą nie być wystarczające. Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych wnioskuje się, że najlepszą opcją dla tych instytucji jest odpowiedni dobór narzędzi i ich modyfikacja.

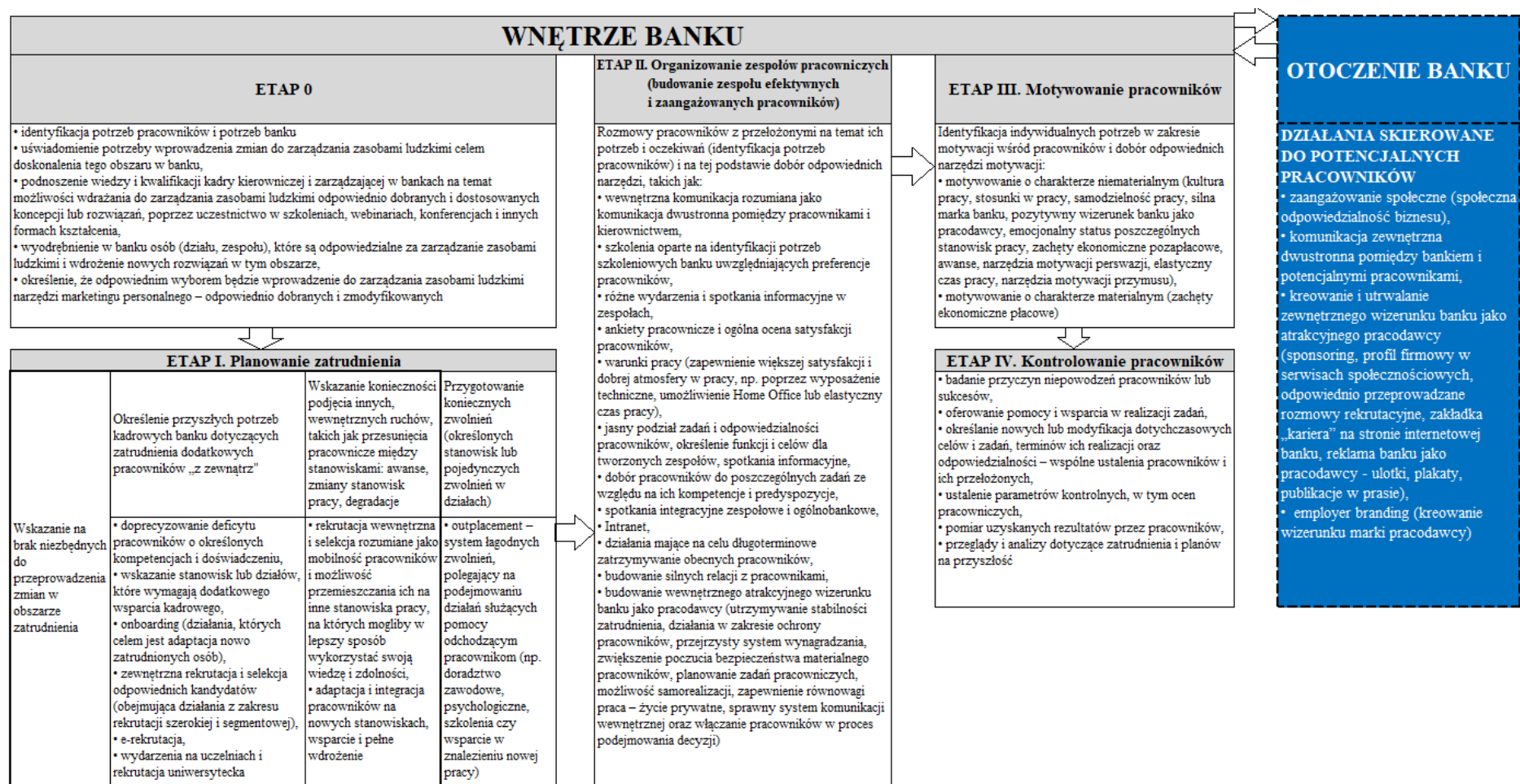
Bazując na: przytoczonej definicji marketingu personalnego i wnioskach płynących z wcześniejszych deliberacji oraz uzyskanych wyników badań ilościowych, przygotowano wstępny schemat doboru narzędzi omawianej koncepcji do zarządzania

zasobami ludzkimi w bankach. Stanowił on integralną część kwestionariusza wywiadu jako załącznik nr 3. Podczas badań jakościowych każdego z rozmówców poproszono o ustosunkowanie się do pytania, czy ich zdaniem przedłożony wzorzec jest poprawny, bądź czy w tym zakresie należałoby dokonać zmian. Badani wskazali takie sugestie, jak:

- konieczność podkreślenia na każdym z etapów identyfikacji potrzeb pracowników,
- potrzeba umieszczenia i mocnego wyartykułowania budowania zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników (na etapie II),
- zmiana w kolejności działań zawartych na etapie 0 - na wstępie powinna się znaleźć identyfikacja potrzeb i oczekiwań pracowniczych, a dopiero po niej zbadanie konieczności wprowadzenia zmian do zarządzania zasobami ludzkimi oraz sprawdzenie etapu procesu wymagającego modyfikacji lub wsparcia.

Poniżej, na rysunku 42 zaprezentowano schemat doboru narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach, który uwzględnia zmiany zasugerowane przez uczestników wywiadów.

Wykonany schemat składa się następujących etapów: etap 0, planowanie zatrudnienia (etap I), organizowanie zespołów pracowniczych – budowanie zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników (etap II), motywowanie pracowników (etap III) i kontrolowanie pracowników (etap IV). Wszystkie te etapy obejmują działania odbywające się wewnątrz banków i są skierowane do aktualnych pracowników. Z kolei marketing personalny skupia się także na potencjalnych pracownikach, a więc osobach znajdujących się „na zewnątrz” tych instytucji. Wszelkie wdrażane narzędzia względem otoczenia banku mają na celu zainteresowanie bankiem jako pracodawcą przez najlepszych kandydatów i wzbudzenie w nich chęci bycia członkiem tego zespołu. W schemacie tym punktem wyjścia i najważniejszym elementem jest identyfikacja potrzeb pracowniczych i badanie opinii pracowników. Kolejnym krokiem jest zestawienie ze sobą uzyskanych danych od tych osób z potrzebami i możliwościami banków jako pracodawców. Ostatnią realizowaną czynnością jest dobór właściwych narzędzi marketingu personalnego i ich modyfikacja zgodnie z preferencjami danej instytucji.



Rysunek 42. Schemat doboru narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach

Źródło: opracowanie własne

Z zaprezentowanym schematem i doбором określonych narzędzi marketingu personalnego zgodziło się większość uczestników badania jakościowego (14 z 16). Uznali oni, że punktem wyjścia powinna być zawsze identyfikacja potrzeb pracowników (SP1, KK2, KP1, KP2, KP3 i KP4), a podjęte działania muszą dążyć do budowania zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników. Wdrożenie narzędzi tej koncepcji do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach ma na celu przyciąganie i rozwijanie najbardziej utalentowanych pracowników z rynku pracy, a także długookresowe zatrzymywanie obecnych. Banki są instytucjami specyficznymi, które funkcjonują w bardzo konkurencyjnym środowisku i silnie uregulowanym prawnie (w każdym aspekcie swojej działalności). Pracownicy ponoszą odpowiedzialność za swoje działania, reprezentują organizację na zewnątrz, budują jej wizerunek (również jako pracodawcy) i reputację. Dlatego też proces ZZL wymaga ciągłej weryfikacji i wdrażania odpowiednich działań. Poprawę tego obszaru zapewnić może wdrożenie odpowiednich narzędzi marketingu personalnego, co zostało udowodnione na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednakże odpowiednie wprowadzenie narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach wymaga przez te instytucje odpowiedniego przygotowania. Na samym początku banki powinny wyznaczyć osoby odpowiedzialne za realizację tych czynności, a następnie ich przeszkolenie. Niezbędne jest dążenie do sytuacji, w której poziom wiedzy wybranej kadry umożliwi im zastosowanie wybranych narzędzi i działań w praktyce. Kolejnym etapem takiej procedury powinien być wybór odpowiedniego kanału komunikacji z pracownikami, zarówno aktualnymi, jak i potencjalnymi, celem zbadania ich potrzeb. Następnie, banki powinny dokonać segmentacji pracowników do grup według zidentyfikowanych potrzeb i oczekiwań. Przed weryfikacją narzędzi marketingu personalnego do wdrożenia do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach, instytucje te powinny zapoznać się z rankingiem tych narzędzi według stopnia ich wpływu na zadowolenie pracowników. Taki ranking przygotowany na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych zaprezentowano w tabeli 69.

Tabela 69. Ranking narzędzi marketingu personalnego według średnich ocen ich wpływu na zadowolenie pracowników

Banki komercyjne (n=162)		Banki spółdzielcze (n=237)	
Narzędzia motywacji	średnia ocena	średnia ocena	Narzędzia motywacji
kultura pracy	4,4	4,3	kultura pracy
stosunki w pracy	4,4	4,2	stosunki w pracy
zachęty ekonomiczne płacowe	4,4	4,2	zachęty ekonomiczne płacowe
samodzielność pracy	4,3	4,1	samodzielność pracy
zachęty ekonomiczne pozapłacowe	4,2	4,0	zachęty ekonomiczne pozapłacowe
awanse	4,2	4,0	awanse
pozytywny wizerunek banku jako pracodawcy	4,2	3,9	pozytywny wizerunek banku jako pracodawcy
elastyczny czas pracy	4,1	3,8	elastyczny czas pracy
silna marka banku	4,1	3,7	silna marka banku
emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy	3,9	3,6	emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy
narzędzia motywacji perswazji (np. konsultacje, negocjacje, stawianie celów)	3,8	3,6	narzędzia motywacji perswazji (np. konsultacje, negocjacje, stawianie celów)
narzędzia motywacji przymusu (np. zakazy, polecenia, normy pracy, instrukcje pracy)	3,0	2,7	narzędzia motywacji przymusu (np. zakazy, polecenia, normy pracy, instrukcje pracy)
Narzędzia / działania w ramach wewnętrznej komunikacji	średnia ocena	średnia ocena	Narzędzia / działania w ramach wewnętrznej komunikacji
rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań	4,3	4,0	rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań
spotkania informacyjne w zespołach	4,1	4,0	spotkania informacyjne w zespołach
badanie opinii pracowniczej	3,7	3,4	badanie opinii pracowniczej
Intranet	3,7	3,3	Intranet
forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych	3,4	3,0	forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych
gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników	2,9	2,6	gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników
Działania w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy	średnia ocena	średnia ocena	Działania w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy
odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne	4,3	3,9	szeroko rozumiany sponsoring
zakładka „kariera” na stronie internetowej banku	4,3	3,8	odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne
profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych	4,3	3,8	profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter
zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy	4,3	3,6	profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych
profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn	4,2	3,6	profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn
realizowanie w banku programów płatnych praktyk i staży	4,2	3,6	realizowanie w banku programów płatnych praktyk i staży
profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter	4,1	3,6	działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)
działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)	4,1	3,5	zakładka „kariera” na stronie internetowej banku

uczestnictwo w targach pracy	4,1	3,4	zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy
aktywna promocja na uczelniach (np. prezentacje, spotkania ze studentami)	4,0	3,4	uczestnictwo w targach pracy
organizowanie tzw. otwartych drzwi	4,0	3,4	aktywna promocja na uczelniach (np. prezentacje, spotkania ze studentami)
reklama banku jako pracodawcy - ulotki, plakaty, publikacje w prasie	3,9	3,4	reklama banku jako pracodawcy - ulotki, plakaty, publikacje w prasie
przyznawanie przez bank stypendiów studenckich	3,9	3,2	organizowanie tzw. otwartych drzwi
szeroko rozumiany sponsoring	3,8	3,2	przyznawanie przez bank stypendiów studenckich
Działania w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy	średnia ocena	średnia ocena	Działania w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy
utrzymywanie stabilności zatrudnienia	4,7	4,4	przejrzysty system wynagradzania
przejrzysty system wynagradzania	4,6	4,3	możliwość samorealizacji
możliwość samorealizacji	4,6	4,3	utrzymywanie stabilności zatrudnienia
zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników	4,5	4,3	zapewnienie równowagi praca – życie prywatne
zapewnienie równowagi praca – życie prywatne	4,5	4,2	zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników
działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych)	4,5	4,2	działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych)
sprawny system komunikacji wewnętrznej	4,4	4,2	sprawny system komunikacji wewnętrznej
włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji	4,3	4,0	włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji
planowanie zadań pracowniczych	4,1	3,9	planowanie zadań pracowniczych

Źródło: opracowanie własne

Z uwagi na fakt, że banki są instytucjami działającymi między innymi w oparciu o procedury wewnętrzne, w tym również dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, nieodzowna jest formalna implementacja marketingu personalnego do tych regulacji. O przyjęciu nowych rozwiązań powinni być informowani aktualni i potencjalni pracownicy poprzez odpowiednio dobrane kanały komunikacji. Po wdrożeniu narzędzi do ZZL, banki powinny weryfikować skuteczność zastosowanych rozwiązań, a więc określić czy założone cele zostały zrealizowane i czy jest potrzeba podejmowania dalszych działań. W sytuacji, gdy zamierzenia nie zostały wykonane konieczna jest weryfikacja narzędzi, ich modyfikacja oraz zmiana zapisów w procedurach bankowych, a następnie ponowne wdrożenie tych narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi. Banki muszą powtórnie określić cele wdrożonych działań i następnie ocenić, czy cele te udało się wcielić w życie. Jeśli nadal nie zostały one zrealizowane bank powinien powrócić do etapu weryfikacji narzędzi marketingu personalnego do wdrożenia do zarządzania zasobami ludzkimi, a więc dokonać:

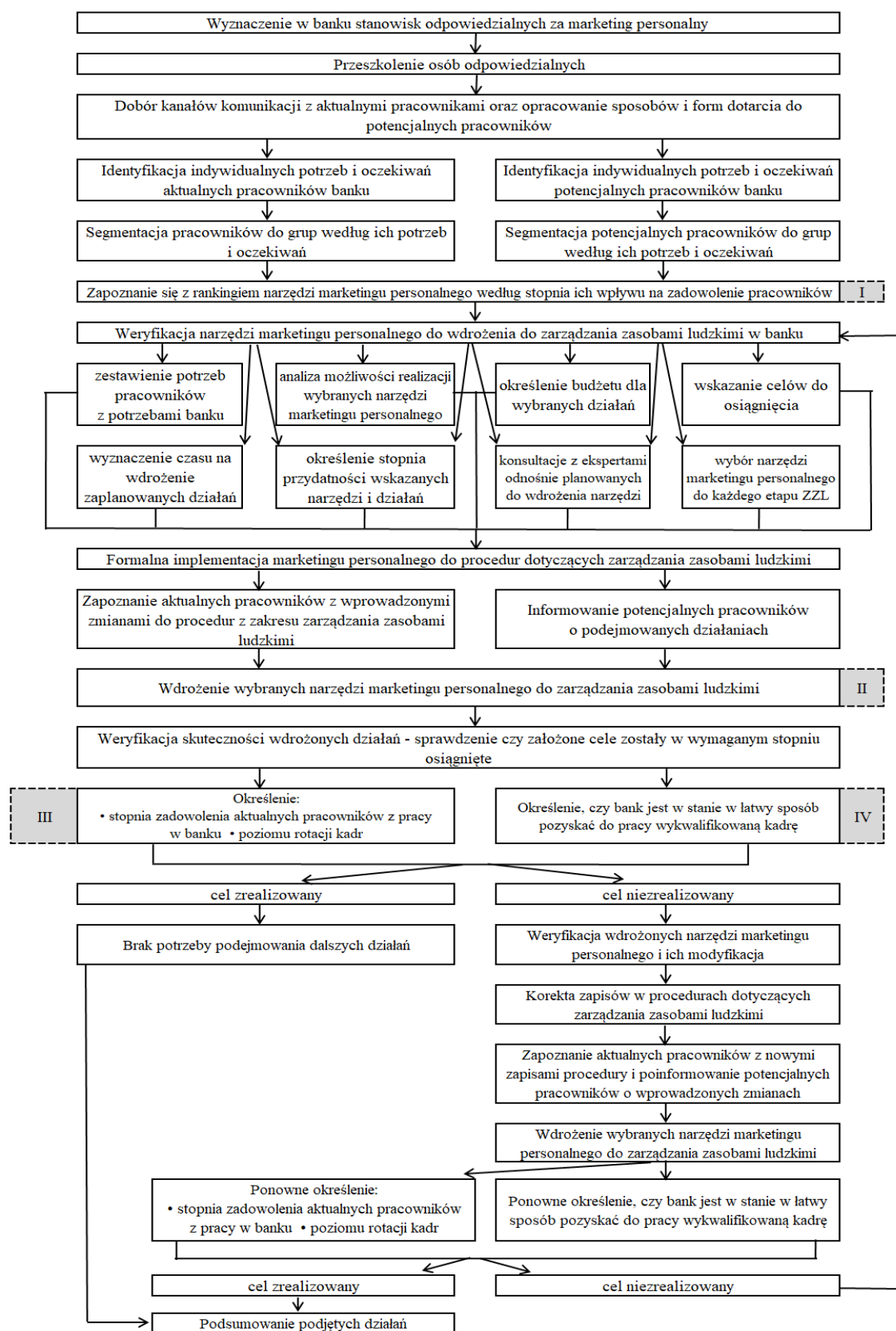
- zestawienia potrzeb pracowników z potrzebami banku,

- wyznaczenia czasu na wdrożenie zaplanowanych działań,
- analizy możliwości realizacji wybranych narzędzi marketingu personalnego,
- określenia stopnia przydatności wskazanych narzędzi i działań,
- określenia budżetu dla wybranych działań,
- konsultacji z ekspertami odnośnie planowanych do wdrożenia narzędzi,
- wskazania celów do osiągnięcia,
- wyboru narzędzi marketingu personalnego do każdego etapu ZZL.

Szczegółowy autorski model marketingu personalnego dla banków spółdzielczych i komercyjnych przedstawiono na rysunku 43. Na zaproponowanym schemacie symbolem I oznaczono, wcześniej przytoczony, ranking narzędzi marketingu personalnego według stopnia ich wpływu na zadowolenie pracowników, który zaprezentowano w tabeli 69.

Ponadto symbolem II oznaczono w modelu wdrożenie wybranych narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi, a więc jest to schemat, który został już wcześniej zaprezentowany (rysunek 42). Jest to wzorzec, na którym zostały przedstawione narzędzia analizowanej koncepcji, które można zastosować na poszczególnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi w bankach. Każdy bank po dokonaniu identyfikacji potrzeb i oczekiwań pracowników oraz analizy możliwości powinien podjąć indywidualne decyzje co do realizacji poszczególnych działań.

Symbolem III określono dobór metod sprawdzenia czy założone cele dotyczące marketingu personalnego wewnętrznego zostały w wymaganym stopniu osiągnięte. Wdrożenie narzędzi miało za zadanie podnieść poziom zadowolenia pracowników z pracy i tym samym dążyć do zmniejszenia poziomu rotacji kadr. Określenie poziomu zadowolenia banki mogą realizować poprzez badania ankietowe, wywiady indywidualne czy analizę wskaźników pośrednich. Wszystkie te metody można zastosować również łącznie (komplementarnie), aby uzyskać pełniejszy obraz poziomu zadowolenia osób zatrudnionych. Metody takie jak ankiety i wywiady zostały omówione we wcześniejszych częściach niniejszej pracy. Natomiast analiza wskaźników pośrednich jest metodą oceny satysfakcji pracowników opartą na monitorowaniu różnorodnych danych ilościowych, które mogą wskazywać na poziom zadowolenia w organizacji. Do tych mierników zaliczyć można: wskaźnik rotacji pracowników, wskaźnik absencji, liczbę skarg, a także wyniki oceny pracowniczej i uzyskane odpowiedzi zwrotne.



Rysunek 43. Model marketingu personalnego dla banków spółdzielczych i komercyjnych

Źródło: opracowanie własne

Wszystkie wymienione w opisie etapu III dane mogą dostarczyć cennych informacji na temat ogólnego nastroju i zadowolenia pracowników. Z kolei wysoki poziom rotacji może wskazywać, że w banku dzieje się coś złego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, bądź pojawiły się tam problemy związane z warunkami pracy, kulturą organizacyjną czy polityką wynagrodzeń. Cykliczna analiza tych wskaźników umożliwia wczesne wykrycie potencjalnych problemów i podjęcie działań naprawczych.

Pod symbolem IV ujęto etap określenia czy banki są w stanie w łatwy sposób pozyskać do pracy wykwalifikowaną kadrę. Instytucje te powinny wskazać optymalny czas na pozyskanie kandydatów do pracy oraz doprecyzować wymagania względem nich. Cel ten zostanie zrealizowany wówczas, gdy rekrutacja będzie trwała maksymalnie przez ustalony czas i zakończy się zatrudnieniem kandydata spełniającego wszystkie wymogi, a więc posiadającego między innymi odpowiednie: wykształcenie, umiejętności, doświadczenie czy zdolności interpersonalne.

Jako podsumowanie, celem wskazania mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń implementacji narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach przeprowadzono tzw. analizę SWOT. Taką eksplikację powinna realizować każda organizacja przed wdrożeniem konkretnych działań lub zastosowaniem określonej koncepcji do każdego z obszarów swojej działalności. W niniejszej pracy analizę SWOT zrealizowano celem identyfikacji najważniejszych czynników wewnętrznych i zewnętrznych związanych z wdrażaniem marketingu personalnego i jego narzędzi w bankach. Rozbudowano ją również o badanie powiązań TOWS, a więc weryfikację oddziaływania otoczenia zewnętrznego na banki. Rozpoczyna się ją od określenia szans i zagrożeń, by następnie skonfrontować je z mocnymi i słabymi stronami danego przedsiębiorstwa.

Analizę rozpoczęto od identyfikacji czynników mających wpływ na sposób wdrożenia marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach, wykorzystując w tym celu wyniki badań własnych, jak również rezultaty zrealizowanego przeglądu literatury. Następnie rozpoznane elementy uporządkowano względem czterech obszarów macierzy. Przeprowadzone rozważania miały wymiar ogólny i objęły banki komercyjne i spółdzielcze. Jej celem było przede wszystkim sprawdzenie jaką należałoby obrać strategię wdrożenia lub realizowania działań z zakresu marketingu personalnego w tych instytucjach. Kolejnym etapem tej analizy było oszacowanie siły wpływu poszczególnych czynników na dobór strategii wdrażania marketingu personalnego, co zostało zaprezentowane w tabeli 70.

