

Zbigniew Turalski*

Motywowanie pracowników bezpośredniej obsługi klienta, zatrudnionych w oddziale banku detalicznego, będącego w trakcie fuzji

Wstęp

Od kilku lat obserwujemy systematycznie postępującą konsolidację sektora usług bankowych w Polsce. Proces ten został zapoczątkowany po 2008 r., w którym ogłoszono upadłość czwartego największego banku w USA, jakim był Lehman Brothers. 15 kwietnia 2008 r. – dzień, w którym ogłoszona została upadłość – przyjmuje się jako datę początku światowego kryzysu finansowego, którego skutki są nadal odczuwane mimo upływu ponad 10 lat. Wykryte nieprawidłowości przyczyniły się do wprowadzenia szeregu zmian w zakresie regulacji prawnych dotyczących zasad organizacji i funkcjonowania banków. Większość wprowadzonych zmian ma charakter restrykcyjny i w wymierny sposób zaostrza wymogi o charakterze ostrożnościowym, które stawiają bankom instytucje nadzorcze.

Dokonując analizy porównawczej ponoszonych kosztów operacyjnych, koniecznych do spełnienia wymogów prawnych w odniesieniu do oczekiwanych i możliwych do osiągnięcia potencjalnych przyszłych zysków, właściciele banków (głównie zagranicznych) coraz częściej podejmują decyzje strategiczne wiążące się z opuszczeniem polskiego rynku usług bankowych.

Postępująca konsolidacja sektora bankowego, połączona z digitalizacją licznych procesów, przyczynia się do sukcesywnego ograniczania liczby zatrudnionych w tym sektorze.

Fuzje poszczególnych banków, głównie dzięki synergii organizacyjnej, przyczyniają się do uniwersalizacji banków powstających po połączeniu. Rozmiar i specyfika działalności powstających po połączeniu organizacji wymusza na nich reorganizację sposobu funkcjonowania, m.in. poprzez zmiany w sieci dystrybucyjnej oraz wydzielenie wyspecjalizowanych segmentacyjnie komórek organizacyjnych. Digitalizacja procesów, ograniczenie zatrudnienia, reorganizacja sieci i struktury, profilowanie i specjalizacja poszczególnych, wydzielonych komórek organizacyjnych są bezpośrednim

* Mgr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, zturalski@gmail.com

źródłem obaw pracowników dotyczących przyszłości w organizacji. Pracownicy zmuszeni do wyjścia z dotychczasowej zawodowej strefy komfortu obawiają się, czy posiadają lub czy są w stanie zdobyć kompetencje niezbędne im do realizacji obowiązków powierzonych w nowej organizacji i rzeczywistości. Bezpośrednim skutkiem gromadzącej się w pracownikach niepewności jest narastający w nich opór wobec nieuniknionej zmiany.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zasad efektywnego motywowania pracowników oddziałów banków detalicznych znajdujących się w procesie fuzji, jako jednego z kluczowych elementów podczas procesu połączenia banków. W pierwszej części zaprezentowana została istota motywacji i motywowania, modele i podejścia teoretyczne do procesu motywowania. Następnie przedstawiono charakterystykę przypadku w oparciu o analizę sytuacji banku będącego w trakcie fuzji po stronie organizacji przejmowanej. Omówiono zastosowane rozwiązania w zakresie doboru i zastosowania poszczególnych czynników, narzędzi i technik motywowania. Scharakteryzowana została rola menedżera oddziału w procesie motywowania pracowników bezpośredniej obsługi klientów w oddziale banku. Na zakończenie przedstawiono kluczowe czynniki decydujące o skuteczności motywowania pracowników w czasie zmian organizacyjnych związanych z fuzją dwóch banków.