Tabela 70. Oszacowanie siły wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na dobór strategii wdrażania działań z zakresu marketingu personalnego i jego narzędzi

Czynniki wewnętrzne	Mocne strony	kod	waga	Słabe strony	kod	waga
	budowanie silnych relacji z pracownikami	S1	0,25	wdrożenie narzędzi marketingu personalnego jest kosztowne	W1	0,20
	tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy	S2	0,20	brak znajomości narzędzi marketingu personalnego przez zarządzających	W2	0,40
	ograniczenie rotacji kadr	S3	0,15	brak znajomości narzędzi marketingu personalnego przez pracowników	W3	0,30
	możliwość łatwego pozyskania najlepszych kandydatów z rynku	S4	0,20	niechęć pracowników do zmian	W4	0,10
	odczuwanie przez osoby zatrudnione satysfakcji z pracy	S5	0,20			
	suma		1,00	suma		1,00
Czynniki zewnętrzne	Szanse	kod	waga	Zagrożenia	kod	waga
	lepszą sytuacją finansową banków	O1	0,10	ryzyko niepowodzenia wdrożenia marketingu personalnego	T1	0,35
	zachowanie ciągłości działania banku	O2	0,10			
	wzmocnienie przewagi konkurencyjnej na rynku pracy	O3	0,30	brak obserwowanych pozytywnych zmian w wyniku wdrożonych działań	T2	0,35
	wysoka świadomość potrzeby zmian w ZZL u pracowników i pracodawcy	O4	0,25			
	wpływ na ogólny wizerunek banku	O5	0,25	niechęć pracowników dotycząca wdrożenia marketingu personalnego	T3	0,30
	suma		1,00	suma		1,00

Źródło: opracowanie własne

Wartości wag poszczególnych czynników zaprezentowane w tabeli 70 ustalono na podstawie wyników badań własnych jakościowych jako średnią wskazań wszystkich rozmówców.

Następnym krokiem była identyfikacja powiązań i możliwości interakcji pomiędzy czynnościami zaklasyfikowanymi do poszczególnych kategorii. W związku z tym sporządzono cztery tabele krzyżowe dla analizy SWOT i cztery dla analizy TOWS, w których zestawiono ze sobą poszczególne pary czynników, takie jak:

- S (mocne strony) – O (szanse),
- S (mocne strony) – T (zagrożenia),
- W (słabe strony) – O (szanse),

- W (słabe strony) – T (zagrożenia).

W analizie SWOT do identyfikacji powiązań i interakcji pomiędzy powyżej zaprezentowanymi parami kategorii wykorzystano następujące pytania pomocnicze:

- czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
- czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przewyciężyć zagrożenia?
- czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwią wykorzystanie nadarzających się szans?
- czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń?

Do realizacji analizy TOWS posłużono się następującymi pytaniami:

- czy szanse spotęgują mocne strony?
- czy zagrożenia osłabiają mocne strony?
- czy szanse pozwolą przewyciężyć słabe strony?
- czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

Wyniki analiz ośmiu układów macierzowych zostały zaprezentowane w tabelach 71-78. Jako liczbę interakcji wskazano ilość relacji zachodzących pomiędzy parami czynników z każdej grupy. Natomiast rangę danego czynnika określono w przedziale od 1 do 5. Rangę równą 1 przydzielono czynnikowi lub czynnikom o najwyższym iloczynie wag i interakcji. Pozostałe rangi dopasowano zgodnie z zasadą, że im wyższy iloczyn wag i interakcji, tym wyższa ranga (niższy numer). W sytuacji, gdy na pytanie pomocnicze udzielana jest odpowiedź „tak”, to do tabeli wstawiana jest cyfra „1”. Oznacza to, że pomiędzy danymi czynnikami występuje zależność. W momencie braku takiej zależności, a więc gdy na pytanie odpowiedź brzmiała „nie”, wówczas wpisano „0”.

W tabelach 74, 75, 77 i 78 zestawiono grupy czynników, w których badane są relacje pod kątem oddziaływania czynnika negatywnego, a więc odnoszące się do następujących pytań: Czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwią wykorzystanie nadarzających się szans? Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń? Czy zagrożenia osłabiają mocne strony? Czy zagrożenia spotęgują słabe strony? w tych układach najbardziej pożądana i oczekiwana jest jak najmniejsza liczba interakcji pomiędzy poszczególnymi zestawionymi ze sobą czynnikami.

Odwrotną sytuację niż powyżej przedstawiają tabele 71, 72, 73 i 76, w których zestawiono grupy czynników, w których badane są relacje pod kątem oddziaływania czynnika pozytywnego, a więc odnoszące się do następujących pytań: Czy

zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse? Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przewyciężyć zagrożenia? Czy szanse spotęgują mocne strony? Czy szanse pozwolą przewyciężyć słabe strony? W tych układach natomiast najkorzystniejsza jest sytuacja występowania pomiędzy czynnikami jak największej liczby interakcji.

Tabela 71. Identyfikacja interakcji mocnych stron i szans - SWOT

MOCNE STRONY / SZANSE	[O1]	[O2]	[O3]	[O4]	[O5]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[S1]	1	1	1	1	1	0,25	5	1,25	1
[S2]	1	1	1	1	1	0,20	5	1,00	2
[S3]	1	1	1	0	1	0,15	4	0,60	4
[S4]	1	1	1	0	1	0,20	4	0,80	3
[S5]	1	1	1	0	1	0,20	4	0,80	3
Waga	0,10	0,10	0,30	0,25	0,25				
Liczba interakcji	5	5	5	2	5				
Iloczyn wag i interakcji	0,50	0,50	1,50	0,50	1,25				
Ranga	3	3	1	3	2				

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 71 zaprezentowano wyniki analizy interakcji zachodzących pomiędzy mocnymi stronami i szansami. Na podstawie przeprowadzonej analizy otrzymano sumę interakcji równą 44 oraz sumę iloczynów wag i interakcji, która wyniosła 8,70. Zgodnie z powyższym, w 88% zidentyfikowane mocne strony pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans. Dwie mocne strony (budowanie silnych relacji z pracownikami oraz tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy) pozwolą na wykorzystanie wszystkich nadarzających się szans.

W tabeli 72 natomiast zaprezentowano interakcje pomiędzy szansami i mocnymi stronami. Z analizy wynika, że suma interakcji wyniosła 40, a suma iloczynów wag i interakcji była równa 7,90. Oznacza to, że średnio w 80% zidentyfikowane szanse spotęgują mocne strony. Dwie szanse (lepszą sytuacją finansową banków i wpływ na ogólny wizerunek banku) spotęgują wszystkie mocne strony, natomiast najmniejsze wzmocnienie jest realizowane przez szansę „możliwość łatwego pozyskania najlepszych kandydatów z rynku”.

Tabela 72. Identyfikacja interakcji szans i mocnych stron - TOWS

SZANSE / MOCNE STRONY	[S1]	[S2]	[S3]	[S4]	[S5]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[O1]	1	1	1	1	1	0,10	5	0,50	3
[O2]	1	1	0	1	1	0,10	4	0,40	4
[O3]	0	1	1	1	1	0,30	4	1,20	2
[O4]	1	1	0	0	0	0,25	2	0,50	3
[O5]	1	1	1	1	1	0,25	5	1,25	1
Waga	0,25	0,20	0,15	0,20	0,20				
Liczba interakcji	4	5	3	4	4				
Iloczyn wag i interakcji	1,00	1,00	0,45	0,80	0,80				
Ranga	1	1	3	2	2				

Źródło: opracowanie własne

Następnie, w tabeli nr 73 przedstawiono wyniki identyfikacji interakcji zachodzących pomiędzy mocnymi stronami i zagrożeniami.

Tabela 73. Identyfikacja interakcji mocnych stron i zagrożeń - SWOT

MOCNE STRONY / ZAGROŻENIA	[T1]	[T2]	[T3]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[S1]	1	1	1	0,25	3	0,75	1
[S2]	1	0	1	0,20	2	0,40	3
[S3]	0	1	1	0,15	2	0,30	4
[S4]	1	1	0	0,20	2	0,40	3
[S5]	1	1	1	0,20	3	0,60	2
Waga	0,35	0,35	0,30				
Liczba interakcji	4	4	4				
Iloczyn wag i interakcji	1,40	1,40	1,20				
Ranga	1	1	2				

Źródło: opracowanie własne

W wyniku dokonanej analizy uzyskano sumę interakcji równą 24 oraz sumę iloczynów wynoszącą 6,45. W związku z tym uznaje się, że w 80% zidentyfikowane mocne strony pozwolą przewyciężyć zagrożenia. Mocną stroną, która pozwoli przewyciężyć największą ilość zagrożeń jest budowanie silnych relacji z pracownikami oraz odczuwanie przez osoby zatrudnione satysfakcji z pracy.

W tabeli 74 zaprezentowano interakcje pomiędzy zagrożeniami i mocnymi stronami, gdzie suma interakcji wynosi 12, natomiast suma iloczynów wynosi 3,20. Oznacza to, że w 40% zagrożenia mogą osłabić mocne strony. Największe osłabienie mocnych stron generuje brak obserwowanych pozytywnych zmian w wyniku wdrożonych działań.

Tabela 74. Identyfikacja interakcji zagrożeń i mocnych stron - TOWS

ZAGROŻENIA / MOCNE STRONY	[S1]	[S2]	[S3]	[S4]	[S5]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[T1]	0	1	0	0	0	0,35	1	0,35	3
[T2]	0	1	1	1	0	0,35	3	1,05	1
[T3]	1	0	0	1	0	0,30	2	0,60	2
Waga	0,25	0,20	0,15	0,20	0,20				
Liczba interakcji	1	2	1	2	0				
Iloczyn wag i interakcji	0,25	0,40	0,15	0,40	0,00				
Ranga	2	1	3	1	4				

Źródło: opracowanie własne

Tabela 75 prezentuje wyniki identyfikacji interakcji słabych stron i szans.

Tabela 75. Identyfikacja interakcji słabych stron i szans - SWOT

SŁABE STRONY / SZANSE	[O1]	[O2]	[O3]	[O4]	[O5]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[W1]	1	1	1	0	0	0,20	3	0,60	3
[W2]	0	1	1	0	0	0,40	2	0,80	2
[W3]	0	1	1	0	1	0,30	3	0,90	1
[W4]	1	1	1	0	1	0,10	4	0,40	4
Waga	0,10	0,10	0,30	0,25	0,25				
Liczba interakcji	2	4	4	0	2				
Iloczyn wag i interakcji	0,20	0,40	1,20	0,00	0,50				
Ranga	4	3	1	5	2				

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższych danych widoczne jest, że suma interakcji wynosi 24, zaś suma iloczynów jest równa 5,00. Oznacza to, że w 60% zidentyfikowane słabe strony mogą uniemożliwić wykorzystanie nadarzających się szans. Najwięcej zależności z szansami wykazuje słaba strona „niechęć pracowników do zmian”, która uzyskała najniższą rangę.

Tabeli 76 przedstawiono interakcję szans i słabych stron. Z dokonanych wyliczeń wynika, że suma interakcji wynosi 30, zaś suma iloczynów jest równa 6,45. Oznacza to, że w 75% szanse pozwolą na przezwyciężenie słabych stron. Największy pozytywny wpływ na słabe strony mają następujące szanse: „lepszą sytuacją finansową banków” oraz „wysoka świadomość potrzeby zmian w ZZL u pracowników i pracodawcy”.

Tabela 76. Identyfikacja interakcji szans i słabych stron - TOWS

SZANSE / SŁABE STRONY	[W1]	[W2]	[W3]	[W4]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[O1]	1	1	1	1	0,10	4	0,40	4
[O2]	1	0	0	1	0,10	2	0,20	5
[O3]	1	0	0	1	0,30	2	0,60	3
[O4]	1	1	1	1	0,25	4	1,00	1
[O5]	1	1	1	0	0,25	3	0,75	2
Waga	0,20	0,40	0,30	0,10				
Liczba interakcji	5	3	3	4				
Iloczyn wag i interakcji	1,00	1,20	0,90	0,40				
Ranga	2	1	3	4				

Źródło: opracowanie własne

Tabela 77 zawiera wyniki identyfikacji interakcji słabych stron i zagrożeń.

Tabela 77. Identyfikacja interakcji słabych stron i zagrożeń - SWOT

SŁABE STRONY / ZAGROŻENIA	[T1]	[T2]	[T3]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[W1]	0	0	1	0,20	1	0,20	3
[W2]	1	1	0	0,40	2	0,80	1
[W3]	1	0	1	0,30	2	0,60	2
[W4]	1	0	1	0,10	2	0,20	3
Waga	0,35	0,35	0,30				
Liczba interakcji	3	1	3				
Iloczyn wag i interakcji	1,05	0,35	0,90				
Ranga	1	3	2				

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonej analizy otrzymano sumę interakcji równą 14 oraz sumę iloczynów wag i interakcji równą 4,10. W związku z tym uznaje się, że w ok. 58% zidentyfikowane słabe strony mogą wzmocnić siłę oddziaływania zagrożeń. Kiedy odniesie się słabe strony do zagrożeń, widać, że najpoważniejsze z nich to: „brak znajomości narzędzi marketingu personalnego przez zarządzających i pracowników”, a także „niechęć pracowników do zmian”.

Z tabeli 78 wynika, że suma interakcji jest równa 6, a suma iloczynów wag i interakcji wynosi 1,30. W związku z tym uznaje się, że wyłącznie w 25% zagrożenia mogą spotęgować słabe strony. Na spotęgowanie słabych stron wpłyną wszystkie trzy zagrożenia z taką samą siłą.

Tabela 78. Identyfikacja interakcji zagrożeń i słabych stron - TOWS

ZAGROŻENIA / SŁABE STRONY	[W1]	[W2]	[W3]	[W4]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[T1]	0	0	0	1	0,35	1	0,35	1
[T2]	0	0	0	1	0,35	1	0,35	1
[T3]	0	0	0	1	0,30	1	0,30	2
Waga	0,20	0,40	0,30	0,10				
Liczba interakcji	0	0	0	3				
Iloczyn wag i interakcji	0,00	0,00	0,00	0,30				
Ranga	2	2	2	1				

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane z przeprowadzonej analizy SWOT - TOWS wyniki zostały przedstawione w tabeli zbiorczej 79.

Tabela 79. Zbiorcze zestawienie wyników przeprowadzonej analizy SWOT - TOWS

Kombinacja interakcji	SWOT		Kombinacja interakcji	TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów		Suma interakcji	Suma iloczynów
S/O	44	8,70	O/S	40	7,90
S/T	24	6,45	T/S	12	3,20
W/O	24	5,00	O/W	30	6,45
W/T	14	4,10	T/W	6	1,30

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie analizy dokonano wyboru najlepszej strategii wdrażania lub realizowania marketingu personalnego w bankach, co zaprezentowano w poniższym zestawieniu.

Tabela 80. Wybór odpowiedniej strategii dla banków na podstawie wyników analizy SWOT - TOWS

	Szanse [O]	Zagrożenia [T]
Mocne strony [S]	STRATEGIA AGRESYWNA suma interakcji: 84 suma iloczynów: 16,60	STRATEGIA KONSERWATYWNA suma interakcji: 36 suma iloczynów: 9,65
Słabe strony [W]	STRATEGIA KONKURENCYJNA suma interakcji: 54 suma iloczynów: 11,45	STRATEGIA DEFENSYWNA suma interakcji: 20 suma iloczynów: 5,40

Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonej analizy SWOT wynika, że mocne strony dominują nad słabymi, zaś spośród czynników zewnętrznych przeważają szanse sprzyjające wdrożeniu do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach marketingu personalnego i jego narzędzi. Instytucje te powinny stosować strategię agresywną, gdyż dla tego wariantu uzyskano najwyższe wartości sum interakcji i ich iloczynów.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że banki podczas wdrażania działań i narzędzi marketingu personalnego powinny przede wszystkim skupiać się na wykorzystaniu powiązań pomiędzy mocnymi stronami i szansami. Istotne jest również podejmowanie odpowiednich działań, których celem jest zmniejszanie słabych stron. Występowanie zagrożeń i słabych stron może świadczyć o potrzebie odpowiedniej modyfikacji poszczególnych narzędzi marketingu personalnego i dopasowania podejmowanych w jego ramach działań do specyfiki funkcjonowania banków i zarządzania w obszarze funkcji personalnej.

Podsumowując stwierdza się, że zastosowanie analizy SWOT jest ważnym elementem na etapie wdrażania marketingu personalnego w bankach oraz niwelowania ryzyka niepowodzeń z tym związanego. Pomaga również w identyfikacji zapotrzebowania na podjęcie działań z zakresu marketingu personalnego i konieczności modyfikacji jego narzędzi.

5.4. Ograniczenia badawcze oraz kierunki dalszych badań

Przeprowadzony przegląd literatury wykazał, że temat marketingu personalnego i jego narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach nadal nie został w pełni rozpoznany. Ponadto różnorodność definicji tej koncepcji występujących w literaturze polskojęzycznej, niemieckojęzycznej i anglojęzycznej, a także wynikające z tego zamienne jej rozumienie z pojęciem employer branding generuje silną potrzebę jego eksploracji. Zagadnienie to jest ważne również z punktu widzenia badanych organizacji – banków, które są specyficznymi instytucjami.

W niniejszej rozprawie dokonano identyfikacji i oceny wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych. Z uwagi na liczne różnice w działalności tych instytucji zasadne było rozpatrzenie tego zagadnienia odrębnie dla każdej z tych organizacji. Wszelkie analizy i wnioski opracowano na podstawie opinii pracowników banków, które pozyskano na etapie badania ilościowego i jakościowego. Niezwykle pomocny okazał się również

przeprowadzony przegląd literatury. Autorka podjęła wszelkie możliwe starania i wykorzystała dostępne środki, aby zapewnić niniejszej pracy i przeprowadzonym na jej potrzeby badaniom jak najwyższą jakość i wiarygodność. Jednakże zdaje sobie ona sprawę z istniejących ograniczeń związanych z realizowanym procesem badawczym i czynnikami, które miały na to wpływ. Dla realizacji badań niezwykle istotne było zapewnienie osobom ankietowanym i rozmówcom anonimowości, by mogły one w sposób jak najbardziej komfortowy, bez jakichkolwiek obaw udzielić wiarygodnych i szczerych odpowiedzi. Tym bardziej było to ważne z uwagi na tematykę rozprawy i wchodzenie w obszar zarządzania zasobami ludzkimi i zadowolenia pracowników z pracy w bankach.

Koncepcja marketingu personalnego w bankach nie została dotychczas dostatecznie zbadana, a jej potencjał i narzędzia nie są w pełni wykorzystywane w tych instytucjach. Następstwem takiego stanu rzeczy jest niewielka liczba publikacji dotyczących ogólnych rozważań i badań samej koncepcji, a praktycznie znikoma liczba, jeśli chodzi o jej zastosowanie w bankach. Dlatego też uzyskanie rzetelnego materiału empirycznego potrzebnego do przeprowadzenia dalszych analiz było możliwe wyłącznie dzięki realizacji własnych badań empirycznych. Zarówno w ankiecie, jak i wywiadzie wzięli udział pracownicy banków spółdzielczych i komercyjnych polskiego sektora bankowego. Z uwagi na podjętą tematykę badań i pytania dotyczące obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, udział w badaniach odmówiło wielu zatrudnionych, tłumacząc to obawą przed ujawnianiem polityki personalnej organizacji i stosowanych tam rozwiązań. Mimo zapewnień autorki o anonimowości banków i uczestników badania, pomimo tego część pracowników kategorycznie odmówiła udziału w ankiecie lub w wywiadzie.

Trudny okazał się również proces dotarcia z kwestionariuszami ankiet do pracowników banków, gdyż niemożliwa okazała się w tym zakresie komunikacja mailowa z tymi instytucjami i wysyłka linków do ankiety w tej formie. Banki takiego rozwiązania nie zaakceptowały przede wszystkim z uwagi na zasady bezpieczeństwa. Autorka zdawała sobie z tego sprawę, dlatego też znalazła inny sposób dotarcia do pracowników banków, zapewniający pełne bezpieczeństwo tym instytucjom.

Ponadto, pomimo podjęcia wielu prób nawiązania kontaktu z członkami zarządów banków komercyjnych, nie wyrazili oni woli współpracy i odmówili udziału w badaniach. W związku z tym bankowość komercyjną reprezentowały osoby tam zatrudnione na stanowiskach kierowniczych, dyrektorskich i pozostali nie zajmujący takich stanowisk. Wydaje się, że opinie osób zarządzających mogłyby podnieść walory

pracy, ponieważ uzupełniłyby dotychczasowe rozważania o spojrzenie na omawiane zagadnienie z innej perspektywy, a więc osób piastujących najwyższe funkcje w bankach.

Autorka przeprowadziła badania ilościowe w okresie kwiecień – sierpień 2024 roku i jakościowe we wrześniu 2024 roku. Był to czas po zniesieniu stanu zagrożenia epidemicznego spowodowanego zakażeniami wirusem SARS-CoV-2 na terenie Polski⁷³⁴, a także już trwającą od ponad roku inwazją Rosji na Ukrainę⁷³⁵. W związku z powyższym zrealizowanie badań naukowych we wspomnianym okresie roku 2024 nie uzależniło wyników od tych wydarzeń, gdyż miały one miejsce już dłuższy czas i sektor bankowy się do nich dostosował. Wydarzenia te były niespodziewane, a działalność wszystkich organizacji, w tym również banków, w tak turbulentnym otoczeniu okazała się bardzo trudna. Początkowo instytucje te nie wiedziały czego mogą się spodziewać i jakie postawy przyjąć, nawet w odniesieniu do pracowników. Jednakże niniejsza praca miała na celu wskazanie jak obszar zarządzania zasobami ludzkimi w bankach funkcjonuje współcześnie i jakie narzędzia marketingu personalnego są tam wykorzystywane, a na podstawie uzyskanych wyników badań opracowanie założeń optymalnego modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego. Zdaniem autorki interesującym poszerzeniem zrealizowanych badań byłoby porównanie uzyskanych wyników z opiniami pracowników co do stosowanych narzędzi marketingu personalnego w okresie pandemii i przed jej pojawieniem się. Nie było to jednakże zamysłem niniejszej pracy i dlatego też nie uznaje się braku takich porównań jako jakichkolwiek niedostatków czy uchybień w przeprowadzonych analizach. W związku z tym jakiejkolwiek obawy w tym zakresie okazały się nieuzasadnione.

Z uwagi na fakt, że badania dotyczyły stosowania narzędzi marketingu personalnego w bankach w Polsce, nie można zastosować ich generalizacji na skalę globalną. Od początku jednakże zamysłem niniejszej rozprawy było pogłębienie wiedzy z zakresu marketingu personalnego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określenie w jaki sposób stosowany jest on w bankach spółdzielczych i komercyjnych w Polsce. Autorka miała świadomość, że konkluzje z przeprowadzonych analiz mogą być przede wszystkim źródłem do wykorzystania w podmiotach wchodzących w skład polskiego sektora bankowego. Skonstruowany model marketingu personalnego mógłby zostać zastosowany w bankach za granicą pod

⁷³⁴ Stan zagrożenia epidemicznego spowodowany zakażeniami wirusem SARS-CoV-2 na terenie Polski został zniesiony dnia 1 lipca 2023 roku.

⁷³⁵ Inwazja Rosji na Ukrainę rozpoczęła się 24 lutego 2022 roku.

warunkiem dostosowania rankingu narzędzi tej koncepcji według średnich ocen ich wpływu na zadowolenie pracowników tam zatrudnionych. Z punktu widzenia zawartej w modelu procedury wdrożenia i stosowania koncepcji marketingu personalnego może zostać wykorzystana w każdym banku, bez względu na jego rodzaj czy nawet kraj funkcjonowania. Celem doboru odpowiednich narzędzi omawianej koncepcji do poszczególnych etapów zarządzania zasobami ludzkimi należałoby przeprowadzić badania ich na zadowolenie osób pracujących w bankach poza granicami kraju lub też wykorzystać otrzymane analizy w ograniczonym zakresie. Takie rozszerzenie badań o banki funkcjonujące w innych krajach i porównanie ze sobą otrzymanych rezultatów byłoby bez wątpienia interesującym obszarem badawczym. Jednakże podjęcie tego rodzaju badań wiązałoby się z koniecznością poniesienia znacznych nakładów finansowych, a także trudnością z dotarciem do osób pracujących w takich instytucjach poza granicami kraju.

Sam model ma charakter mocno uniwersalny i kompleksowy, gdyż umożliwia całościowe spojrzenie na proces wdrażania i stosowania marketingu personalnego i jego narzędzi w bankach. Jego zastosowanie w omawianych instytucjach pozwala na dostosowanie całej procedury tam przedstawionej do konkretnego podmiotu polskiego sektora bankowego, jego potrzeb i specyfiki działalności.

Przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe pozwoliły autorce na identyfikację różnic oraz podobieństw w odniesieniu do marketingu personalnego – jego realizacji oraz oceny przez zatrudnionych w bankach spółdzielczych i komercyjnych. W obu rodzajach banków poziom wiedzy pracowników na temat marketingu personalnego okazał się być na niskim poziomie. Szczególnie negatywnie ocenić należy, że niższą znajomość odnotowano wśród osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych niż pozostałej kadry. Zatem stosowane narzędzi marketingu personalnego w bankach w głównej mierze wynikają z praktycznych doświadczeń kierownictwa i zarządu, aniżeli z profesjonalnych i wystandaryzowanych zaleceń zawartych w literaturze przedmiotu. Badania wykazały również, że zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych występuje potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi i jest ona kluczową przesłaną do wdrożenia indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego. Różnice w obu rodzajach banków polegają między innymi na tym, że banki spółdzielcze skupiały się przede wszystkim na wykorzystywaniu narzędzi wewnętrznych, natomiast banki komercyjne wykorzystywały równomiernie obydwa rodzaje narzędzi omawianej

koncepcji. W odniesieniu do employer branding, który często niewłaściwie definiowany jest zamiennie z pojęciem marketingu personalnego, częściej stosowany był on w bankach komercyjnych. Pracownicy biorący udział w badaniu uznali, że wykorzystania narzędzi omawianej koncepcji kształtuje pozytywne relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Natomiast wielkość placówki, w której zatrudnieni byli badani, mierzona ilością osób tam zatrudnionych nie była czynnikiem różnicującym wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego. Zweryfikowano, że komunikacja dwustronna pomaga w identyfikacji potrzeb pracowników banków, natomiast samo jej stosowanie nie wpływa istotnie statystycznie na ich zadowolenie z pracy w badanych instytucjach. Osiągnięcie tego typu zadowolenia warunkowane jest przez wiele czynników i narzędzi stosowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które powinny zostać odpowiednio dobrane i w razie potrzeby modyfikowane. Z kolei, niezależnie od rodzaju banku, do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, przyczyniają się rozpatrywane ogólnie narzędzia marketingu personalnego. Okazało się, że banki komercyjne uzyskują wyższe oceny w zakresie wpływu narzędzi na zadowolenie, realizacji poszczególnych działań oraz dostrzeganych barier, które mogą wpływać na niezadowolenie. Najsilniejsze różnice zaobserwowano w przypadku działań wpływających na kreowanie zewnętrznego wizerunku oraz ich realizację, zaś najsłabsze różnice zaobserwowano w barierach wpływających na zadowolenie. Natomiast pozostałe różnice klasyfikowano jako umiarkowanej siły różnice pomiędzy grupami. Oznacza to, że banki komercyjne posiadają swoistą przewagę w stosunku do spółdzielczych w lepszym dostosowaniu się do specyficznych wytycznych, które mogą wpływać pozytywnie na wizerunek banku oraz zadowolenie pracowników. Wynika to, jak wskazali rozmówcy, z posiadania przez te instytucje znacznie większych zasobów finansowych i większej skali działania.

Biorąc pod uwagę zadowolenie z pracy w banku, zdecydowanie zadowolonych jest 19,9% badanych zatrudnionych w bankach spółdzielczych oraz 21,6% ankietowanych pracowników banków komercyjnych. Pozostałe osoby badane są raczej zadowolone, neutralne lub niezadowolone. Wyniki ankiet oraz uzyskane odpowiedzi z przeprowadzonych wywiadów wykazały, że obszar zarządzania zasobami w bankach wymaga poprawy, a odpowiednie wdrożenie i modyfikacja narzędzi marketingu personalnego w sposób pozytywny wpłynie na zadowolenie pracowników i chęć pracy w tych instytucjach. Umożliwi to również szybsze i skuteczniejsze pozyskanie najlepszych kandydatów do pracy. Jak wykazały przeprowadzone badania, kierownictwo

i osoby zarządzające zdają sobie sprawę z potrzeby wdrożenia zmian do zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiciele banków, biorący udział w wywiadach, wskazywali, że w bankach nie są prowadzone szkolenia z zakresu marketingu personalnego lub są one sporadycznie realizowane. Brak takich działań został negatywnie oceniony przez rozmówców, przede wszystkim w stosunku do osób piastujących stanowiska kierownicze lub osób zarządzających.

Zdaniem autorki badania w zakresie marketingu personalnego i wykorzystywanych w jego ramach narzędzi powinny być nadal kontynuowane w bankach. Bez wątpienia cennych informacji dostarczyliby również potencjalni pracownicy, którzy mogliby wskazać w jaki sposób postrzegają banki jako pracodawców. Trudną do przezwyciężenia przeszkodą jest odpowiedni dobór próby i poprawna interpretacja wyników przeprowadzonych badań. Potencjalni pracownicy to osoby zarówno dopiero wchodzące na rynek pracy, a więc między innymi absolwenci uczelni wyższych, jak i osoby bezrobotne czy osoby chcące zmienić miejsce pracy.

Jak już wcześniej wspomniano, istotne było poznanie narzędzi, które według osób biorących udział w badaniu, najsilniej wpływają na zadowolenie w danym obszarze pracy w banku. W niniejszym opracowaniu przygotowano dwa odrębne rankingi takich działań, które wykorzystano do sporządzenia modelu. Kolejne badania warto byłoby poszerzyć o sprawdzenie, które z narzędzi marketingu personalnego najsilniej wpływają na zadowolenie potencjalnych pracowników. Należałoby jednakże określić, którzy z nich są potencjalnymi pracownikami banków spółdzielczych, a którzy banków komercyjnych. Taka kategoryzacja mogłaby jednakże okazać się trudna, a nawet niemożliwa do realizacji w momencie doboru próby badawczej. Można byłoby taki ranking przygotować generalizując potencjalnych pracowników banków i traktując ich łącznie. Badania przeprowadzone wśród takiej próby badawczej stanowiłyby niezwykle cenny materiał do wykorzystania w dalszych analizach oraz do zastosowania w praktyce bankowej.

Reasumując dotychczasowe rozważania stwierdzić należy, że problematyka marketingu personalnego i jego narzędzi wykorzystywanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w bankach komercyjnych i spółdzielczych stanowi rozległy i wieloaspektowy obszar badawczy. Przede wszystkim na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych ustalono, że stosowanie narzędzi marketingu personalnego pozytywnie wpływa na poziom zadowolenia pracowników z pracy. Zatem dobrym sposobem na podniesienie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w bankach jest wdrożenie do tego obszaru odpowiednio dobranych i w razie zaistnienia takiej potrzeby

zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego. Potrzebę wprowadzenia zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w postaci wdrożenia narzędzi marketingu personalnego odczuwają zarówno członkowie zarządów, osoby piastujące stanowiska kierownicze, jak również pozostali pracownicy banków, co potwierdzają rezultaty przeprowadzonych badań. Niniejsza praca jest próbą kompleksowego podejścia do opisywanej problematyki, a więc wyjaśnienia w jaki sposób marketing personalny jest wykorzystywany w bankach komercyjnych i spółdzielczych w celu zwiększenia efektywności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Według autorki pracy to właśnie dobór, modyfikacja i wdrożenie odpowiednich narzędzi omawianej koncepcji do banków stanowi realną perspektywę na uatrakcyjnienie ich wizerunku jako pracodawcy, a także ograniczenie nadmiernej rotacji kadr. Odpowiednio wdrożone narzędzia są dla tych instytucji szansą, gdyż zadowoleni pracownicy to dobrze funkcjonująca i przynosząca zyski organizacja.

ZAKOŃCZENIE

W niniejszej rozprawie podjęto rozważania na temat narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. W związku z tym główny problem badawczy ujęty został w postaci następującego pytania badawczego: w jaki sposób marketing personalny jest wykorzystywany w bankach komercyjnych i spółdzielczych w celu zwiększenia skuteczności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi? Z uwagi na złożoność podjętej tematyki badawczej sformułowano i udzielono odpowiedzi również na szczegółowe pytania badawcze.

Nadrzędnym celem niniejszej dysertacji była: Diagnoza i ocena wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach w celu podjęcia opracowania założeń dla budowy modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dedykowanym do implementacji zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych.

Cel ten poszerzono i doprecyzowano dodatkowymi celami szczegółowymi, wśród których wyróżniono: cel teoretyczno – poznawczy (C1), cele diagnostyczne (C2, C3) i cel praktyczny C4). Brzmiały one następująco:

- C1: Pogłębienie wiedzy z zakresu marketingu personalnego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określenie w jaki sposób stosowany jest on w bankach spółdzielczych i komercyjnych.
- C2: Porównanie narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych.
- C3: Identyfikacja poziomu świadomości i umiejętności w obszarze narzędzi marketingu personalnego wśród kadry kierowniczej i zarządzającej w bankach.
- C4: Opracowanie założeń dla budowy modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego.

Główny cel badawczy oraz cele diagnostyczne zrealizowano poprzez przeprowadzenie badań własnych z wykorzystaniem narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza wywiadu dla badań jakościowych oraz kwestionariusza ankiety dla badań ilościowych, a także analizę otrzymanych wyników. Cel teoretyczno – poznawczy został wykonany dzięki przeprowadzonemu przeglądowi literatury krajowej i zagranicznej. Natomiast model marketingu personalnego dla banku spółdzielczego

i banku komercyjnego opracowano przy wykorzystaniu zarówno wniosków płynących z badania literaturowego, badań empirycznych oraz własnych obserwacji i doświadczeń.

Ponadto dokonany przegląd literatury przedmiotu oraz zrealizowane badania własne umożliwiły weryfikację postawionych hipotez badawczych. Przyjęto główną hipotezę badawczą: potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową przesłankę do wdrożenia w bankach spółdzielczych i komercyjnych indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego (podrozdział 4.4, s. 246-249), a także hipotezy szczegółowe, które brzmiały następująco:

- H1: Banki spółdzielcze koncentrują się przede wszystkim na zastosowaniu narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego. (podrozdział 4.4, str. 249-251).
- H2: Banki komercyjne wykorzystują narzędzia zewnętrznego, jak i wewnętrznego marketingu personalnego. (podrozdział 4.4, str. 249-251).
- H3: Banki komercyjne wykorzystują employer branding jako narzędzie marketingu personalnego w celu promowania swojej marki jako pracodawcy. (podrozdział 4.4, str. 251-252).
- H4: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach kształtuje relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. (podrozdział 4.4, str. 252-257).
- H5: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego jest zróżnicowane w zależności od wielkości zatrudnienia w placówce banku. (podrozdział 4.4, str. 257-259).
- H6: Komunikacja dwustronna jako jedno z narzędzi marketingu personalnego ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy w banku. (podrozdział 4.4, str. 259-260).
- H7: Niezależnie od rodzaju banku stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. (podrozdział 4.4, str. 260-261).
- H8: W bankach komercyjnych stosuje się wystandaryzowane, wynikające z zaleceń teoretyków i praktyków narzędzia marketingu personalnego. (podrozdział 4.4, str. 261-263).
- H9: W bankach spółdzielczych zarządzający wykorzystują własne doświadczenia i umiejętności będące rezultatem praktyki zawodowej. (podrozdział 4.4, str. 263-265).
- H10: Niezależnie od rodzaju banku pracodawcy powinni koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników. (podrozdział 4.4, str. 265-266).

H11: Specyfika działania wymusza opracowanie odrębnych wytycznych dostosowania i wdrażania narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych. (podrozdział 4.4, str. 266-267).

Większość ze sformułowanych hipotez badawczych, a więc hipoteza główna oraz H1-H4, H7, H8, H10 i H11 zostały w całości potwierdzone, hipotezy H5 i H9 zostały częściowo potwierdzone, a hipotezę H6 odrzucono.

Z kolei przeprowadzone badanie jakościowe pozwoliło na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Niski poziom wiedzy na temat marketingu personalnego wśród pracowników banków może wynikać z braku chęci zdobywania przez nich wiedzy lub braku prowadzonych szkoleń i webinarów w tym zakresie.
- Kadra zarządzająca i kierownicza powinna posiadać wyższy poziom wiedzy w zakresie marketingu personalnego niż pozostali pracownicy.
- Banki komercyjne powinny skupić się przede wszystkim na narzędziu marketingu personalnego w postaci kreowania i utrwalania zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy.
- W bankach niewielką wagę przywiązuje się do uczestnictwa w wydarzeniach na uczelniach i nie stosuje się z reguły rekrutacji uniwersyteckiej.
- W bankach istnieje potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez odpowiednio dobrane i zmodyfikowane narzędzia marketingu personalnego.
- Dobór narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi i ich odpowiednia modyfikacja powinien odbywać się indywidualnie dla każdego banku.

Natomiast na podstawie badań ankietowych możliwe jest wyciągnięcie następujących konkluzji:

- Poziom wiedzy pracowników banków na temat marketingu personalnego można określić jako niski.
- Najwyżej ocenionym narzędziem marketingu personalnego wykorzystywanym w bankach było motywowanie o charakterze materialnym.
- Najwyżej ocenionym narzędziem motywacji w bankach komercyjnych była silna marka banku, natomiast w bankach spółdzielczych były zachęty ekonomiczne płacowe.

- Najwyżej ocenionymi narzędziami komunikacji wewnętrznej w bankach spółdzielczych i komercyjnych były spotkania informacyjne w zespołach oraz Intranet.
- Najwyżej ocenionym działaniem w ramach kształtowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy w bankach komercyjnych była zakładka „kariera” na stronie internetowej banku, natomiast w bankach spółdzielczych był szeroko rozumiany sponsoring.
- Najwyżej ocenionym działaniem w ramach kształtowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy w bankach komercyjnych były działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych), natomiast w bankach spółdzielczych było utrzymanie stabilności zatrudnienia.
- Najwyżej ocenionym działaniem w obszarze rekrutacji i długoterminowego zatrzymywania pracowników w bankach była rekrutacja odpowiednich kandydatów.
- Do głównych zalet jakie przynosi wdrożenie marketingu personalnego w bankach ankietowani zaliczyli: wzrost zaufania do pracodawcy, zmniejszenie rotacji kadr oraz identyfikowanie się z bankiem.
- Ponad połowa ankietowanych uznała, że w obszarze rekrutacji i selekcji w bankach występują błędne działania.
- Ankietowani uznali, że banki jako pracodawcy powinny skupiać się przede wszystkim na budowaniu efektywnych i zaangażowanych pracowników oraz identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników.
- Odpowiedni dobór i wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.
Przeprowadzone badania ilościowe wykazały również, że:
- Najsilniej na zadowolenie ankietowanych w obszarze motywacji wpływały kultura pracy, stosunki w pracy i zachęty ekonomiczne płacowe.
- Najsilniej na zadowolenie ankietowanych w obszarze wewnętrznej komunikacji wpływały: rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań oraz spotkania informacyjne w zespołach.
- Wśród barier utrudniających wewnętrzną komunikację w banku ankietowani wskazali: brak możliwości negocjacji w niektórych kwestiach,

nieidentyfikowanie w żaden sposób informacji o potrzebach i oczekiwaniach pracowników, opóźnienia w przekazywaniu informacji oraz niekompletność przekazywanych informacji.

- Najsilniej na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku komercyjnego jako pracodawcy wpływają: odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne, zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy, zakładka „kariera” na stronie internetowej banku oraz profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych.
- Najsilniej na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku spółdzielczego jako pracodawcy wpływają: szeroko rozumiany sponsoring, odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne oraz profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter.
- Najsilniej na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku komercyjnego jako pracodawcy wpływają: utrzymywanie stabilności zatrudnienia, możliwość samorealizacji oraz przejrzysty system wynagradzania.
- Najsilniej na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku spółdzielczego jako pracodawcy wpływają: przejrzysty system wynagradzania, możliwość samorealizacji, utrzymywanie stabilności zatrudnienia oraz zapewnienie równowagi praca – życie prywatne.

Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych opracowano model marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Dzieje się tak, ponieważ członkowie zarządów banków komercyjnych nie wyrazili woli współpracy i odmówili udziału w badaniach. Wydaje się, że opinie osób zarządzających mogłyby podnieść walory pracy, ponieważ uzupełniłyby dotychczasowe rozważania o spojrzenie na omawiane zagadnienie z innej perspektywy, a więc osób piastujących najwyższe funkcje w bankach. Zdaniem autorki interesującym poszerzeniem zrealizowanych badań byłoby porównanie uzyskanych wyników z opiniami pracowników co do stosowanych narzędzi marketingu personalnego w okresie pandemii i przed jej pojawieniem się. Nie było to jednakże zamysłem niniejszej pracy i dlatego też nie uznaje się braku takich porównań jako jakichkolwiek niedostatków czy uchybień w przeprowadzonych analizach. Z uwagi na fakt, że przeprowadzone badania empiryczne dotyczyły stosowania narzędzi marketingu personalnego w bankach w Polsce, to nie można zastosować ich generalizacji na skalę globalną. Zamysłem niniejszej rozprawy było pogłębienie wiedzy z zakresu

marketingu personalnego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określenie w jaki sposób stosowany jest on w bankach spółdzielczych i komercyjnych w Polsce.

Sporządzony model ma charakter mocno uniwersalny i kompleksowy, gdyż umożliwia całościowe spojrzenie na proces wdrażania i stosowania marketingu personalnego i jego narzędzi w bankach. Jego zastosowanie w omawianych instytucjach pozwala na dostosowanie całej procedury tam przedstawionej do konkretnego podmiotu polskiego sektora bankowego, jego potrzeb i specyfiki działalności.

Badania wykazały również, że zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych występuje potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi i jest ona kluczową przesłanką do wdrożenia indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego. Z kolei przeprowadzony przegląd literatury dowiódł, że temat marketingu personalnego i jego narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach nadal nie został w pełni rozpoznany, co stanowiło główną przesłankę podjęcia niniejszej problematyki badawczej.

BIBLIOGRAFIA

Pozycje książkowe i czasopisma:

1. Adamczyk M., Sobczyk-Kolbuch A., *Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jako forma marketingu wewnętrznego*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH, nr 16/2021, Katowice 2021.
2. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Katowice 2008.
3. Adamus - Matuszyńska A., *Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?*, Marketing w praktyce, 12/2007.
4. Ahlers F., *Strategische Nachwuchskräfte rekrutierung über Hochschulkontakte. Empfehlungen zum Management personal beschaffungs orientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Untemehmungsbefragung*, Schriften zum Management, t. 4, Hampp, München, 1994.
5. Ahmed P.K., Rafiq M., *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*, „Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science” 1995, t. 1, nr 4.
6. Al-Suraihi W., Samikon S.A., Al-Suraihi A., Ibrahim I., *Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies*, „European Journal of Business Management Research”, t. 6, wyd. 3, 2021.
7. Alves P., Santos V., Reis I., Martinho F., Martinho D., Correia Sampaio M., José Sousa M., Au-Yong-Oliveira M., *Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees*, Sustainability MDPI, 2020.
8. Angeles L., *On the Nature of Banks*, Kyklos, tom 72, wyd. 3, 2019.
9. Antczak Z., Chępa S., Jasińska J., Kawka T., Kowalczyk S., Listwan T., Łucewicz J., Nawara I., Stor M., Suchodolski A., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
10. Antczak Z., *Ewolucja tendencji form realizacji funkcji personalnej*, [w:] M. Stor, A. Domaradzka (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim 4.0 - wyzwania organizacyjne i kompetencyjne w perspektywie menedżerskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
11. Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1058, Wrocław 2005.
12. Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004.
13. Antczak Z., Listwan T., *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

14. Antczak Z., *Poziomy zaawansowania realizacji funkcji personalnej jako przyrosty wartości. Rozważania koncepcyjno-systematyzujące*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, Warszawa 2014.
15. Antonowicz A., Antonowicz P., Czubasiewicz H., *Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców i pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji*, [w:] P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz (red.), *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa. Wybrane uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.
16. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardium, Gdynia 2002.
17. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2000.
18. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
19. Apanowicz J., *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu, Gdynia 2003.
20. Armstrong M., a *Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, Londyn, *Filadelfia* 2006.
21. Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Wydanie VI zmienione, Warszawa 2016.
22. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
23. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
24. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
25. Asejczyk-Woroniecka M., *Zastosowanie analizy SWOT w doskonaleniu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 6, 2016.
26. Ashoush M.A., Elsayed A.A., Younis R.A., *Flexible work arrangements: related topics and directions*, *Journal of Business Studies Quarterly*, nr 7(1), 2015.
27. Awang Z., *Research Methodology and Data Analysis Second Edition*, UiTM Press, Shah Alam 2012.
28. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
29. Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, „*Career Development International*”, t. 9, nr 5, Londyn 2004.
30. Bakonyi J., Bilnik S., *Wykorzystanie badań satysfakcji w motywowaniu pracowników*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr 3, Sosnowiec 2018.
31. Balain S., Sparrow P., *Engaged to Perform. A New Perspective on Employee Engagement*, Lancaster University Management School, Centre for Performance-led HR, White Paper 09/04, 2009.

32. Bansal S., *Meaning, Concept and Significance of Banks*, International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Topics, tom 1, nr 2, 2020.
33. Baran M., *Struktura procesu badawczego*, [w:] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolasińska-Morawska K. (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
34. Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Wiley, Chichester 2005.
35. Baruk A.I., *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia39, Lublin 2005.
36. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
37. Baruk A.I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.
38. Baruk A.I., *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej*, „Prace Instytutu Lotnictwa” 2012, nr 4.
39. Baruk A.I., *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, Ann. Univ. MariaeCurie-Skłodowska, Lublin 2005, t. XXXIX, 15 sectio h.
40. Barwińska-Małajowicz A., Kalita W., Puchalska K., *Regionalne zróżnicowanie przedsiębiorczości i inwestycji zagranicznych a odpływ rodzimej siły roboczej za granicę*, [w:] M. G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*, Zeszyt 15, UR, Rzeszów2009.
41. Becker B.E., Huselid M.A., *Strategic human resource management: Where do we go from here?*, Journal of Management, 32(6), 2006.
42. Bednarska-Olejniczak D., *Komunikacja wewnętrzna – istotny element marketingu personalnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 4(42)/2014, Wrocław 2014.
43. Bednarska-Olejniczak D., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 353, Wrocław 2014.
44. Bednarska-Olejniczak D., *Wybrane problemy kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Ekonomiczno-zarządcze problemy w gospodarce, tom III, Gorzów Wielkopolski 2013.
45. Bell S.J., Buttigieg D.M., Iverson R.D., *Relational Internal Marketing: An Empirical Investigation*, *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, Global Perspectives In Marketing for the 21st Century.
46. Berry L.L., Parasuraman A., *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, NewYork 1991.
47. Berry L.L., *Relationship Marketing of Services - GrowingInterest*, *Emerging Prospective*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 1995, 23/4.

48. Bharadwaj S., Khan N.A., Yameen M., *Unbundling employer branding, Job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis*, Asia-Pacific Journal of Business Administration, tom 14, nr 3, 2022.
49. Białoń L. (red.), *Marketing w handlu*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2007.
50. Biesaga-Słomczewska E.J., Iwańska-Knop K., *Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji*, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
51. Biesaga-Słomczewska E.J., Iwańska-Knop K., *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Figiel Sz. (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.
52. Biesaga-Słomczewska E.J., Kaczorowska J., *Różnorodność pokoleniowa pracowników-implikacje dla zarządzania ludźmi (na przykładzie wybranych organizacji)*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
53. Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
54. Biesaga-Słomczewska J., *Marketing personalny-założenia i praktyka polskich firm*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, nr 168, Łódź 2003.
55. Bishara A.J., Hittner J.B., *Testing the significance of a correlation with no normal data: comparison of Pearson, Spearman, transformation, and resampling approaches*, Psychological methods, 17(3), 2012.
56. Bogusławska K., Krzyżanowska M., *Podstawy badań marketingowych*, [w:] Garbarski L. (red.), *Marketing: przewodnik*, PWE, Warszawa 2022.
57. Bombiak E., *Aspekty marketingowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyt 12, nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie, Warszawa 2017.
58. Bombiak E., Cisek M., *Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcji personalnej*, [w:] Domańska-Szaruga B.A., Bombiak E. (red.), *Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2019.
59. Bombiak E., *w kierunku nowej jakości funkcji personalnej – wybrane aspekty doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] E. Skrzypek, A. Piasecka, S. Sagan (red.), *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017.
60. Boodhoo R., Purmessor R.D., *Justification for qualitative research in organisations: a step forward*, The Journal of Online Education, 2009.
61. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2006.
62. Borowski A., Daya U., *Employee motivation tools*, Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life, Management Knowledge and Learning, International Conference 2014, Portorož 2014.
63. Borowski K., *Komisja Nadzoru Finansowego*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Instytucje rynku finansowego w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2007.

64. Branowska A., *Proces doboru pracowników w przedsiębiorstwach – przegląd nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 83, Organizacja i Zarządzanie, Poznań 2021.
65. Brzeziński J., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
66. Bsoul-Kopowska M., *Zarządzanie rozwojem pracownika w grupach dyspozycyjnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, nr 25, t. 1, Częstochowa 2017.
67. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
68. Bugdol I., Stańczyk I., *Efektywność procesów zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Łobos K. (red.), *Podstawy kształtowania efektywności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2018.
69. Bukowska U., *Kształtowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy – implikacje dla jakości życia w pracy*, [w:] Sikora T., Giemza M., *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2012.
70. Burkiewicz M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi I*, Wydawca PRET S.A., Warszawa 2004.
71. Buszko M., *Oddziały instytucji kredytowych – szansa czy zagrożenie sektora bankowego w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 158, Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka, Wrocław 2011.
72. Chochowski K., *Status prawny Bankowego Funduszu Gwarancyjnego: Studium administracyjno-prawne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2010.
73. Chrzan E., *Marketing wewnętrzny wobec outsourcingu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 25, t. 1, Częstochowa 2017.
74. Ciekankowski Z., *Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 89, Siedlce 2011.
75. Cielemecki M., *Wyzwania dla realizacji funkcji personalnej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] J. Toruński, M. Chrzęścik (red.), *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2016.
76. Cierniak-Emerych A., *Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw*, [w:] J. Puchalski (red.), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2010.
77. Cohen J., *a power primer*, [w:] Kazdin A.E. (red.), *Methodological issues and strategies in clinical research*, American Psychological Association, 4th ed., 2016.
78. Cwynar W., Patena W., *Podręcznik do bankowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
79. Cyrkot T., Gawęda Ł., Szczepanowski R., *Wywiad ustrukturyzowany w ocenie zaburzeń psychotycznych na przykładzie kwestionariusza SANS i SAPS*,

- Psychologiczne Zeszyty Naukowe, Półrocznik Instytutu Psychologii Uniwersytetu Zielonogórskiego, nr 2/2016.
80. Czainska K., *Wielokulturowe zasoby ludzkie jako podmiot strategii marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 40, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2017.
 81. Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2014 (161), 2014.
 82. Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016.
 83. Czarkowska M., *Stabilność systemu finansowego w Polsce przed wybuchem pandemii COVID-19*, Przedsiębiorstwo & Finanse, nr 1, Białystok 2021.
 84. Czechowska I.D., Stawska J., Witczak R., *Bezpieczeństwo i stabilność systemu finansowego. Perspektywa makro- i mikroekonomiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
 85. Czepirska I., *Przekształcenia polskiego systemu bankowego po 2004 roku*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 1 (47), 2016.
 86. Czerski W., *Narzędzia informatyczne wspomagające pracę nowoczesnego naukowca = IT Tools Supporting The Modern Scientist*, Edukacja - Technika – Informatyka, nr 1(19), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2017.
 87. Czerwińska K., Kwiatkowska A., *Zasoby ludzkie jako główny czynnik sukcesu firmy*, [w:] R. Oczkowska, G. Śmigielska (red.), *Knowledge-Economy-Society. Contemporary problems of managing human resources and corporate finance*, Cracow University of Economics Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, Kraków 2017.
 88. Czubala Ostapiuk M., *Polski system bankowy w ujęciu historycznym: od transformacji systemowej do Unii Europejskiej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, wyd. 1(71), Uczelnia Łazarskiego Oficyna Wydawnicza, 2021.
 89. Czubala A. i in., *Marketing usług*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2006.
 90. Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk. 2005.
 91. Czupiał J., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
 92. Ćwiek M., Ćwiklicki M., Firszt D., Jabłoński M., Laurisz N., Pacut A., Sołtysik M., *Cyfryzacja i rynek pracy*, nr 7/2021, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2021.
 93. Dabholkar P.A., Abston K.A., *The role of customer contact employees as external customers: a conceptual framework for marketing strategy and future research*, Journal of Business Research, tom 61, wyd. 9, 2008.
 94. Dar S.A., Sakthivel P., *Maslow's Hierarchy of Needs Is still Relevant in the 21st Century*, Journal of Learning and Educational Policy, tom 2, nr 5, 2022.

95. Darling R.J., Taylor R.E., *A model for reducing internal resistance to change in a firm's international strategy*, „European Journal of Marketing” 1989, t. 23, nr 7.
96. Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014.
97. Dąbrowicz M., *Proces przygotowania i wdrażania system ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka”, Poznań 2008, nr 12.
98. Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Słowa i Myśli, Warszawa 2014.
99. Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
100. Dąbrowska-Gruszczyńska K., *Kapitał zagraniczny w polskim sektorze bankowym a poziom jego rozwoju na tle państw OECD*, „Studia Ekonomiczne”, nr 170, Katowice 2013.
101. Del Mar C., Hoffmann T.A., *A guide to performing a peer review of randomised controlled trials*, BMC Medicine 13, nr 248, 2015.
102. Derrick B., Toher D., White P., *Why Welch's test is Type I error robust*, The Quantitative Methods in Psychology, tom 12, nr 1, 2016.
103. Dewalska-Opitek A., *Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing, nr 3(52)/2010, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa 2010.
104. Dobija M., *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011.
105. Dobosiewicz Z., *Bankowość*, Wydanie III zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
106. Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
107. Drozdowski G., *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, PWSZ w Sulechowie, „Studia Lubuskie”, t. VIII, Sulechów 2012.
108. Dudziak J., Woźniewska G., *Marketing bankowy*, [w:] A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000.
109. Dunikowska M., *Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Listwan T., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrą. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 248, Wrocław 2012.
110. Dziedzic D., Szymańska A.I., *Marketing transakcji a marketing relacji*, Zeszyty Naukowe WSEI w Krakowie nr 7, Kraków 2011.
111. Dzieńdziora J., *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, Sosnowiec 2008.
112. Dźwigoł H., *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 83, Gliwice 2015.

113. Easterby-Smith M., *Management research: An introduction*, Sage Publications, Londyn 1991.
114. Edwards M.R., *An integrative review of employer branding and OB theory*, "Personnel Review", t. 39, nr 1, 2010.
115. Fathima J.S., *Human Resource Management in banking sector*, Shanlax International Journal of Management, tom 2, nr 3, 2015.
116. Felser G., *Personalmarketing*, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, t. 21, Kempten 2010, Hogrefe.
117. Filippova T.A., *The use of employee motivation as an opportunity to increase profits*, „Tavrichesky Scientific Observer”, nr 5(22), 2013.
118. Firszt D., Jabłoński Ł., *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszanie luki rozwojowej między krajami*, CeDeWu, Warszawa 2022.
119. Flick U., *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project*, SAGE Publications, wyd. 2, Londyn 2015.
120. Flipo J.P., *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*, „Journal of European Marketing” 1986, t. 20, nr 8.
121. Folwarski M., Kil K., *Analiza zależności wynagrodzeń kadr zarządzających oraz wskaźników Z-score i TSR w wybranych bankach działających w Polsce i Stanach Zjednoczonych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, tom. XLVII, Sectio H, Lublin 2013.
122. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
123. Fonteyne W., *Cooperative Banks in Europe-Policy Issues*, IMF Working Paper, nr 159, 2007.
124. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2001.
125. Frańczuk M., *Finanse instytucji finansowych*, [w:] A. Paździor (red.), *Finanse. Funkcjonowanie, instytucje i instrumenty rynku finansowego finanse publiczne, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
126. George D., Mallery P., *IBM SPSS statistics 27 step by step: a simple guide and reference*, wyd. 17, Routledge, 2021.
127. George W.R., *Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level*, "Journal of Business Research” 1990, t. 20.
128. Geschwill R., Schuhmacher F., *Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung*, Springer Gabler, wyd. 2, Wiesbaden 2014.
129. Gheidar Y., Shami Zanjani M., *Conceptualizing the digital employee experience*, Strategic HR Review, t. 19, nr 3, 2020.
130. Ghodrati H., Tabar R.G., *a study on effective factors on employee motivation*, Management Science Letters 3, 2013.
131. Gieryszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
132. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021.

133. Gliński B., Kuc B.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
134. Gniewek J., *Misja i zasady spółdzielcze jako istotne czynniki rozwoju spółdzielczego sektora bankowego w Polsce*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, 50(3), Lublin 2016.
135. Golec M.M., *Współczesne instytucje i usługi bankowe w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2022.
136. Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2008.
137. Gołaszewska-Kaczan U., *Czas na EB. Employer Branding and Corporate Social Responsibility*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
138. Gołębski M., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, CeDeWu, Warszawa 2019.
139. Gonera K., Olszak E., *Świadome zarządzanie marką pracodawcy-studium przypadku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419, Wrocław 2016.
140. Gostomski E., Lepczyński B., *Zmiany struktury własnościowej sektora bankowego w Polsce*, [w:] L. Kurkliński, B. Lepczyński (red.), *Polityka państwa wobec sektora bankowego w Polsce, konsekwencje sektorowe i makroekonomiczne*, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2019.
141. Góral L., *Nadzór bankowy*, PWE, Warszawa 1998.
142. Górski M., *Rynkowy system finansowy*, PWE, Warszawa 2018.
143. Graham H.T., Bennett R., *Human Resources Managment*, 7th Ed., Pitman Publishing, Londyn 1992.
144. Greene J.C., *Toward a methodology of mixed methods social inquiry*, Research in the Schools, nr 13(1), 2006.
145. Gregulska-Oksińska A., *Użyteczność poznawcza wywiadu jako metody badawczej zagadnienia kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 65(3), Wrocław 2021.
146. Griffin R.W., *Management*, 9 Edition, Houghton Mifflin Company, Boston – New York 2008.
147. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
148. Gruzina Y., Firsova I., Strielkowski W., *Dynamics of Human Capital Development in Economic Development Cycles*, Economies, 9(2), 2021.
149. Grześ Bukłaho J., Baranowska P., Perkowski Ł., Zyzalo W., *Elastyczność pracy w dobie pandemii Covid-19*, „Akademia Zarządzania”, nr 6(3), 2022.
150. Grzybowska A., *Kapitał ludzki w kontekście funkcjonowania banku*, Optimum Studia Ekonomiczne, nr 1 (55), 2012.
151. Grzybowska-Brzezińska M., *Instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, t. 2.
152. Gupta A., Gupta N., *Research methodology*, SBPD Publications, Agra 2022.

153. Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Adam Marszałek, Toruń 1998.
154. Hajduk Z., *Ogólna metodologia nauk*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012.
155. Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] *Człowiek i organizacja XXI wieku*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2013.
156. Harmon-Jones E., Harmon-Jones C., Tom F., *Whatis Approach Motivation?*, „Price Emotion Review” tom. 5, nr 3, School of Psychology, The University of New South Wales, Australia 2013.
157. Holmstrom B., Milgrom P., *Multitask Principal Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design*, „Journal of Law, Economics and Organizations” 1991, nr 7.
158. Ivancevich J.M., *Human Resource Management*, Homewood, IRWIN, Boston 1992.
159. Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., *Bankowość instytucje, operacje, zarządzanie*, Poltext, Warszawa 2017.
160. Izdebska M., *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2019.
161. Jabłońska K., Sobieraj A., *Dobór próby badawczej czynnikiem sukcesu w prowadzonych badaniach empirycznych*, Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, nr 2(6), 2013.
162. Jabłońska K., Sobieraj A., *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, BiTP, t. 32, wyd. 4, Wydawnictwo CNBOP-PIB, 2013.
163. Jadamus-Hacura M., Melich-Iwanek K., *Elastyczność współczesnych rynków pracy*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 220, Katowice 2015.
164. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
165. Janasz W., *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009.
166. Janc A., *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, Twigger, Warszawa 2004.
167. Jankowska D., *Rekrutacja i selekcja pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Państwowej Akademii Nauk Stosowanych we Włocławku, Włocławek 2016.
168. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
169. Janssens M., Steyaert C., *Theories of diversity with in organisation studies: Debates and future trajectories*, Fondazione Eni Enrico Mattei Working Paper Series, nr 14, 2003.
170. Januszkiewicz K., *Od teorii naukowych do badania empirycznego – budowa narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji*, Przegląd Organizacji, Nr 12 (923), 2016.

171. Januszkiewicz K., *Polityka personalna a relacje międzyludzkie*, [w:] K. Januszkiewicz (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
172. Jarecki W., Kunasz M., *Determinanty wykorzystania narzędzi e-rekrutacji w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi / IT w Zarządzaniu, Przegląd Organizacji, Warszawa 2019.
173. Jarota M., *Proces badawczy jako proces decyzyjny – rozważania w kontekście teorii decyzji*, Kultura – Społeczeństwo - Edukacja, nr 1(23), Poznań 2023.
174. Jaworski W.L., *Bank i system bankowy*, [w:] W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość - podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2001.
175. Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 5/2013(158).
176. Jędrzejczyk A., *Marka pracodawcy a marka zatrudnienia – dyskusja pojęć*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Problemy. Innowacje. Projekty, t. 30, nr 4, Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013.
177. Johnson J., Reynolds H., Mycoff J., *Metody badawcze w naukach politycznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2010.
178. Johnston K., Beatson A., Lings I., *The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: a Pilot Study Emma Karanges*, Public Relations Review, nr 41, 2015.
179. Juchimiuk A., *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce”, 2008, nr 4.
180. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa 2011.
181. Kaczmarek T.T., *Metodologia Badań Naukowych o wiedzy i prawdzie w naukach ekonomicznych*. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, 2(29), 2010.
182. Kaczorowski B., *Nowa encyklopedia powszechna*, t. 4, PWN, Warszawa 2004.
183. Kaczyński S., *Uwarunkowania i konsekwencje gospodarki 4.0*, [w] Wiśniewski Z., Sadowska-Snarska C. (red.), *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2020.
184. Kale G.V., Jayanth J., *Introducyion to Research*, [w:] Bairagi V., Munot M.V., *Research Methodology: a Practical and Scientific Approach*, CRC Press, Boca Raton, Londyn, Nowy Jork 2019.
185. Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
186. Kamiński A., *Metoda, technika, procedura badawcza w badaniach empirycznych*, Ossolineum, Wrocław 1974.
187. Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.
188. Karczewska A., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy*, [w:] F. Byłok, A. Czarnecka, A. Przewoźna-Krzemińska (red.), *Uwarunkowania i dylematy funkcjonowania człowieka we współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023.

189. Kardas J.S., *Wybrane determinanty systemu oceniania pracowników w organizacji*, [w:] Domańska-Szaruga A.B., Bombiak E., *Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2019.
190. Kardas J.S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Kardas J.S., Wójcik-Augustyniak M. (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, wydanie II, Difin, Warszawa 2017.
191. Karna W., *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
192. Kawa J., *Metodologia, metodyka, metoda jako podstawa wywodu naukowego*, Studia prawnoustrojowe, UWM, Olsztyn 2016.
193. Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
194. Keller K.L., *Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge*, „Journal of Consumer Research” 2003, nr 29.
195. Kiełczewska A., Rozbicka I., *Rotacja pracowników w Polsce*, Working Paper, nr 6, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2023.
196. Kieźel M., A. Kwiecień, *Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 55, Szczecin 2012.
197. Kil K., *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018.
198. Kim D., McKillop D., *Community banking institutions. Commercial Banks, Savings Banks, Cooperative Banks, and Credit Unions*, [w:] A.N. Berger, P. Molyneux, J.O.S. Wilson, *The Oxford Handbook of banking. Third Edition*, Oxford University Press, Oxford 2019.
199. Kiotari C.R., *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Age International, wyd. 2, New Delhi 2004.
200. Klepacki B., *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, Seria G, t. 96, z. 2, Warszawa 2009.
201. Klimek-Michno K., Marciniak K., *Kultura dialogu zamiast komunikatu „góra–dół”. Kompendium HR*, dodatek do Personel i Zarządzanie, nr 10, 2017.
202. Klimontowicz M. (red.), *Bankowość dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB 3E*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2017.
203. Koch G.H., *Personal marketing*, Exzellente Arbeitgeber, 2011, s. 6; H. Breuer, *Personalmarketing für die Generation Z. Eine systemische Analyse unter Anwendung einer Systemaufstellung. Bachelorarbeit*, Nachhaltiges Management, nr 5, Universität Bremen, 2018.
204. Kołodziej E., *Banki spółdzielcze w Polsce w latach 2006 – 2012*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5, 2014.
205. Kołodziej E., *Postrzeganie działalności banku spółdzielczego przez społeczność lokalną gminy wiejskiej*, [w:] E. Czernyszewicz, E. Kołodziej (red.), *Jakość*

- i zarządzanie w agrobiznesie. Wybrane aspekty*, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Lublin 2018.
206. Konarzewski K., *Jak uprawiać badania oświatowe metodologia praktyczna*, WSiP, Warszawa 2000.
 207. Koontz H., O'Donnell C., *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions*, Mc Grow Hill Kogakusha, Tokyo 1972.
 208. Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wrocław 2014.
 209. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
 210. Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Helion, Gliwice 2009.
 211. Kordziński J., *Siła motywacji – jak dopingować siebie i ludzi, z którymi pracujesz*, Helion, Gliwice 2010.
 212. Kosieradzka E., *Geneza banku centralnego na ziemiach polskich*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio G, tom LXIII, nr 1/2016.
 213. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
 214. Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management 14*, Prentice Hall, New Jersey 2011.
 215. Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REMBIS, Poznań 2003.
 216. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG, Warszawa 1999.
 217. Kowalik K., Klimecka-Tatar D., *SWOT-TOWS analysis as a planning tool of process improvement based on PDCA cycle in service enterprise*, [w:] Ulewicz R., Kawulok P. (red.), *The Quality Aspects of Materials, Technology and Management*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, nr 1(6), Częstochowa 2017.
 218. Kozioł L., *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
 219. Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.
 220. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
 221. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
 222. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
 223. Koźuch A.J., Wakuła M., *Analiza finansowa jako warunek skuteczności w zarządzaniu bezpieczeństwem*, Law • Education • Security, Special Issue 3/2024, Warszawa 2024.

224. Kożuch A.J., Wakuła M., *Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa – próba operacjonalizacji pojęcia w perspektywie nauk o zarządzaniu*, Journal of Modern Science, 61(1), 2025.
225. Kożuch B., Kożuch A., *Kapitał intelektualny i ludzki: istota i znaczenie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 8, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
226. Kożuch B., *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
227. Kras I., *Ewolucja polskiego systemu bankowego*, Saeculum Christianum: pismo historyczno-społeczne, tom 13, nr 2, 2006.
228. Kraś I., *Powstanie i status Narodowego Banku Polskiego*, Seminare. Poszukiwania Naukowe, nr 23/2006.
229. Krok E., *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 874, Studia Informatica nr 37, Szczecin 2015.
230. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, wyd. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
231. Król H., *Zrządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
232. Krzemiński M., *Analiza efektywności systemu oceniania pracowników*, Promotor, Warszawa 2012.
233. Kucinski K., *Metodologia nauk ekonomicznych: dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2010.
234. Kulczycka L., *Jak najlepiej przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
235. Kulikowski B., *Proces planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 102, Siedlce 2014.
236. Kurek D., *Oczekiwania finansowe pracowników i ich determinanty a sytuacja na rynku pracy w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 85, Poznań 2022.
237. Kuziemska K., *Problem nierównowag na rachunkach obrotów bieżących w strefie Euro*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 238, Łódź 2010.
238. Kuzior A., Ober J., Karwot J., *Employee Attitudes towards Employee Evaluation Systems in the Utility Sector: a Case Study of Sewage and Water Supply Ltd.*, Sustainability, MDPI, nr 14, Rybnik 2022.
239. Lake N., *Planowanie strategiczne w firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
240. Leśniewski M.A., Morawska S., *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012.
241. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2019.

242. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.
243. Lings I.N., *Balancing internal and external marketorientations*, „Journal of Marketing Management”, 1999, nr 15.
244. Lisiński M., *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8(811), 2017.
245. Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa 2020.
246. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
247. Listwan T., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1, *Problemy zarządczo - ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
248. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
249. Lorincová S., Štarchoň P., Weberová D., Hitka M., Lipoldová M., *Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes, Sustainability*, nr 11(13), 2019.
250. Lukasczyk A., *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*, *Niemieckie Towarzystwo Zarządzania Personalem, DGFP-PraxisEdition*, t. 102, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf 2012.
251. Lusztyn M. (red.), *Polska bankowość w czasie pandemii COVID-19. Wybrane zagadnienia*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2022.
252. Łasak P., *Nadzór nad sektorem bankowym w Polsce w świetle zmian na globalnym rynku finansowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.
253. Łasak P., *Wyzwania dla polskiego sektora bankowego jako skutek pandemii Covid-19*, [w:] M. Kaleta, M. Łaska, Żuchowska D. (red.), *Polityka gospodarcza w niestabilnym otoczeniu: dylematy i wyzwania*, Wyższa Szkoła Kultury Społecznej i Medialnej, Toruń 2020.
254. Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, IMPULS, Kraków 2003.
255. Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999.
256. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
257. Malarska A., *Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
258. Malikowski M., Niezgoda M., *Badania empiryczne w zarządzaniu. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Społeczno-Gospodarczej, Tychyn 2006.
259. Małecki W., *Regulacje sektora bankowego*, *Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.
260. Mangal S.K., Mangal S., *Research methodology in behavioural sciences*, Prentice-Hall, New Delhi 2013.
261. Maniak G., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001.

262. Marciniak J., *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
263. Marcinkowska M., *Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
264. Marcinkowska M., *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
265. Marjański A., Cienkowski Z., Chrzęszcz A., *Wykorzystanie motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Janczewska D. (red.), *Dylematy współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIX, zeszyt 11, część 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, Warszawa 2018.
266. Mason M., *Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews*, „Forum Qualitative Sozialforschung”, t. 11, nr 3, 2010.
267. Matejun M., *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10/2011, 2011.
268. Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, [w:] Lisiński M., Ziębicki B. (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
269. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Rozwój badań marketingowych – w kierunku nowych podejść i kontekstów badawczych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa*, [w:] Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (red.), *Badania marketingowe – metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 236, Wrocław 2011.
270. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie w kontekście rozwoju klasy kreatywnej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 39, t. 2, Szczecin 2015.
271. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
272. Mazurkiewicz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010.
273. Mącik R., Korba M., *Wiarygodność pomiaru w badaniach mixed-mode: porównanie efektów stosowania PAPI i CAWI*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Badania marketingowe – nowe wyzwania, nr 96, Wrocław 2010.
274. Mączka P., *Uprawnienia i obowiązki Banku Gospodarstwa Krajowego w przedmiocie obsługi budżetowej jednostek sektora finansów publicznych*, *The Financial Law Working Papers*, tom 3, nr 2, Lublin 2023.
275. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
276. McLeod Ch.M., Li H., Nite C., *What Enables Human Capital Investment Sharing in Elite Sport?*, Sustainability, MDPI, 14, 2022.

277. Mehta E., *Literature Review on HR Practice in Banking Sector*, International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research, nr 2(7), 2016.
278. Melde A., Benz M., *Employer branding in Wissenschaft und Praxis. Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können*, Fraunhofer MOEZ, Lipsk 2014.
279. Michalak J., Kozłowski C., *Marketing personalny*, [w:] Żuchowski I. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka 2021.
280. Michna M., *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik sukcesów w przedsiębiorstwach przyszłości*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 23, t. 1, Częstochowa 2016.
281. Miklaszewska E., *Bank na rynku finansowym. Problemy skali, efektywności i nadzoru*, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2010.
282. Miklaszewska E., Folwarski M., Kil K., Idzik M., *Banki spółdzielcze wobec wyzwań technologicznych w świetle wyników badania ankietowego* [w:] K. Kawerska (red.), *Bezpieczny bank*, nr 3(72), Bankowy Fundusz Gwarancyjny, Warszawa 2018.
283. Mikuła B., T. Myjak, H. Trzcińska, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2023.
284. Miński R., *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, Przegląd Socjologii Jakościowej, XIII (3), Warszawa 2017.
285. Miński R., *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, Przegląd Socjologii Jakościowej, XIII (3), 2017.
286. Mishra S.B., Alok S., *Handbook of Research Methodology. A compendium for Scholars & Researchers*, Education Publishing, Dwarka, New Delhi 2017.
287. Miszczak A., Walasek J., *Techniki wyboru próby badawczej*, Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, nr 2(6), 2013.
288. Mitreğa M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CEDEWU Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008.
289. Morawski M., *Marketing personalny*, Zeszyty Naukowe WWSZiP, nr 1/2002, Refleksje społeczno – gospodarcze.
290. Morawski W., *Od Piotra Skargi do Andrzeja Kapostasza, Historia bankowości na ziemiach polskich*, „Mówią Wieki”, nr 12/2013.
291. Morawski W., *Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2002.
292. Morgan J., *The Employee Experience Advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken, John Wiley, 2017.
293. Morzy A., *Zostań atrakcyjnym pracodawcą: czyli wewnętrzny i zewnętrzny employer branding*, „Personel i Zarządzanie”, 1010, nr 12.

294. Muchnicka J., *Metoda sondażu w pedagogice empirycznej*, [w:] Wroczyński R., Pilch T. (red.), *Metodologia pedagogiki społecznej*, PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974.
295. Musialik K., *Specyfika i konkurencyjność banków spółdzielczych w Polsce*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 4(24), 2019.
296. Myjak T., *Determinanty wewnętrznej motywacji do pracy w świetle wyników badań własnych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 1(47), 2018.
297. Myjak T., *Wybrane praktyki personalne dużych firm małopolskich – opis i analiza*, Studia Ekonomiczne. Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko, 1(7), 2021.
298. Myjak T., *Zmiany i wyzwania w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw*, [w:] Urbaniak B. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, nr 3-4, Warszawa 2023.
299. Myślak E., *Narodowy Bank Polski w systemie ustrojowym Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydanie I, Kraków 2013.
300. Nadolna B., *Metodologiczne aspekty prac naukowych z zakresu nauk ekonomicznych*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, nr 273(56), 2009.
301. Nastarowicz E., *Bankowość spółdzielcza – wyróżniki, misja, wartości*, Wydawnictwo Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017.
302. Nawrocka E., *Marketing wewnętrzny jako metoda motywowania personelu w sektorze usług hotelarskich*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości, nr 31, Wrocław 2008.
303. Nazdrowicz J., *Employer branding w IT*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, Ekonomia IX. Kształtowanie wizerunku pracodawcy, 44(6).
304. Nguyen L., *The Impact of Employees Motivation on Organizational*, University of Applied Sciences, 2017.
305. Niczyporuk P., Talecka A., *Bankowość: Podstawowe zagadnienia*, Wydawnictwo Temida, Białystok 2011.
306. Niemczyk M., *Banki – historia, rodzaje, funkcje*, [w:] A. Gozdek, M. Musiał, K. Peszko (red.), *Współczesne problemy finansów, marketingu i transportu z perspektywy młodych uczonych*, ZAPOL, Szczecin 2016.
307. Niżnik J., *Przedmiot poznania w naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1976.
308. Nogalski B., Rutka R., *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, [w:] *Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007.
309. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
310. Nowakowska P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, nr 1(36) Łódź 2023.

311. Nowogródzka T., *Outplacement w marketingu personalnym*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach nr 83, „Administracja i Zarządzanie”, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009.
312. Nowosielski S., *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wrocław 2016.
313. Nowosielski S., *Ocena metodologicznej poprawności formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2016.
314. Ober J., *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 95, nr 1961, Gliwice 2016.
315. Oczkowska R., *Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 4 (38), 2015.
316. Ofiarski Z., *Istota i zakres kontroli wykonywanej przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny*, Białostockie Studia Prawnicze, tom 24, nr 3, Białystok 2019.
317. Olak A., Kłak D., *Teorie i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie*, Zeszyt nr 13/2018, Wybrane aspekty zarządzania organizacjami.
318. Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I., *Zachowania w organizacji* [w:] A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak (red.), *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2006.
319. Olejniczak D., Dłubakowska-Puzio E., Łowkiewicz A., *Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie nr 3, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, SGGW, Warszawa 2010.
320. Oleksyn T., *Granice zarządzania*, [w:] W. Kowalewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
321. Oleksyn T., *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka Pracownicza, „Poradnik”, nr 38, Warszawa 1994.
322. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. III, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
323. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. IV zaktualizowane i rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
324. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
325. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005.
326. Olusadum N.J., Anulika N.J., *Impact of Motivation on Employee Performance: a Study of Alvan Ikoku Federal College of Education*, Journal of Management and Strategy, tom 9, nr 1, 2018.

327. Onufer M., *Transformacja systemowa w Polsce: stracona szansa czy otwarcie drzwi do jednoczącej się Europy?*, Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne, 2004, nr 2.
328. Orczyk J., *Dylematy u progu transformacji pracy*, Ekonomista, nr 4, Warszawa 2021.
329. Oręziak L., *System Rezerwy Federalnej jako bank centralny Stanów Zjednoczonych*, [w:] R. Kokoszczyński, B. Pietrzak (red.), *Bankowość centralna od a do Z*, „Bank i Kredyt”, nr 9, Warszawa 2006.
330. Ostrachowska-Gąsior A., Krzeszowska-Rosiek T., Górska S., *Ocena wiedzy żywieniowej osób o wysokiej aktywności fizycznej uczęszczających do klubów fitness*, Probl Hig Epidemiol, nr 95(4), 2014.
331. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
332. Otto J., *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1999.
333. Pabis S., *Metodologia nauk empirycznych: 12 wykładów*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2007.
334. Paluch Ł., Cymanow P., Cymanow-Sosin K., *Wybrane aspekty funkcjonowania bankowości spółdzielczej w Polsce – perspektywa społeczno-ekonomiczna, menadżerska i medialno-wizerunkowa*, Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2022.
335. Pandey P., Pandey M.M., *Research methodology: tools and techniques*, Bridge Center, Buzau 2015.
336. Pasikowski S., *Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych*, Przegląd Badań Edukacyjnych Educational Studies Review, nr 21 (2/2015).
337. Patel M., Patel N., *Exploring Research Methodology: Review Article*, International Journal of Research and Review, tom 6, wyd. 3, Vadodara 2019.
338. Pattanayak B., *Human Resource Management*, wyd. 2, Prentice-Hall of India Private Ltd., New Delhi 2003.
339. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
340. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
341. Pegani A., *Aspekty metodyczne w przeprowadzaniu badań naukowych – badania jakościowe*, Wiedza Obronna, t. 285, nr 4, 2023.
342. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
343. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
344. Piasecki P., *Wpływ różnorodności na chęć odejścia z pracy w bankach spółdzielczych w Polsce*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, tom 1, nr 3-4, 2017.
345. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1967.
346. Pieter J., *Z zagadnień prac naukowych*, Ossolineum, Wrocław 1974.
347. Pietryka A., *Wpływ materialnych form motywowania pracowników na satysfakcję z pracy*, WSPiA, Rzeszów 2015.

348. Pigao N.N.F., Pabangou S., *An Analysis on Human Resource Management in Australia Small and Medium Enterprises*, International Journal of Business, Economics and Management Works, tom 7, wyd. 3, 2020.
349. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Żak, Warszawa 2001.
350. Pillai R., Ghanghorkar Y., Sivathanu B., Algharabat R., Rana N.P., *Adoption of artificial intelligence (AI) based employee experience (EEX) chatbots*, Information Technology & People, t. 37, nr 1, 2024.
351. Piotrowska A., *Bank Gospodarstwa Krajowego jako bank państwowy*, [w:] A. Kidyba (red.), *Skarb Państwa a działalność gospodarcza*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.
352. Piotrowska A., Puchała J., *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX – Zeszyt 407, Toruń 2012.
353. Piwowar-Sulej K., Bąk-Grabowska D., Grzesik K., Zając C., *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2023.
354. Piwowar-Sulej K., *Funkcja personalna w organizacji zorientowanej na projektowej kształt oraz rola działu HR w realizacji tej funkcji*, Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica 283, Łódź 2013.
355. Plaskoff J., *Employee experience: the new human resource management approach*, Strategic HR Review, t. 16, wyd. 3, 2017.
356. Pocztowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
357. Pocztowski A., *Funkcja personalna: diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
358. Pocztowski A., Miś A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w „nowej normalności”*, [w:] Zawadzki K., Wojdyło M., Sudolska A. (red.), *w kręgu rynku pracy i polityki społecznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2022.
359. Pocztowski A., Potoczek N., *Marketingowa orientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 607, Prace z zakresu zarządzania personelem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
360. Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, seria specjalna, „Monografie”, AE Kraków, Kraków 1993.
361. Pocztowski A., Sitko-Lutek A., Rakowska A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2021.
362. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
363. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
364. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.

365. Podgorodnichenko N., Edgar F., McAndrew I., *The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions*, Human Resource Management Review, nr 30(3), 2020.
366. Połonowska P., Grześ-Bukłaho J., *Pandemia Covid-19 a kompetencje pracowników*, Akademia Zarządzania, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, t. 6, nr 3, 2022.
367. Popa Petrescu M., Iancu Visan E., Petrescu N.D., *Tendencies of the Human Resources Management, Evolution and Development*, [w:] R. Pamfilie, V. Dinu, L. Tăchiciu, D. Pleșea, C. Vasiliu (red.), *7th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption*, Foggia-Italy, 3-5 June 2021, Bucharest 2021.
368. Popkova E.G., Chashchin V.V., Bogdanov D.V., *Implementation of the Concept of Personnel Marketing In Modern Russia*, „World Applied Sciences Journal”, 22(3), 2013.
369. Poskrobko B., *Metodologiczne aspekty ekonomii zrównoważonego rozwoju*, [w:] Poskrobko B. (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju w świetle kanonów nauki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
370. Prabhavathi K., Dinesh G.P., *Banking: Definition and Evolution*, International Journal of Scientific & Engineering Research, tom 9, wyd. 8, 2018.
371. Praszkievicz A., Skolimowska A., *Status prawny Komisji Nadzoru Finansowego*, Kortowski Przegląd Prawniczy, nr 3/2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2015.
372. Prokopowicz D., *Organizacja współczesnego banku komercyjnego*, [w:] A. Dmowski, J. Sarnowski, D. Prokopowicz (red.), *Finanse i bankowość. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
373. Pszczółka I., *Analiza zmian w funkcjonowaniu bankowości centralnej w Polsce po 1924 roku*, „Optimum: studia ekonomiczne”, nr 1(95), 2019.
374. Pujer K., *Zarządzanie rozwojem pracowników, Założenia teoretyczne i praktyczne egzemplifikacje*, [w:] B. Buzowska, R. Paliga, K. Pujer (red.), *Zarządzanie personelem w organizacji. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Exante, Wrocław 2017.
375. Pyrek R., *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 5, Tarnów 2004.
376. Radziewska-Wyłudek A., *Oczekiwania pracowników wobec pracodawców na przykładzie WP Media*, Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne, 31(1), 2023.
377. Radziszewski E., *Bank jako instytucja zaufania publicznego. Gwarancje prawne i instytucjonalne*, Komisja Nadzoru Finansowego, wyd. 1, Warszawa 2013.
378. Radziszewski E., *Definicja legalna banku w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe*, Bezpieczny Bank, nr 2(87), 2022.
379. Rafiq M., Ahmed P.K., *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, t. 14, nr 6.

380. Rafiq M., Ahmed P.K., *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*, „Journal of Marketing Management”, t. 9, 1993.
381. Ray S., Bagchi S., Alam Md.S., Luna U.S., *Human Resource Management Practices in Banking Sector of Bangladesh: a Critical Review*, IOSR Journal of Business and Management, tom 23, wyd. 7, 2021.
382. Reczulski P., *Wpływ digitalizacji sektora bankowego w Polsce na strukturę zatrudnienia w bankowości*, Firma i Rynek Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, nr 2019/01 (55), Szczecin 2019.
383. Renuka Devi B., Vijaya Banu P., *Introduction to Recruitment*, SSRG International Journal of Economics and Management Studies, t. 1, wyd. 2, 2014.
384. Ręklawski M., *Statystyka opisowa. Teoria i przykłady*, Wydawnictwo Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku, Włocławek 2020.
385. Riahi-Belkaoui A., *Behavioral Management Accounting*, Quorum Books, Westpoint, Connecticut 2002.
386. Riak G.A., Bill D.B.A., *The role of employee motivation*, IJRDO-Journal of Social Science and Humanities Research, tom 8, wyd. 11, 2022.
387. Rogowska D., *Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw teoretycznych. Szkic problematyki*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, nr 39(2), Legnica 2021.
388. Rostkowski T., Danilewicz D. (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012.
389. Rószkiewicz M., *Dobór próby w badaniach ilościowych*, [w:] M. Rószkiewicz, K. Mazurek-Łopacińska, A. Sagan (red.), *Dobór próby we współczesnych badaniach marketingowych. Podejścia ilościowe, jakościowe i mieszane*, Rozprawy i Studia, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, t. 1237, Szczecin 2021.
390. Rubacha K., *Metodologia badań nad edukacją*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
391. Rubenstein A.L., Eberly M.B., Lee T.W., Mitchell T.R., *Surveying the forest: a meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover*, „Personnel Psychology”, 2017.
392. Rutecka J., *Zmiany w polskim systemie bankowym po roku 1989*, Contemporary Economy, Electronic Scientific Journal, tom 8, wyd. 2/2017.
393. Rutka R., *Kierowanie*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001.
394. Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2000.
395. Rybicki J., Dobrowolska E., *Perspektywa multiparadygmatyczna w naukach o zarządzaniu – konsekwencje dla rozwoju teorii i metodologii badań*, Studia Oeconomica Posnaniensia, t. 7, nr 2, Poznań 2019.
396. Saczyńska-Sokół S., *Zmiany w podejściu do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w szkołach wyższych w Polsce*, „Współczesne Zarządzanie”, 2012, nr 1.

397. Sadłowska-Wrzesińska J., Marczevska-Kuźma R., Jakubowicz A., *Możliwości zastosowania analizy SWOT/TOWS w procesie projektowania koncepcji bezpieczeństwa behawioralnego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 81, Poznań 2020.
398. Salievna A.N., *Analysis and definition of bank-finance terms*, European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, tom 7, nr 12, 2019.
399. Schmider E., Ziegler M., Danay E., Beyer L., Bühner M., *Is it really robust? Reinvestigating the robustness of ANOVA against violations of the normal distribution assumption*, Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 6(4), 2010.
400. Schmidt R.H., Bülbül D., Schüwer U., *Savings banks and Cooperative banks in European Banking Systems*, Bezpieczny Bank, nr 2(55)/2014.
401. Schuler R.S., *Human Resource Management*, [w:] M. Poole, M. Warner (red.), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, Londyn 1998.
402. Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
403. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.
404. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
405. Selwant-Różycka M., *Rola komunikacji wewnętrznej w motywowaniu pracowników*, Zarządzanie i Finanse, nr R14/ 2, część 1, Gdańsk 2016.
406. Sharani V., Agrawal A., Krithika J., *Understanding the process of selection and recruitment invarious organizations*, Humanities and Social Science Studies, t. 12, wyd. 2, nr 4, 2023.
407. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
408. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach komercyjnych i w administracji publicznej. Czego biznes może się uczyć od służby cywilnej?*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1(43)/2018.
409. Sienkiewicz Ł., *Ocena i wynagrodzenie w oparciu o kompetencje*, [w:] Ł. Sienkiewicz i in., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
410. Sikorska M., *Grywalizacja jako metoda zarządzania zasobami ludzkimi w realizacji projektów*, [w:] T. Kusio, M. Sołtysik, W. Kowalik (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów*, Project Management Review, nr 1, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
411. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
412. Simai M., *Globalization, multilateral cooperation and the development process. The UN Agenda and End-of-Century Realities*, Hungarian Academy of Sciences, Budapeszt 1996.
413. Simons R., *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999.

414. Sitnikov C., Staneci Drinceanu I., Militaru C.C., Olaru Staicu M.P., Riza I., *The role of Human Resources Management in optimizing work processes*, Proceedings of the 14th International Management Conference, „Managing Sustainable Organizations”, 5 th– 6 th November, Bucharest 2020.
415. Skarbek W., *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski 2013.
416. Skiba M., *Jakość pracy i jakość życia warunkiem sprawnego funkcjonowania zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021.
417. Skrzypek E., Pinzaru F., *Marka jako ważny element marketingu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 114, Siedlce 2017.
418. Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
419. Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
420. Smoląg K., Ślusarczyk B., *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 52/2, Szczecin 2018.
421. Smoleński S., *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, Biblioteka menedżera i służby pracowniczej, Bydgoszcz 2001.
422. Sobocińska M., *Personal Marketing in the Digital World*, [w:] M. Awdziej, J. Tkaczyk (red.), *Extending Boundaries. The Impact of the Digital World on Consumers and Marketing*, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2022.
423. Sobocka-Szczapa H., Banasiak A., Kamińska B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Model 3D: wiedza – jakość - kultura organizacyjna*, Studia i Monografie, nr 88, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2019.
424. Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014.
425. Sosnowska A., Jurek-Stępień S., *Zarządzanie strategiczne – wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo NOVUM, Płock 2013.
426. Sośnicka R., *Wykorzystanie portali społecznościowych w procesie rekrutacji*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XLV, nr 1(2018), Toruń 2018.
427. Spirzewski K., Majewski B., Kocia A., Białek-Jaworska A., Górski J., Odziemczyk T., Gadowska-dos Santos D., *Przewodnik po nowoczesnej bankowości*, Wydawnictwo Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020.
428. Spychała M., Bartecki T., Brzóska M., *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 79, Poznań 2019.

429. Stachowska S., Zielińska A., *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1.
430. Stanisławski R., *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 4.
431. Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczalnianie badań*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016.
432. Stańczyk-Hugiet E., *Cele i problemy badawcze w badaniach naukowych*, [w:] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolasińska-Morawska K. (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
433. Stefański M., *Polski system bankowy w okresie transformacji – wybrane zagadnienia*, „Bank i Kredyt”, 2005, nr 2.
434. Stępień K., *Instytucje sieci bezpieczeństwa finansowego w Polsce z perspektywy instrumentów zapewniających stabilność finansową*, *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, tom 9(45), nr 3, 2017.
435. Stochaj J., Roman Ł., *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 2(6), 2013.
436. Strojny J., *Ewolucja bankowości w kontekście rozwoju gospodarczego Euroregionu Karpackiego*, „Nierówności Społeczne w Wzrost Gospodarczy”, nr 9, 2006.
437. Stuss M.M., *Narzędzia employer branding w praktyce wybranych banków*, *Zeszyt Naukowy, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, Kraków 2016.
438. Such J., *Wstęp do metodologii ogólnej nauk*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1978.
439. Such-Pyrgiel M., *Innowacyjne metody i narzędzia badawcze w postaci aplikacji wykorzystywane w procesie rekrutacji i selekcji zawodowej*, *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie*, t. XI, nr 2, Lublin 2018.
440. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
441. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, PWN, Warszawa 2019.
442. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
443. Sullivan M., Adcock D., *Marketing w handlu detalicznym*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
444. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
445. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
446. Sura R., *Bankowy Fundusz Gwarancyjny jako podmiot administrujący*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
447. Surel D., *Key factors influencing the motivation of employees*, „Akademia Zarządzania”, nr 4(2)/2020.

448. Synowiec J., *Marketing partnerski w przedsiębiorstwie i przesłanki jego sukcesu*, Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie, nr 1, Warszawa 2016.
449. Synowiec J., *Podsystemy marketingu personalnego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, nr 3, 2016.
450. Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej. Rynek, pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011.
451. Szalkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
452. Szczepański K., *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 61, Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
453. Szczęśniak P., *Bank Gospodarstwa Krajowego jako państwowy bank rozwoju*, [w:] A. Hanusz (red.), *Prawo finansowe. Wydanie drugie*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2022.
454. Szelągowska A., *Polska bankowość spółdzielcza, wczoraj, dziś i jutro* [w:] A. Szelągowska (red.), *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa 2011.
455. Szewczak M., Sura R., *Rodzaje i funkcje banków w systemie gospodarczym Unii Europejskiej*, „Roczniki Nauk Prawnych”, tom XVIII, nr 1, 2008.
456. Szkop K., *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
457. Szostek D., *Marketing personalny w zarządzaniu patologicznymi zachowaniami pracowników*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 255, Katowice 2016.
458. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2010.
459. Tarka P., *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, Statystyka w praktyce, Wiadomości Statystyczne, Rok LXII, nr 3(670), 2017.
460. Tesławski M., *Projektowanie strategii marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2018.
461. Thite M., Kavanagh M.J., Johnson R.D., *Evolution od Human Resource Management and Human Resource Information Systems. The role of information technology*, [w:] M. Thite, M.J. Kavanagh, R.D. Johnson (red.), *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Directions*, Thousand Oaks-Kalifornia 2012.
462. Thompson T.W., Berry L.L., Davidson P.H., *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1978.
463. Tokarska-Ołownia W., *Motywowanie i czynniki motywowania w świętokrzyskich przedsiębiorstwach*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne”, nr 1-2(13-14), Ostrowiec Świętokrzyski 2019.

464. Trawińska K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Dyrektor Szkoły”, 2013, nr 10.
465. Trocki M., *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 1 (780), Warszawa 2005.
466. Tucker E., *Driving engagement with the employee experience*, Strategic HR Review, t. 19, nr 4, 2020.
467. Tyborowski W., *Prawa (Dāduṣy z) Eṣnunny*, Czasopismo Prawno-Historyczne, tom LXXIV, Zeszyt 2, 2022.
468. Tyrańska M., *Projektowanie usprawniające systemu oceniania pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 871, Kraków 2011.
469. Urban S., Ładoński W., *Jak napisać dobrą pracę magisterską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
470. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
471. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P. (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2004, nr 43.
472. Verghese A.K., *Internal communications. Insight, practices, and models*, Sage, New Delhi 2012.
473. Walter A., *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on University spin-off performance*, „Journal of Business Venturing”, tom 21, wydanie 4, 2006.
474. Wawrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, VII, Częstochowa 2013.
475. Węgrzyn M., *Komercjalizacja i prywatyzacja placówek ochrony zdrowia w Polsce a globalny rynek usług medycznych*, [w:] M. Węgrzyn, A. Wasilewski, *Komercjalizacja i prywatyzacja ZOZ*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1103, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
476. Węgrzyn M., *Kształtowanie wartości ZOZ a rynek usług finansowych*, [w:] M. Łyszczak, M. Węgrzyn, D. Wasilewski (red.), *Kształtowanie wartości ZOZ nowym wyzwaniem menedżerów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 226, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
477. Wielki J., *Elektroniczny marketing poprzez internet. Reengineering procesu marketingowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 2000.
478. Wielki J., *Traingulacja metod w badaniach naukowych*, [w:] Komańda M. (red.), *Przegląd Nauk Stosowanych*, nr 33(4), Politechnika Opolska, Opole 2021.
479. Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 2001.
480. Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001, PWN.

481. Winkler R., *Communication Audit and Knowledge Management Audit as Kinds of Internal Audits in the Management of Intangible Assets of an Organization*, Nauki o Zarządzaniu, tom 23, nr 2, Wrocław 2018.
482. Wiśniewska-Placheta E., Ober J., *Rola marketingu wewnętrznego w procesie zarządzania zmianą*, Korpus Humanitarny, nr 23, t. 2, Narodowy Uniwersytet Nauk o Życiu i Środowisku Ukrainy, 2019.
483. Witaszek Z., *Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej ROK XLVIII, nr 4(171), Gdynia 2007.
484. Witczak H., *Problemy i twierdzenia naukowe*, [w:] Sławińska M., Witczak H. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008.
485. Włudyka S., Piojda K., *Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi*, Systemy Logistyczne Wojsk, nr 35/2009.
486. Wojtaszczyk K., *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, Przegląd Organizacji, 2010, nr 1.
487. Wojtaszczyk K., *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „E-mentor” 2008, nr 3.
488. Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
489. Wojtaszczyk K., Syper-Jędrzejak M., *Decyzje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi a kapitał erotyczny kandydatów i pracowników*, Przegląd Socjologiczny, t. 71(1), Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2022.
490. Wojtczuk-Turek A., *Artefakty w badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu – wybrane problemy*, [w:] Kisilowski M., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie kryzysowe – zagadnienie na styku nauk o bezpieczeństwie oraz nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 2(167), Warszawa 2015.
491. Woźniak J., *Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań*, [w:] T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016.
492. Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M., *The Impact of HR practices on the Performance of Business Units*, „Human Resource Management Journal”, 2003, t. 13.
493. Wudarczewski G., *Koncepcja marketingu personalnego jako wyznacznika klimatu organizacyjnego*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, tom LI, Lublin 2017.
494. Wyrzykowska B., *Evaluation of internal Communication tools in a bank*, Silesian University of Technology Publishing House, Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Seriesno XXX, Gliwice 2022.
495. Wyrzykowska B., *Ewolucja funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż (red.), *Funkcja personalna*

- w zmieniającej się organizacji. *Diagnoza i perspektywy*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008.
496. Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias 7, z. VII, Częstochowa 2013.
 497. Wysocki D., *Banki – istota i rodzaje*, [w:] M. Wiśniewska, K. Kalińska (red.), *Wyzwania gospodarcze, polityczne i społeczne w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku, Włocławek 2017.
 498. Yashaswini V., Hussai A., Ramachandran M., Chinnasamy S., *The Influence of Human Resource Management in Banking*, Recent trends in Management and Commerce, tom 4(2), 2023.
 499. Yohn D.L., *Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond*, Strategy & Leadership, t. 48, nr 5, 2020.
 500. Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W., Lepak D.P., *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, „Academy of Management Journal”, 1996, t. 39, nr 4.
 501. Zaborowski Z., *Wstęp do metodologii badań*, Ossolineum, Wrocław 2003.
 502. Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa 2003.
 503. Zadora H., *Finanse. Kategorie – zjawiska i procesy – podmioty*, Difin, Warszawa 2015.
 504. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
 505. Zając K., *Marketing rekrutacyjny jako narzędzie employer branding*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
 506. Zaleska M., *Charakterystyka systemu bankowego – uwarunkowania instytucjonalne*, [w:] M. Zaleska (red.), *Współczesna bankowość*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
 507. Zalewska-Turzyńska M., *Jakość życia pracowników jako element komunikatu wizerunkowego nowoczesnej organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 43/2, Szczecin 2016.
 508. Zalewska-Turzyńska M., *Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 249, Wrocław 2012.
 509. Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
 510. Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.
 511. Zbiegień-Maciąg L., *Pracownik nasz klient. Marketing personalny w polskich firmach pięć lat później*, Personel, 1-15 kwietnia 2000.

512. Zdonek I., Hysa B., Zdonek D., *Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr 96, Gliwice 2016.
513. Zieliński J., *Metodologia pracy naukowej*, ASPRA-JR, Warszawa 2012.
514. Zimbardo P., Johnson R., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, PWN, Warszawa 2010.
515. Zwiech P., *Funkcja personalna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 172, Poznań 2011.

Akty prawne:

1. 77/780/EEC – First Council Directive of 12 December on the coordination of the laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions, O.J. nr L322, 17.12.1977.
2. 89/299/EEC – Second Council Directive of 18 December 1989 on the coordination of the laws regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions and amending Directive 77/780/EEC, O.J. nr L 386, 30.12.1989.
3. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2366 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego, zmieniająca dyrektywy 2002/65/WE, 2009/110/WE, 2013/36/UE i rozporządzenie (UE) nr 1093/2010 oraz uchylająca dyrektywę 2007/64/WE.
4. Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 8 czerwca 2021 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz polityki wynagrodzeń w bankach (Dz. U. z 2021 r. poz. 1045).
5. Rozporządzenie Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z dnia 31 grudnia 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadania statutu Bankowi Gospodarstwa Krajowego (Dz. U. z 2020 r. poz. 1198).
6. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2033 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla firm inwestycyjnych oraz zmieniające rozporządzenia (UE) nr 1093/2010, (UE) nr 575/2013, (UE) nr 600/2014 i (UE) nr 806/2014.
7. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012, Dz. Urz. UE z 27.06.2013 r. L 176/18.
8. Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji (Dz. U. z 2016 r. poz. 996 (tekst jednolity) z późn. zmianami).
9. Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 roku o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym (Dz.U., nr 4, poz. 18), z późn. zm.
10. Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o Banku Gospodarstwa Krajowego (Dz. U. z 2022 r. poz. 2153).

11. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2024 r. poz. 18).
12. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych Dz. U. z 2022 r. poz. 1467 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
13. Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz. U. z 2023 r., poz. 753 ze zm.).
14. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2003 r. poz. 1465).
15. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych.
16. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim.
17. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. z 2023 r. poz. 2488).
18. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz. U. z 2023 r. poz. 1170).
19. Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej Dz. U. z 2022 r. poz. 2512 (tekst jednolity).
20. Ustawa z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych Dz. U. z 2023 r. poz. 1278 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
21. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. z 2023 r., poz. 756, 1030, 1532).
22. Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (Dz. U. z 2000 r. nr 119 poz. 1252).

Inne źródła:

1. *Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können*, Fraunhofer MOEZ, Lipsk 2014.
2. ATERIMA work, *Polski rynek pracy w 2023 roku. Jakich zmian się spodziewać?*, 2022, s. 6-7.
3. B. Sajkiewicz, *Oczekiwania pracowników w różnym wieku, jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPISS*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 3-4, Zarządzanie różnorodnością.
4. Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework, Comprehensive Version*, Bank for International Settlements, Basel 2006.
5. BCW Change, „Expectations at Work. How changing employee expectations are impacting talent attraction and retention”, 2022.
6. https://7370478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7370478/Raport_ManpowerGroup_Niedobor_Talentow_2023-2.pdf
7. <https://bs.net.pl/zatrudnienie-w-bankach-spada-to-tylko-jedna-strona-medalu/>
8. <https://esg.santander.pl/2023/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/struktura-zatrudnienia/>
9. <https://finhack.pl/jakie-sa-najwieksze-banki-w-polsce/>

10. <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2023/04/Oferty-pracy-w-Polsce-marzec-2023.pdf>
11. https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2023/06/23REBWPL.pdf?utm_source=webinar%20kultura&utm_medium=email&utm_campaign=raport_eb_w_polsce&utm_term=2024-02-17
12. https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2023/06/23REBWPL.pdf?utm_source=webinar%20kultura&utm_medium=email&utm_campaign=raport_eb_w_polsce&utm_term=2024-02-17
13. https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/7/9a8a335d-bea2-43f9-a554-a32dc740c94a.pdf?subskey=workdocli@gmail.com&utm_source=SFMC&utm_medium=email&utm_campaign=PL_MIX_NFZ_2023_DOWNLOAD_REPORT
14. https://nbp.pl/wp-content/uploads/2023/04/Sytuacja-zyciowa-i-ekonomiczna-migrantow-z-Ukrainy-w-Polsce_raport-z-badania-2022.pdf
15. <https://raport-pekao.pl/pracownicy/informacje-o-strukturze-zatrudnienia/>
16. <https://raportroczny2023.pkobp.pl/istotne-tematy-esg/pracownicy/>
17. <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Randstad%20Employer%20Brand%20Research%202023%20Global%20Report.pdf?hsLang=nl>
18. https://www.bankbps.pl/images/Dokumenty/raporty/raporty-roczne/bps_raportroczny_2022_10.pdf
19. https://www.gigroupholding.com/polska/wp-content/uploads/sites/9/2023/04/Gi-Group-Holding_Barometr-Rynku-Pracy-2023_edycja-17.pdf
20. https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/zetki%20wyniki%20bada%C5%84_RAPORT.pdf
21. https://www.ing.pl/_files/asset_upload_data_nyw9zkg
22. https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18
23. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx
24. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx
25. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2024_01_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx
26. https://www.knf.gov.pl/podmioty/Podmioty_sektora_bankowego
27. <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2020/otoczenie-spoeczne-i-pracownicy-s/zaangazowani-pracownicy/nasi-pracownicy/>
28. <https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/>
29. *Informacja na temat sytuacji sektora bankowego w 2021 roku*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Departament Bankowości Komercyjnej, Zespół Analiz Sektora Bankowego, Warszawa 2022, s. 5.
30. Komisja Nadzoru Finansowego, *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, Warszawa 2011.

31. LMC Polska, *Raport „Podsumowanie i wyzwania HR 2022/2023*, 2022.
32. Manpower Group, *Czego pragną pracownicy – od przetrwania do pasji*, 2022.
33. ManpowerGroup, *Raport Niedobór talentów 2023*,
<https://raportyhr.manpowergroup.pl/niedobor-talentow-2023>
34. Oyster „The Employee Expectations”, Report 2022.
35. *Personalmarketing. Mit den richtigen Strategien neue Talente rekrutieren Und Top-Mitarbeiter halten*, softgarden, Berlin,
<https://content.softgarden.com/hubfs/DE/Content%20Files/Free%20Content/softgarden%20-%20Personalmarketing.pdf>
36. Pracuj.pl, *Nowe oblicza pracy*, 2022.
37. Randstad, Raport „Global Report. Employer Brand Research 2023”.
38. Raport „Polski rynek pracy w 2023 roku. Jakich zmian się spodziewać?”, ATERIMA work.
39. Raport CIPD, *Workplace Technology; Employee Experience*, 2020
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/technology/workplace-technology-employee/>
40. Raport KPMG, Employee Experience (EX). People and Change Advisory,
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/my/pdf/kpmg-employee-experience-brochure2022.pdf>
41. *Raport o sytuacji banków w 2013 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014, s. 21.
42. *Raport o sytuacji banków w 2015 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2016, s. 35.
43. Raporty Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiące informację o sytuacji sektora bankowego w latach 2014-2022.
44. Raporty Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiących informację o sytuacji sektora bankowego w latach 2014-2022.
45. Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013.
46. Rekomendacja Z dotycząca zasad ładu wewnętrznego w bankach, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020.
47. *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, Raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o., kwiecień 2023.
48. *Sytuacja finansowa banków w 1999 r. Synteza*, Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2004, s. 7.
49. *Sytuacja finansowa banków w 1999 r. Synteza*, Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2000, s. 24.
50. *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. Synteza*, Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2005, s. 34.
51. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, *Dane miesięczne sektora bankowego według stanu na koniec grudnia 2024 r.*
52. Związek Banków Polskich, *Kodeks etyki bankowej (Zasady dobrej praktyki bankowej)*, Warszawa 2013.

SPIS TABEL

	str.
Tabela 1. Procesy w ramach funkcji personalnej w organizacji	12
Tabela 2. Fazy funkcji personalnej według poszczególnych autorów	13
Tabela 3. Przegląd wybranych definicji zarządzania zasobami ludzkimi.....	25
Tabela 4. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi.....	33
Tabela 5. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu różnych autorów	37
Tabela 6. Przegląd wybranych definicji rekrutacji.....	40
Tabela 7. Porównanie rekrutacji ogólnej i segmentowej	41
Tabela 8. Porównanie marketingu personalnego wewnętrznego i marketingu personalnego zewnętrznego	60
Tabela 9. Porównanie zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu personalnego	72
Tabela 10. Cele i narzędzia <i>employer branding</i> oraz obszary działania przedsiębiorstwa, w których jest wykorzystywany	74
Tabela 11. Korzyści z zastosowania koncepcji Employee Experience oraz zagrożenia wynikające z jej pominięcia w ZZL.....	83
Tabela 12. Podstawowe różnice pomiędzy koncepcją marketingu personalnego a koncepcją marketingu wewnętrznego, <i>employer branding</i> i <i>employee experience</i>	84
Tabela 13. Sieć polskiego sektora bankowego w latach 2015-2024	105
Tabela 14. Źródła i efekty zaangażowania pracowników.....	130
Tabela 15. Rynek pracy w Polsce – przegląd wybranych badań zrealizowanych w latach 2022-2023	134
Tabela 16. Działania z zakresu zewnętrznego <i>employer branding</i> podejmowane przez wybrane banki.....	145
Tabela 17. Funkcje nauki.....	152
Tabela 18. Rodzaje hipotez badawczych.....	166
Tabela 19. Zestawienie przyjętych celów, pytań i hipotez badawczych	171
Tabela 20. Porównanie badań ilościowych i jakościowych z uwagi na wybrane kryteria.	179
Tabela 21. Rodzaje ankiet według poszczególnych kryteriów.....	184
Tabela 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie o płeć pracowników banków.....	196
Tabela 23. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wiek pracowników banków oraz przedstawienie tej odpowiedzi w ujęciu zagregowanym.....	197
Tabela 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie o staż pracy w banku	198
Tabela 25. Rozkład odpowiedzi na pytania o zajmowane stanowisko i wykształcenie pracowników banków	198
Tabela 26. Struktura próby badawczej według liczby osób zatrudnionych w placówce banku.....	199
Tabela 27. Struktura próby badawczej badań jakościowych według kryterium płci rozmówcy.....	200
Tabela 28. Charakterystyka uczestników badań jakościowych według kryterium wykształcenia i obecnie zajmowanego stanowiska w banku.....	201

Tabela 29. Charakterystyka uczestników badań jakościowych według kryterium dotychczasowego łącznego stażu pracy w banku oraz stażu pracy na aktualnie piastowanym stanowisku.....	202
Tabela 30. Charakterystyka uczestników badań jakościowych według kryterium liczby podległych bezpośrednio pracowników	203
Tabela 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie o nadrzędny cel marketingu personalnego	207
Tabela 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wskazanie narzędzi oddziaływania na pracowników w koncepcji marketingu personalnego	208
Tabela 33. Rozkład uzyskanych punktów przez pracowników banków (n=399).....	210
Tabela 34. Kryteria przyjęte do oceny poziomu wiedzy pracowników banków na temat marketingu personalnego	211
Tabela 35. Odsetek poprawnych odpowiedzi dotyczących wskazania narzędzi marketingu personalnego przez poszczególne grupy pracowników banków ..	212
Tabela 36. Średnia liczba punktów uzyskanych przez pracowników w podziale na poszczególne kryteria	214
Tabela 37. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach (n=399)	217
Tabela 38. Średnia ocena realizacji narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach	219
Tabela 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych narzędzi motywacji pracowników w bankach (n=399)	220
Tabela 40. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych narzędzi i działań w ramach wewnętrznej komunikacji w bankach	222
Tabela 41. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych działań w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (n=399)	223
Tabela 42. Średnia ocena realizacji wymienionych działań w ramach kreowania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy	224
Tabela 43. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę realizacji wymienionych działań w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (n=399)	225
Tabela 44. Średnia ocena realizacji wymienionych działań w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy	226
Tabela 45. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę rekrutacji i selekcji przeprowadzanych w bankach.....	230
Tabela 46. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę działań realizowanych w bankach w obszarze rekrutacji i długoterminowe zatrzymywania pracowników	232
Tabela 47. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu narzędzi motywacji na zadowolenie pracowników banków (n=399)	236
Tabela 48. Średnia ocena siły wpływu narzędzi motywacji na zadowolenie pracowników banków	237

Tabela 49. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu narzędzi lub działań w ramach wewnętrznej komunikacji na zadowolenie pracowników banków (n=399).....	237
Tabela 50. Średnia ocena siły wpływu narzędzi lub działań w ramach wewnętrznej komunikacji na zadowolenie pracowników banków	238
Tabela 51. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu barier utrudniających wewnętrzną komunikację na niezadowolenie pracowników banków (n=399)	239
Tabela 52. Średnia ocena siły wpływu barier utrudniających wewnętrzną komunikację na niezadowolenie pracowników banków	240
Tabela 53. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (n=399) ..	241
Tabela 54. Średnia ocena siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy	242
Tabela 55. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (n=399).....	243
Tabela 56. Średnia ocena siły wpływu poszczególnych działań na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy	243
Tabela 57. Statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych wraz z testami Shapiro-Wilka (N = 399)	245
Tabela 58. Znajomość marketingu personalnego a stosowanie jego narzędzi oraz ocena atrakcyjności wizerunku banku	247
Tabela 59. Znajomość marketingu personalnego a zalety jego stosowania	248
Tabela 60. Zależność między rodzajem banku a wykorzystywaniem poszczególnych narzędzi wewnętrznego i zewnętrznego marketingu personalnego.....	251
Tabela 61. Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od oceny wykorzystywanych narzędzi marketingu personalnego w banku	253
Tabela 62. Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od wieku pracowników banków	255
Tabela 63. Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od stażu pracy w banku i wielkości zatrudnienia.....	256
Tabela 64. Wpływ narzędzi marketingu personalnego na budowanie pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.....	260
Tabela 65. Rodzaj banku a cel działania pracodawcy	265
Tabela 66. Rodzaj banku a postrzegane znaczenie narzędzi marketingu personalnego dla zadowolenia pracowników i wizerunku banków	267

Tabela 67. Zastosowane oznaczenie uczestników badania jakościowego	270
Tabela 68. Narzędzia i działania marketingu personalnego najsilniej wpływające na zadowolenie pracowników zatrudnionych w bankach spółdzielczych i komercyjnych	287
Tabela 69. Ranking narzędzi marketingu personalnego według średnich ocen ich wpływu na zadowolenie pracowników	300
Tabela 70. Oszacowanie siły wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na dobór strategii wdrażania działań z zakresu marketingu personalnego i jego narzędzi	305
Tabela 71. Identyfikacja interakcji mocnych stron i szans - SWOT	307
Tabela 72. Identyfikacja interakcji szans i mocnych stron - TOWS	308
Tabela 73. Identyfikacja interakcji mocnych stron i zagrożeń - SWOT	308
Tabela 74. Identyfikacja interakcji zagrożeń i mocnych stron - TOWS	309
Tabela 75. Identyfikacja interakcji słabych stron i szans - SWOT	309
Tabela 76. Identyfikacja interakcji szans i słabych stron - TOWS	310
Tabela 77. Identyfikacja interakcji słabych stron i zagrożeń - SWOT	310
Tabela 78. Identyfikacja interakcji zagrożeń i słabych stron - TOWS	311
Tabela 79. Zbiorcze zestawienie wyników przeprowadzonej analizy SWOT - TOWS	311
Tabela 80. Wybór odpowiedniej strategii dla banków na podstawie wyników analizy SWOT - TOWS	311

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Ewolucja funkcji personalnej	17
Rysunek 2.	Elementy wchodzące w skład marketingu personalnego	64
Rysunek 3.	Udział poszczególnych elementów marki pracodawcy	76
Rysunek 4.	Struktura <i>employer branding</i> w literaturze anglojęzycznej	78
Rysunek 5.	Marketing personalny a <i>employer branding</i> w niemieckojęzycznej i polskojęzycznej literaturze przedmiotu	81
Rysunek 6.	Instytucje systemu bankowego w Polsce	98
Rysunek 7.	Porównanie banków komercyjnych i banków spółdzielczych	102
Rysunek 8.	Liczba podmiotów polskiego sektora bankowego w latach 2015-2024..	104
Rysunek 9.	Liczba zatrudnionych w polskim sektorze bankowym w latach 2014-2023.	106
Rysunek 10.	Struktura aktywów polskiego sektora bankowego w latach 2015-2024 .	107
Rysunek 11.	Wynik finansowy netto polskiego sektora bankowego w latach 2014-2023 według rodzajów podmiotów	108
Rysunek 12.	Struktura aktywów polskiego sektora bankowego w latach 2014-2023 według rodzajów podmiotów	109
Rysunek 13.	Rodzaje banków z uwagi na wybrane kryteria podziału	112
Rysunek 14.	Główne cele zarządzania zasobami ludzkimi w bankach.....	118
Rysunek 15.	Schemat procedury badawczej przyjętej w pracy	156
Rysunek 16.	Cele badawcze na różnych etapach realizacji badań	159
Rysunek 17.	Proces doboru techniki badawczej	178
Rysunek 18.	Struktura próby badawczej według kryterium rodzaju banku, w którym pracują respondenci	200
Rysunek 19.	Struktura próby badawczej w badaniach jakościowych według kryterium rodzaju banku, w którym pracują respondenci.....	201
Rysunek 20.	Rozkład odpowiedzi na pytanie o znajomość pojęcia marketingu personalnego (n=399).....	206
Rysunek 21.	Rozkład uzyskanych punktów przez pracowników banków (n2=225)...	209
Rysunek 22.	Zweryfikowana znajomość koncepcji marketingu personalnego (n=399)	215
Rysunek 23.	Średnia ocena realizacji wymienionych narzędzi motywacji w bankach komercyjnych i spółdzielczych	221
Rysunek 25.	Rozkład odpowiedzi na pytanie o stwierdzenie czy wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy jest atrakcyjny (n=399).....	226
Rysunek 26.	Rozkład odpowiedzi na pytanie o stwierdzenie czy wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy jest atrakcyjny w podziale na rodzaj banku.....	227
Rysunek 27.	Rozkład odpowiedzi na pytanie o wskazanie zalet, jakie przynosi zastosowanie marketingu personalnego w banku (n=399).....	228
Rysunek 28.	Rozkład odpowiedzi na pytanie o stwierdzenie, czy praca w banku przynosi zadowolenie	229
Rysunek 29.	Rozkład odpowiedzi na pytanie czy występują w bankach błędne działania w obszarze rekrutacji i selekcji.....	230
Rysunek 30.	Rozkład odpowiedzi na pytanie na czym w głównym stopniu powinien koncentrować się pracodawca	233
Rysunek 31.	Rozkład odpowiedzi na pytanie o stwierdzenie czy odpowiedni dobór i wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.....	234

Rysunek 32.	Rodzaj banku a wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego	250
Rysunek 33.	Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od płci pracowników banków	255
Rysunek 34.	Zależność udzielonych odpowiedzi na pytanie: „czy odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi” od rodzaju banku	256
Rysunek 35.	Wielkość zatrudnienia w placówce banku a wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego	258
Rysunek 36.	Zastosowanie wewnętrznej komunikacji dwustronnej a zadowolenie pracowników banków z pracy.....	259
Rysunek 37.	Hierarchiczność narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego w bankach komercyjnych.....	261
Rysunek 38.	Hierarchiczność narzędzi zewnętrznego marketingu personalnego w bankach komercyjnych.....	262
Rysunek 39.	Hierarchiczność narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego w bankach spółdzielczych.....	263
Rysunek 40.	Hierarchiczność narzędzi zewnętrznego marketingu personalnego w bankach spółdzielczych.....	264
Rysunek 41.	Schemat działania koncepcji marketingu personalnego	296
Rysunek 42.	Schemat doboru narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach	298
Rysunek 43.	Model marketingu personalnego dla banków spółdzielczych i komercyjnych.....	303

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1

ANKIETA BADAWCZA

NARZĘDZIA MARKETINGU PERSONALNEGO WYKORZYSTYWANE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W BANKACH

Szanowni Państwo,

zwracam się z prośbą o udział w badaniu ankietowym, dotyczącym diagnozy i oceny wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. Badanie jest w pełni anonimowe, a zebrane dane będą wykorzystane do napisania pracy doktorskiej.

Określenie „bank” należy rozumieć jako miejsce, w którym jest Pan(i) zatrudniony(-a).

Żaneta Warzecha
Szkola Doktorska Politechniki Częstochowskiej
kontakt: zaneta.warzecha@pcz.pl

CZĘŚĆ I Znajomość narzędzi marketingu personalnego

1.1. Czy pojęcie marketing personalny jest Panu(-i) znane?

☐ tak ☐ nie

W przypadku udzielenia odpowiedzi NIE proszę o przejście do części II ankiety – pytania nr 2.1.

1.2. Proszę o wskazanie jednej z poniżej wymienionych odpowiedzi, która według Pana(-i) jest nadrzędnym celem marketingu personalnego

☐ identyfikacja i zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników, pozyskanie odpowiednich kandydatów i długoterminowe zatrzymanie obecnych pracowników

☐ budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na Klienta

☐ tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy

☐ nie wiem jaki jest nadrzędny cel marketingu personalnego

1.3. Proszę o zaznaczenie, czy poniżej wymienione stwierdzenia **sa** lub czy **nie sa** narzędziami oddziaływania na pracowników w koncepcji marketingu personalnego (TAK lub NIE)

	TAK	NIE
Rekrutacja pracowników rozumiana jako pozyskiwanie informacji na temat przydatności kandydata na określone stanowisko pracy, bez uwzględniania jego preferencji		
Rekrutacja zewnętrzna i e-rekrutacja pracowników rozumiana jako pozyskiwanie informacji na temat kandydata i oferowanie stanowiska pracy odpowiadającego jego preferencjom		

Rekrutacja wewnętrzna i selekcja związana z mobilnością pracowników i możliwościami przemieszczania ich na inne stanowiska pracy, na których mogliby w lepszy sposób wykorzystać swoją wiedzę i zdolności		
Szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych organizacji		
Szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych organizacji uwzględniających preferencje pracowników		
Employer branding (kreowanie wizerunku marki pracodawcy)		
Komunikacja wewnętrzna jednostronna (od przełożonego do pracownika)		
Komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna) dwustronna pomiędzy pracownikami i potencjalnymi pracownikami a kierownictwem		

CZĘŚĆ II Diagnoza i ocena wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach

- 2.1. Proszę ocenić w skali 1-5 realizację wymienionych narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) w banku (**1 – bardzo słaba realizacja, 2 – słaba realizacja, 3 – średnia realizacja, 4 – dobra realizacja, 5 – bardzo dobra realizacja**) lub wskazać **brak realizacji**.

NARZĘDZIA MARKETINGU PERSONALNEGO	OCENA REALIZACJI NARZĘDZI MARKETINGU PERSONALNEGO					
	1	2	3	4	5	brak realizacji
motywowanie o charakterze niematerialnym						
motywowanie o charakterze materialnym						
wewnętrzna komunikacja rozumiana jako komunikacja dwustronna pomiędzy pracownikami i kierownictwem						
szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku uwzględniających preferencje pracowników						
kreowanie wewnętrznego pozytywnego wizerunku banku jako pracodawcy w oczach zatrudnionych						
rekrutacja wewnętrzna i selekcja rozumiane jako mobilność pracowników i możliwość przemieszczania ich na inne stanowiska pracy, na których mogliby w lepszy sposób wykorzystać swoją wiedzę i zdolności						
różne wydarzenia i spotkania zespołowe						
onboarding (działania, których celem jest adaptacja nowo zatrudnionych osób)						
ankiety pracownicze i ogólna ocena satysfakcji pracowników						
warunki pracy (zapewnienie większej satysfakcji i dobrej atmosfery w pracy, np. poprzez wyposażenie techniczne, umożliwienie Home Office lub elastyczny czas pracy)						
zaangażowanie społeczne (społeczna odpowiedzialność biznesu)						
komunikacja zewnętrzna dwustronna pomiędzy bankiem i potencjalnymi pracownikami						
zewnętrzna rekrutacja i selekcja (obejmująca działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej)						
e-rekrutacja						
kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy						
wydarzenia na uczelniach i rekrutacja uniwersytecka						
employer branding (kreowanie wizerunku marki pracodawcy)						

II.1. MOTYWOWANIE

- 2.2. Przy wymienionych poniżej narzędziach motywacji pracowników proszę o wskazanie czy i z jaką siłą w skali 1-5 wpływają na Pana(-i) zadowolenie w tym obszarze (**1 – bardzo słaby wpływ, 2 – słaby wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – silny wpływ, 5 – bardzo silny wpływ lub brak wpływu**).

Proszę również ocenić w skali 1-5 realizację tych narzędzi w banku (**1 – bardzo słaba realizacja, 2 – słaba realizacja, 3 – średnia realizacja, 4 – dobra realizacja, 5 – bardzo dobra realizacja lub brak realizacji**).

NARZĘDZIA MOTYWACJI PRACOWNIKÓW W BANKU	OCENA SIŁY WPŁYWU NA ZADOWOLENIE W OBSZARZE MOTYWOWANIA						OCENA REALIZACJI W BANKU					
	1	2	3	4	5	Brak wpływu	1	2	3	4	5	Brak realizacji
silna marka banku												
pozytywny wizerunek banku jako pracodawcy												
kultura pracy												
emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy												
stosunki w pracy												
zachęty ekonomiczne płacowe												
zachęty ekonomiczne pozapłacowe												
awanse												
elastyczny czas pracy												
samodzielność pracy												
narzędzia motywacji przymusu (np. zakazy, polecenia, normy pracy, instrukcje pracy)												
narzędzia motywacji perswazji (np. konsultacje, negocjacje, stawianie celów)												

II.2. WEWNĘTRZNA KOMUNIKACJA DWUSTRONNA POMIĘDZY PRACOWNIKAMI A ICH PRZEŁOŻONYMI

- 2.3. Przy wymienionych poniżej narzędziach/działaniach w ramach wewnętrznej komunikacji proszę o wskazanie czy i z jaką siłą w skali 1-5 wpływają na Pana(-i) zadowolenie w tym obszarze (**1 – bardzo słaby wpływ, 2 – słaby wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – silny wpływ, 5 – bardzo silny wpływ lub brak wpływu**).

Proszę również ocenić w skali 1-5 realizację tych narzędzi/działań w banku (**1 – bardzo słaba realizacja, 2 – słaba realizacja, 3 – średnia realizacja, 4 – dobra realizacja, 5 – bardzo dobra realizacja lub brak realizacji**).

NARZĘDZIA / DZIAŁANIA W RAMACH WEWNĘTRZNEJ KOMUNIKACJI W BANKU	OCENA SIŁY WPŁYWU NA ZADOWOLENIE W OBSZARZE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ						OCENA REALIZACJI W BANKU					
	1	2	3	4	5	Brak wpływu	1	2	3	4	5	Brak realizacji
spotkania informacyjne w zespołach												
badanie opinii pracowniczej												
Intranet												
gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników												
forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych												
rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań												

- 2.4. Proszę określić z jaką siłą w skali 1-5 wymienione bariery utrudniające skuteczną komunikację wewnętrzną w banku wpływają na Pana(-i) niezadowolenie w tym obszarze (**1 – bardzo słaby wpływ, 2 – słaby wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – silny wpływ, 5 – bardzo silny wpływ**) lub wskazać **brak wpływu**.

BARIERY UTRUDNIAJĄCE WEWNĘTRZNĄ KOMUNIKACJĘ W BANKU	OCENA SIŁY WPŁYWU NA NIEZADOWOLENIE W OBSZARZE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ					
	1	2	3	4	5	Brak wpływu
obawy przed negatywną reakcją przełożonego na chęć podjęcia rozmowy przez pracownika o jego potrzebach i oczekiwaniach						
brak czasu na dbałość o poprawną komunikację						
brak możliwości negocjacji w niektórych kwestiach						
Nieidentyfikowanie w żaden sposób informacji o potrzebach i oczekiwaniach pracowników						
opóźnienia w przekazywaniu informacji						
niekompletność przekazywanych informacji						
przekazywanie nadmiernej ilości informacji						
nieprzyswajanie wagi do dwustronnej komunikacji (pracodawca – pracownik)						

II.4. KREOWANIE WIZERUNKU BANKU JAKO ATRAKCYJNEGO PRACODAWCY

- 2.5. Proszę wskazać, czy i z jaką siłą według Pana(-i), w skali 1-5, wymienione poniżej działania wpływają na kreowanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (**1 – bardzo słaby wpływ, 2 – słaby wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – silny wpływ, 5 – bardzo silny wpływ** lub **brak wpływu**).
- Proszę również ocenić w skali 1-5 realizację tych działań w banku lub jej brak (**1 – bardzo słaba realizacja, 2 – słaba realizacja, 3 – średnia realizacja, 4 – dobra realizacja, 5 – bardzo dobra realizacja** lub **brak realizacji**).

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA ZEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	OCENA SIŁY WPŁYWU NA KREOWANIE ZEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU						OCENA REALIZACJI W BANKU					
	1	2	3	4	5	Brak wpływu	1	2	3	4	5	Brak realizacji
reklama banku jako pracodawcy - ulotki, plakaty, publikacje w prasie												
szeroko rozumiany sponsoring												
odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne												
aktywna promocja na uczelniach (np. prezentacje, spotkania ze studentami)												
uczestnictwo w targach pracy												
realizowanie w banku programów płatnych praktyk i staży												
przyznawanie przez bank stypendiów studenckich												
organizowanie tzw. otwartych drzwi												
zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy												
zakładka „kariera” na stronie internetowej banku												
profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn												
profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter												
profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych												
działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)												

- 2.6. Proszę wskazać, czy i z jaką siłą, według Pana(-i), w skali 1-5, wymienione poniżej działania wpływają na kreowanie wewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy (1 – **bardzo słaby wpływ**, 2 – **słaby wpływ**, 3 – **średni wpływ**, 4 – **silny wpływ**, 5 – **bardzo silny wpływ** lub **brak wpływu**).

Proszę również ocenić w skali 1-5 realizację tych działań w banku lub jej brak (1 – bardzo słaba realizacja, 2 – słaba realizacja, 3 – średnia realizacja, 4 – dobra realizacja, 5 – bardzo dobra realizacja lub brak realizacji).

DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY	OCENA SIŁY WPŁYWU NA KREOWANIE WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU						OCENA REALIZACJI W BANKU					
	1	2	3	4	5	Brak wpływu	1	2	3	4	5	Brak realizacji
działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych)												
planowanie zadań pracowniczych												
przejrzysty system wynagradzania												
możliwość samorealizacji												
utrzymywanie stabilności zatrudnienia												
zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników												
zapewnienie równowagi praca – życie prywatne												
sprawny system komunikacji wewnętrznej												
włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji												

2.7. Czy zgadza się Pan(i) z następującym stwierdzeniem: wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy jest atrakcyjny?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ ani tak, ani nie ☐ raczej nie ☐ zdecydowanie nie

2.8. Jakie według Pana(-i) zalety przynosi zastosowanie marketingu personalnego w banku? – **pytanie wielokrotnego wyboru**

- ☐ zmniejszenie rotacji kadr
- ☐ zwiększenie odporności pracowników na propozycje nowej pracy
- ☐ wzrost zaufania do pracodawcy
- ☐ lepsze relacje pracodawcy z pracownikami
- ☐ większe zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę
- ☐ większe zaangażowanie w życie banku
- ☐ identyfikowanie się z bankiem
- ☐ częstsze przejawianie własnej inicjatywy
- ☐ podniesienie satysfakcji pracowników z pracy
- ☐ stworzenie przyjaznej atmosfery w pracy

2.9. Czy zgadza się Pan(i) z następującym stwierdzeniem: praca w banku przynosi Pani(-u) zadowolenie?

☐ zdecydowanie tak ☐ raczej tak ☐ ani tak, ani nie ☐ raczej nie ☐ zdecydowanie nie

II.5. REKRUTACJA i SELEKCJA

2.10. Jak Pan(i) ocenia w skali 1-5 zarządzanie w obszarze rekrutacji i selekcji w banku?
(1 – najniższa ocena, 5 – najwyższa ocena)

	OCENA				
	1	2	3	4	5
wewnętrzna rekrutacja i selekcja w banku					
zewnętrzna rekrutacja i selekcja w banku					

2.11. Czy według Pana(-i) występują błędne działania w obszarze rekrutacji i selekcji w banku?

☐ TAK

☐ NIE

Jeśli **TAK**, to jakie?

.....

Proszę ocenić realizację przez bank poniżej wymienionych działań w skali 1-5 (1 – bardzo słaba realizacja, 2 – słaba realizacja, 3 – średnia realizacja, 4 – dobra realizacja, 5 – bardzo dobra realizacja) lub wskazać brak realizacji.

DZIAŁANIA	OCENA					
	1	2	3	4	5	Brak realizacji
rekrutacja odpowiednich kandydatów						
działania mające na celu długoterminowe zatrzymywanie obecnych pracowników						
budowanie silnych relacji z pracownikami						

CZĘŚĆ III Oczekiwania pracowników wobec pracodawców

3.1. Proszę o wskazanie jednej z poniżej wymienionych odpowiedzi, która według Pana(-i) najlepiej obrazuje na czym w głównym stopniu powinien koncentrować się pracodawca.

☐ identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników

☐ budowaniu kultury organizacyjnej nastawionej na Klienta

☐ tworzeniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy

☐ budowaniu zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników

☐ budowaniu silnych relacji z pracownikami

☐ długoterminowym zatrzymywaniu obecnych pracowników

☐ pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów

☐ inne (jakie?)

3.2. Czy zgadza się Pan(i) z następującym stwierdzeniem: odpowiedni dobór i wykorzystanie wymienionych w kwestionariuszu narzędzi marketingu personalnego prowadzi do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi?

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ ani tak, ani nie
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie

Część IV Metryczka

- 4.1. Płeć:
- ☐ kobieta
 - ☐ mężczyzna
- 4.2. Wiek:
- ☐ poniżej 25 lat ☐ 25-35 lat ☐ 36-45 lat ☐ 46-55 lat ☐ 56-60 lat
 - ☐ powyżej 60 lat
- 4.3. Wykształcenie
- ☐ wyższe ekonomiczne
 - ☐ wyższe nieekonomiczne
 - ☐ średnie
 - ☐ inne (jakie?)
- 4.4. Dotychczasowy łączny staż pracy w banku:
- ☐ poniżej 1 roku ☐ 1 - 5 lat ☐ 6 - 16 lat ☐ 17 - 27 lat ☐ powyżej 27 lat
- 4.5. Obecnie zajmowane stanowisko w banku:
- ☐ kadra zarządzająca
 - ☐ kadra kierownicza
 - ☐ stanowisko obsługi klienta
 - ☐ stanowisko nie związane z bezpośrednią obsługą klienta
 - ☐ inne (jakie?)
- 4.6. Liczba osób zatrudnionych w placówce/oddziale banku, w którym Pan(-i) pracuje:
- ☐ do 10 osób
 - ☐ 11-26 osób
 - ☐ 27-42 osób
 - ☐ powyżej 42 osób
- 4.7. Rodzaj banku:
- ☐ bank komercyjny
 - ☐ bank spółdzielczy zrzeszony w Spółdzielczej Grupie Bankowej
 - ☐ bank spółdzielczy zrzeszony w Grupie Banku Polskiej Spółdzielczości

Dziękuję za udział w badaniu

ZAŁĄCZNIK 2

Kwestionariusz wywiadu

Szanowny Panie! Szanowna Pani!

Nazywam się Żaneta Warzecha i jestem doktorantką Szkoły Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej. Moje zainteresowania naukowe skupiają się na zagadnieniach z zakresu szeroko rozumianej problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w bankach i wykorzystywanej w jego ramach koncepcji marketingu personalnego. Dziękuję, że zgodził(a) się Pan(i) na wywiad, który stanowi rozwinięcie i doprecyzowanie badań ankietowych przeprowadzonych przeze mnie wśród pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych. Informuję, że dane pozyskane z tej rozmowy zostaną opracowane wyłącznie w sposób zbiorczy. Nie będzie Pan(i) cytowany(-a) z imienia i nazwiska ani nie będzie podawana nazwa banku, którą Pan(i) reprezentuje. Zatem bardzo proszę o udzielenie szczerych i zgodnych z prawdą odpowiedzi. Mam nadzieję, że uzyskany materiał pozwoli mi na realizację obranych w rozprawie doktorskiej celów badawczych.

Imię i nazwisko:.....⁷³⁶

Metryczka

1. **Rodzaj banku, w którym Pan(-i) pracuje (bank spółdzielczy/komercyjny)**
.....
2. **Wykształcenie**
.....
3. **Dotychczasowy łączny staż pracy w banku**
.....
4. **Staż pracy na aktualnie piastowanym stanowisku**
.....
5. **Obecnie zajmowane stanowisko w banku (kierownicze, zarządcze, pozostali pracownicy)**
.....
6. **Liczba osób zatrudnionych w placówce / oddziale banku**
.....
7. **Liczba podległych bezpośrednio pracowników**
.....

Pytania właściwe

8. Czy spotkał(a) się Pan(i) z pojęciem marketingu personalnego i wykorzystywanych w jego ramach narzędziach?
.....
.....
9. Prawie 43,9% pracowników banków, którzy wzięli udział w przeprowadzonym przeze mnie badaniu ankietowym nie zna koncepcji marketingu personalnego i jego narzędzi, co zostało odpowiednio zweryfikowane, a średni poziom wiedzy wszystkich badanych łącznie oraz kadry kierowniczej i zarządzającej z osobna określono jako niski, natomiast pozostałych pracowników jako dostateczny.

⁷³⁶ Informacja jedynie do wiadomości autorki badań

Z czego według Pana(-i) może wynikać taki niski poziom wiedzy pracowników?
Czy uważa Pan(i), że kadra zarządzająca i kierownicza powinna posiadać wyższy
poziom wiedzy niż pozostali pracownicy i dlaczego?

.....
.....
.....

10. Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że narzędziem marketingu personalnego najlepiej realizowanym w bankach komercyjnych jest kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy, natomiast w bankach spółdzielczych są szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku uwzględniających preferencje pracowników. Najgorzej realizowane w obu instytucjach są wydarzenia na uczelniach i rekrutacja uniwersytecka (Załącznik nr 1 do kwestionariusza wywiadu). Z czego mogą wynikać według Pana(-i) takie oceny dla banku, w którym jest Pan(i) zatrudniona?

.....
.....
.....

11. Załącznik nr 2 do kwestionariusza wywiadu przedstawia zestawienie narzędzi marketingu personalnego w poszczególnych obszarach wraz ze średnimi ocenami ich wpływu na zadowolenie pracowników, które zostało sporządzone na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych. Czy gdyby miał(a) Pan(i) zbudować swój własny ranking, to wyglądałby on tak samo, czy może inne narzędzia wpływają silniej na Pana(-i) zadowolenie?

.....
.....
.....

12. Przeprowadzone badania ankietowe potwierdziły, że banki spółdzielcze skupiały się przede wszystkim na stosowaniu wewnętrznych narzędzi marketingu personalnego, natomiast banki komercyjne wykorzystywały równomiernie oba rodzaje narzędzi tej koncepcji (wewnętrzne i zewnętrzne). Z czego według Pana(-i) może wynikać taka zależność?

.....
.....
.....

13. Współcześnie częściej poruszany jest w literaturze przedmiotu temat employer brandingu niż marketingu personalnego. Zgodnie z większością definicji zawartych w polskojęzycznej literaturze jest on jednym z narzędzi marketingu personalnego i odnosi się wyłącznie do zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Pracownicy banków komercyjnych ocenili jego realizację raczej dobrze (średnia ocena 3,6 na 5), natomiast ocena w bankach spółdzielczych była słaba (średnia ocena 2,8 na 5). Z czego może według Pana(-i) wynikać taka zależność w bankach? Proszę o odniesienie się przede wszystkim do oceny banku, w którym Pan(i) pracuje.

.....
.....
.....

14. Jakie dostrzega Pan(i) zalety i cele z zastosowania w banku narzędzi marketingu personalnego?

-
-
-
15. Głównym celem marketingu personalnego jest identyfikacja i zaspokojenie potrzeb pracowników. Czy w banku, w którym Pan(i) pracuje takie badanie potrzeb jest realizowane? Co według Pana(-i) pomaga lub może pomóc w realizacji tego celu?
-
-
-
16. W jaki sposób według Pana(-i) narzędzia marketingu personalnego znajdują / mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach?
-
-
-
17. Czy według Pani(-a) istnieje potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w bankach i czy odpowiednio dobrane i zmodyfikowane narzędzia marketingu personalnego mogłyby ten proces ulepszyć? A może są według Pana(-i) inne skuteczniejsze rozwiązania?
-
-
-
18. 56,1% ankietowanych uznało, że wewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy (zdecydowanie lub raczej) jest atrakcyjny. Czy zgadza się Pan(i) z takim twierdzeniem w stosunku do banku, w którym jest Pan(i) zatrudniona? Jakże są według Pana(-i) zalety posiadania pozytywnego wizerunku przez pracodawcę?
-
-
-
19. 62,7% ankietowanych uznało, że praca w banku przynosi im (zdecydowanie lub raczej) zadowolenie. Czy praca w banku przynosi Panu(-i) zadowolenie? Czy są może jakieś obszary, które w sposób szczególny wpływają negatywnie na odczuwanie zadowolenia?
-
-
-
20. Czy zauważa Pan(i) w banku nadmierny poziom rotacji kadr? Czemu?
-
-
-
21. 46,3% ankietowanych pracowników banków komercyjnych i 48,1% pracowników banków spółdzielczych uznało, że w obszarze rekrutacji i selekcji występują błędne działania. Czym są one według Pana(-i) spowodowane oraz czy można ten proces ulepszyć? Jakże jest Pana(-i) stanowisko w tej sprawie?
-
-
-
22. Najwięcej, bo 38,3% ankietowanych zatrudnionych w bankach komercyjnych i aż 57,4% badanych zatrudnionych w bankach spółdzielczych wskazało, że pracodawcy powinni przede wszystkim koncentrować się na budowaniu zespołu

efektywnych i zaangażowanych pracowników. Na drugim miejscu również wysoko znalazło się identyfikowanie i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników, które wskazało 30,2% badanych z banków komercyjnych i 11,8% badanych z banków spółdzielczych. Czy zgadza się Pan(i) z tym twierdzeniem?

.....
.....
.....

23. Załącznik nr 3 do kwestionariusza wywiadu przedstawia ogólny plan zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujący etapy: planowania, organizowania, motywowania i kontroli wraz z przypisanymi im (najlepiej ocenionymi w badaniach ilościowych) narzędziami marketingu personalnego. Czy według Pana(-i) taki dobór narzędzi i działań do poszczególnych etapów jest właściwy? Jeśli ma Pan(i) jakieś sugestie lub uwagi proszę o nich opowiedzieć.

.....
.....
.....

24. W załączniku nr 4 do kwestionariusza wywiadu wskazano mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wdrożenia oraz stosowania marketingu personalnego w bankach. Bardzo proszę o przydzielenie według własnego uznania wag do poszczególnych czynników, tak aby ich suma w każdym bloku wyniosła 1,00.

25. Czy chciałby(-a)by Pan(i) coś dodać do poruszonych podczas rozmowy zagadnień?

.....
.....
.....

Dziękuję za udział w badaniu

ZAŁĄCZNIK NR 1 DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

Ranking średnich ocen realizacji wymienionych narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych

Średnie oceny		NARZĘDZIA MARKETINGU PERSONALNEGO
Bank spółdzielczy (n=237)	Bank komercyjny (n=162)	
2,8	3,2	Motywowanie o charakterze niematerialnym
3,3	3,6	Motywowanie o charakterze materialnym
3,0	3,4	Wewnętrzna komunikacja rozumiana jako komunikacja dwustronna pomiędzy pracownikami i kierownictwem
3,4	3,2	Szkolenia oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych banku uwzględniających preferencje pracowników
3,2	3,6	Kreowanie wewnętrznego pozytywnego wizerunku banku jako pracodawcy w oczach zatrudnionych
3,1	3,4	Rekrutacja wewnętrzna i selekcja rozumiane jako mobilność pracowników i możliwość przemieszczania ich na inne stanowiska pracy, na których mogliby w lepszy sposób wykorzystać swoją wiedzę i zdolności
3,1	3,3	Różne wydarzenia i spotkania zespołowe
2,9	3,5	Onboarding (działania, których celem jest adaptacja nowo zatrudnionych osób)
2,5	3,4	Ankiety pracownicze i ogólna ocena satysfakcji pracowników
3,1	3,5	Warunki pracy (zapewnienie większej satysfakcji i dobrej atmosfery w pracy, np. poprzez wyposażenie techniczne, umożliwienie Home Office lub elastyczny czas pracy)
3,2	3,4	Zaangażowanie społeczne (społeczna odpowiedzialność biznesu)
3,0	3,4	Komunikacja zewnętrzna dwustronna pomiędzy bankiem i potencjalnymi pracownikami
3,0	3,4	Zewnętrzna rekrutacja i selekcja (obejmująca działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej)
2,4	3,3	E-rekrutacja
3,0	3,7	Kreowanie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy
2,1	3,1	Wydarzenia na uczelniach i rekrutacja uniwersytecka
2,8	3,6	Employer branding (kreowanie wizerunku marki pracodawcy)

ZAŁĄCZNIK NR 2 DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

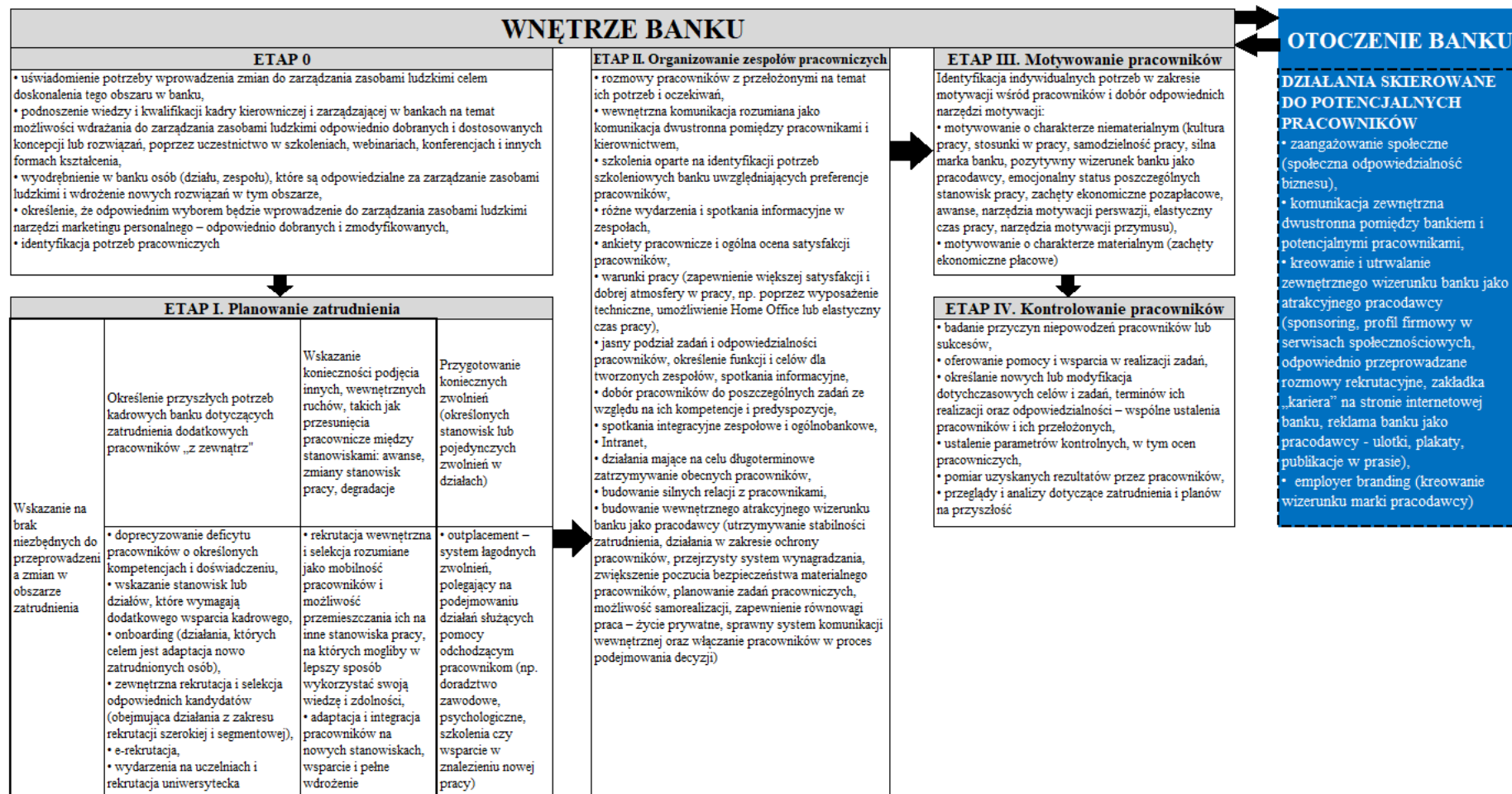
Zestawienie narzędzi marketingu personalnego według średnich ocen ich wpływu na zadowolenie pracowników

NARZĘDZIA MOTYWACJI	ŚREDNIA		
	RAZEM (n=399)	Banki komercyjne (n=162)	Banki spółdzielcze (n=237)
kultura pracy	4,4	4,4	4,3
stosunki w pracy	4,3	4,4	4,2
zachęty ekonomiczne płacowe	4,3	4,4	4,2
samodzielność pracy	4,2	4,3	4,1
pozytywny wizerunek banku jako pracodawcy	4,1	4,2	3,9
zachęty ekonomiczne pozapłacowe	4,1	4,2	4,0
awanse	4,1	4,2	4,0
elastyczny czas pracy	3,9	4,1	3,8

silna marka banku	3,8	4,1	3,7
emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy	3,7	3,9	3,6
narzędzia motywacji perswazji (np. konsultacje, negocjacje, stawianie celów)	3,7	3,8	3,6
narzędzia motywacji przymusu (np. zakazy, polecenia, normy pracy, instrukcje pracy)	2,8	3,0	2,7
NARZĘDZIA/DZIAŁANIA W RAMACH WEWNĘTRZNEJ KOMUNIKACJI			
rozmowy pracowników z przełożonymi na temat ich potrzeb i oczekiwań	4,1	4,3	4,0
spotkania informacyjne w zespołach	4,0	4,1	4,0
badanie opinii pracowniczej	3,5	3,7	3,4
Intranet	3,4	3,7	3,3
forum dyskusyjne dla pracowników i ich przełożonych	3,1	3,4	3,0
gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery dla pracowników	2,7	2,9	2,6
DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA ZEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY			
odpowiednio przeprowadzane rozmowy rekrutacyjne	4,0	4,3	3,8
profil firmowy w serwisach społecznościowych zawodowych, np. GoldenLine, Profeo, LinkedIn	3,9	4,2	3,6
profil firmowy w serwisach społecznościowych, np. Facebook czy Twitter	3,9	4,1	3,8
realizowanie w banku programów płatnych praktyk i staży	3,8	4,2	3,6
zakładka „kariera” na stronie internetowej banku	3,8	4,3	3,5
profil firmowy w serwisach rekrutacyjnych	3,8	4,3	3,6
działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)	3,8	4,1	3,6
uczestnictwo w targach pracy	3,7	4,1	3,4
zgłaszanie banku do rankingów dobrego pracodawcy	3,7	4,3	3,4
reklama banku jako pracodawcy - ulotki, plakaty, publikacje w prasie	3,6	3,9	3,4
aktywna promocja na uczelniach (np. prezentacje, spotkania ze studentami)	3,6	4,0	3,4
szeroko rozumiany sponsoring	3,5	3,8	3,9
przyznawanie przez bank stypendiów studenckich	3,5	3,9	3,2
organizowanie tzw. otwartych drzwi	3,5	4,0	3,2
DZIAŁANIA W RAMACH KREOWANIA WEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU BANKU JAKO PRACODAWCY			
przejrzysty system wynagradzania	4,5	4,6	4,4
możliwość samorealizacji	4,4	4,6	4,3
utrzymywanie stabilności zatrudnienia	4,4	4,7	4,3
zwiększenie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników	4,4	4,5	4,2
zapewnienie równowagi praca – życie prywatne	4,4	4,5	4,3
działania w zakresie ochrony pracowników (np. opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych)	4,3	4,5	4,2
sprawny system komunikacji wewnętrznej	4,3	4,4	4,2
włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji	4,1	4,3	4,0
planowanie zadań pracowniczych	4,0	4,1	3,9

ZAŁĄCZNIK NR 3 DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

Wstępny schemat wdrożenia narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach



ZAŁĄCZNIK NR 4 DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

Czynniki wewnętrzne	Mocne strony	kod	waga	Słabe strony	kod	waga
	budowanie silnych relacji z pracownikami	S1		wdrożenie narzędzi marketingu personalnego jest kosztowne	W1	
	tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy	S2		brak znajomości narzędzi marketingu personalnego przez zarządzających	W2	
	ograniczenie rotacji kadr	S3		brak znajomości narzędzi marketingu personalnego przez pracowników	W3	
	możliwość łatwego pozyskania najlepszych kandydatów z rynku	S4		niechęć pracowników do zmian	W4	
	odczuwanie przez osoby zatrudnione satysfakcji z pracy	S5				
	Suma		1,00	suma		1,00
Czynniki zewnętrzne	Szanse	kod	waga	Zagrożenia	kod	waga
	lepszą sytuacją finansową banków	O1		ryzyko niepowodzenia wdrożenia marketingu personalnego	T1	
	zachowanie ciągłości działania banku	O2				
	wzmocnienie przewagi konkurencyjnej na rynku pracy	O3		brak obserwowanych pozytywnych zmian w wyniku wdrożonych działań	T2	
	wysoka świadomość potrzeby zmian w ZZL u pracowników i pracodawcy	O4				
	wpływ na ogólny wizerunek banku	O5		niechęć pracowników dotycząca wdrożenia marketingu personalnego	T3	
	Suma		1,00	suma		1,00

ZAŁĄCZNIK 3

Statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych wraz z wynikami testu normalności Shapiro-Wilka przedstawione dla banków spółdzielczych i komercyjnych

Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
Banki komercyjne (<i>n</i> = 162)									
Narzędzia wewnętrznego marketingu personalnego	3,40	3,50	0,90	-0,42	-0,36	0,80	5,00	0,97	0,003
Narzędzia zewnętrznego marketingu personalnego	3,39	3,57	1,01	-0,53	-0,09	0,71	5,00	0,96	<0,001
Wpływ narzędzi motywacyjnych na zadowolenie	4,08	4,21	0,79	-1,03	0,55	1,58	5,00	0,90	<0,001
Realizacja działań wpływających na zadowolenie	3,68	3,75	0,87	-0,80	1,03	0,75	5,00	0,95	<0,001
Wpływ narzędzi komunikacji na zadowolenie	3,69	3,67	0,93	-0,28	-0,88	1,50	5,00	0,95	<0,001
Realizacja narzędzi komunikacji wpływających na zadowolenie	3,68	3,75	0,87	-0,80	1,03	0,75	5,00	0,95	<0,001
Bariery komunikacji wpływające na zadowolenie	4,03	4,25	1,02	-1,28	1,19	0,88	5,00	0,85	<0,001
Działania wpływające na kreowanie zewnętrznego wizerunku	4,09	4,14	0,78	-0,84	0,19	1,79	5,00	0,92	<0,001
Realizacja działań wpływających na zewnętrzny wizerunek	3,51	3,64	1,06	-0,67	0,07	0,36	5,00	0,95	<0,001
Działania wpływające na kreowanie wewnętrznego wizerunku	4,45	4,72	0,69	-1,70	2,83	1,67	5,00	0,78	<0,001
Realizacja działań wpływających na wewnętrzny wizerunek	3,60	3,78	1,03	-0,43	-0,51	0,89	5,00	0,95	<0,001
Banki spółdzielcze (<i>n</i> = 237)									
Narzędzia wewnętrznego marketingu personalnego	3,03	3,10	1,08	-0,22	-0,66	0,00	5,00	0,98	<0,001

Narzędzia zewnętrznego marketingu personalnego	2,78	2,71	1,14	0,01	-0,78	0,00	5,00	0,98	0,003
Wpływ narzędzi motywacyjnych na zadowolenie	3,83	4,00	0,74	-0,93	0,61	1,25	5,00	0,94	<0,001
Realizacja działań wpływających na zadowolenie	3,27	3,33	1,01	-0,40	-0,34	0,00	5,00	0,98	<0,001
Wpływ narzędzi komunikacji na zadowolenie	3,36	3,50	0,95	-0,82	0,80	0,00	5,00	0,96	<0,001
Realizacja narzędzi komunikacji wpływających na zadowolenie	3,27	3,33	1,01	-0,40	-0,34	0,00	5,00	0,98	<0,001
Bariery komunikacji wpływające na zadowolenie	3,80	4,00	0,86	-0,74	0,48	0,38	5,00	0,95	<0,001
Działania wpływające na kreowanie zewnętrznego wizerunku	3,48	3,64	0,94	-0,70	0,13	0,79	5,00	0,95	<0,001
Realizacja działań wpływających na zewnętrzny wizerunek	2,47	2,50	1,14	0,24	-0,70	0,29	5,00	0,98	<0,001
Działania wpływające na kreowanie wewnętrznego wizerunku	4,22	4,56	0,84	-1,35	1,17	1,44	5,00	0,83	<0,001
Realizacja działań wpływających na wewnętrzny wizerunek	3,29	3,33	1,07	-0,16	-0,88	1,00	5,00	0,97	<0,001

Źródło: opracowanie własne

SUMMARY

This dissertation provides a valuable source of information and data on the benefits and objectives of applying personnel marketing tools to human resources management in banks. It not only provides and deepens existing knowledge in this area, but also identifies solutions and tools that most strongly influence bank employee satisfaction in this area. The following research objectives were pursued in this study:

- a diagnosis and evaluation of the use of personnel marketing tools in human resources management in cooperative and commercial banks was made,
- personal marketing tools used in human resources management in cooperative banks and commercial banks were compared,
- a diagnosis was made of the knowledge of personal marketing tools among managers and executives in banks,
- a model of personnel marketing for banks was developed.

It was possible to achieve the set research objectives by using appropriate research methods and techniques. The theoretical part of the dissertation was based on the literature study method, while the empirical research was carried out using triangulation of research methods, i.e. the implementation of both quantitative research (questionnaire) and qualitative research (interview). The survey was conducted among employees of commercial and cooperative banks using CAWI and PAPI techniques. The qualitative research, on the other hand, complemented and developed the quantitative research and was carried out using the author's interview questionnaire. They were conducted among employees of commercial and cooperative banks.

This dissertation contains: an introduction, five chapters - of which the first two are theoretical and the result of a review of the literature on the subject, and the next three are empirical in nature, a conclusion, a bibliography, lists of tables and figures, appendices and an abstract of the dissertation in English.

Chapter one discusses the nature of human resource management and personnel marketing and personnel marketing and compares personnel marketing with other complementary concepts such as internal marketing, employer branding and employee experience. The second chapter was devoted to considerations of personnel marketing against the background of activities implemented as part of banks' human resources policies, present in the literature, laying the groundwork for deliberations on the use of the concept's tools in human resources management in banks. This chapter also presents

a brief historical overview of the formation of the term 'bank'. This is followed by a discussion of the place and role of these institutions in the Polish banking system. In addition, a classification of banks according to the adopted criteria is proposed and their types are characterised, with particular emphasis on the comparison of cooperative banks with commercial banks.

The content of the third chapter is focused around the presentation of the issue adopted by the author of the thesis and the organisation of own research, on the basis of which the empirical part of the thesis was developed. In this part of the dissertation, the author described the research methodology, including the objectives, hypotheses and research methods used, and the research sample was characterised. The fourth chapter includes a discussion of the practical aspects of the issue of personal marketing in banks and the tools used within it. These are shown on the basis of the author's own quantitative research among bank employees in the Polish banking sector. On their basis, the author made an empirical diagnosis and assessment of the use of personal marketing tools in human resources management in these institutions. Also included in the considerations was the determination of the level of familiarity with the discussed concept among the respondents and verification of the impact of individual tools on respondents' satisfaction. The final stage was a summary of the research and verification of the adopted research hypotheses. The final chapter of the dissertation presents an explication of the results of the qualitative research. Based on the analysed results of the quantitative and qualitative research, a scheme for the selection of personnel marketing tools for human resources management in banks was developed and a personnel marketing model for these institutions was developed. The chapter concludes with an indication of the existing research limitations and the direction of further research in the field of the addressed issues.

The author hopes that this dissertation will be usable and useful in the practice of commercial and cooperative banks operating in Poland. The dissertation is also expected to have a positive impact on filling the research gap and to influence the development of the discipline of management and quality sciences.