1. Motywacja i motywowanie

Bez wątplenia motywacja jest jednym z najważniejszych czynników determinujących podejmowanie lub zaniechanie działań przez człowieka. Motywacja to wybór między aktywnością i nieaktywnością [Sekuła, 2008, s. 10] dokonywany w oparciu o posiadaną wiedzę. G. Bartkowiak stwierdza, że „motywacja to względnie stała dyspozycja człowieka do zachowań ukierunkowanych na realizowanie cenionych wartości i zaspokajanie potrzeb” [Bartkowiak, 1995, s. 118]. Natomiast R. Griffin ujmuje motywację jako „układ sił, które skłaniają ludzi do zachowania się w określony sposób” [Griffin, 1996, s. 488]. Jego zdaniem o wynikach osiągniętych przez pracowników decydują takie czynniki, jak: motywacja, możliwości i środowisko pracy. Według S.P. Robbins motywacja to „skłonność do ponoszenia wysiłków uwarunkowana możliwością zaspokojenia jakiejś potrzeby” [Robbins, 2007, s. 97]. Można zatem przyjąć, że motywacja to wewnętrzny stan psychologiczny człowieka, „zbiór sił i napięć dążących do równowagi dzięki podejmowanym przez człowieka działaniom” [Toner i inni, 2001, s. 33].

Czym zatem jest motywowanie? Według M. Armstronga motywowanie ludzi to „ukierunkowanie ich na określone działania nastawione na osiągnięcie określonego celu” [Armstrong, 2007, s. 33], przy czym

w odróżnieniu od zarządzania zasobami ludzkimi w tym przypadku mowa jest o celu organizacji. Zdaniem tego autora ludzie są zmotywowani do osiągnięcia celu tylko wtedy, gdy pozwoli to na uzyskanie oczekiwanej przez nich, wartościowej nagrody, jaką może być zaspokojenie potrzeb [Armstrong, 2007, s. 34]. W ujęciu atrybutowym motywowanie to „złożony proces docierania do motywacji zatrudnionych, wywoływanie gotowości do określonej postawy i działania” [Listwan, 2010, s. 169]. W odniesieniu do poruszonej w dalszej części artykułu problematyki motywowania pracowników oddziałów banków detalicznych definicję najbardziej oddającą charakter i zakres zagadnienia podaje Borkowska, pisząc, że „motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację ludzi do pracy poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu” [za: Król, Ludwiczynski, 2006, s. 333].

Analizując literaturę z zakresu kierowania ludźmi, można poznać wiele różnych, aczkolwiek posiadających pewne wspólne cechy, teorii motywacji. Szerokie zainteresowanie tematyką badań nad czynnikami wpływającymi na postępowanie człowieka i jego zaangażowanie w pracę dowodzi ważności tej problematyki.

A. Borawska przytacza cztery główne podejścia do motywowania, jakie można najczęściej spotkać w opracowaniach:

- 1) podejście od strony treści, które podkreśla wagę czynników sprawczych motywacji,
- 2) podejście od strony procesu, które zajmuje się mechanizmem działań motywacyjnych,
- 3) podejście bazujące na teorii wzmocnienia, koncentrujące się na sposobie podtrzymywania motywacji,
- 4) podejście uwzględniające związki pomiędzy motywacją a zadowoleniem z pracy [Borawska, 2013, s. 196].

U podstaw teorii należących do pierwszego podejścia leży przekonanie, że każda niezaspokojona potrzeba generuje stan napięcia powodujący u człowieka brak wewnętrznej równowagi. Aby przywrócić wewnętrzną równowagę, definiuje się cel, którego osiągnięcie spowoduje zaspokojenie potrzeby, a następnie dobiera się zachowanie pozwalające go osiągnąć. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że nie wszystkie potrzeby człowieka są odczuwane przez niego w danym czasie z tą samą intensywnością i nie wszystkie są dla niego w tym samym stopniu istotne. Stopień istotności i waga potrzeby uwarunkowane są nie tylko samą naturą człowieka, ale również jego obecną sytuacją i kontekstem zewnętrznym związanym z otoczeniem i środowiskiem życia oraz pracy. Ważne jest to, że tę samą potrzebę

może zaspokoić wiele bardzo odmiennych środków, a ich zakres może się rozszerzyć wskutek nasilenia się odczuwania potrzeby lub wydłużenia okresu, w jakim jest ona odczuwana. Istotne jest również to, że jeden dobrze dobrany cel może prowadzić do zaspokojenia wielu różnych potrzeb.

Najczęściej przytaczaną teorią motywacji w obrębie tego podejścia jest hierarchia potrzeb Masłowa, nazywana piramidą potrzeb. Masłow uporządkował i pogrupował ludzkie potrzeby według ich ważności i kolejności zaspokajania: od potrzeb fizjologicznych, przez potrzeby bezpieczeństwa, przynależności, miłości, nauki i uznania do potrzeby samorealizacji. Założenia przedstawione przez Masłowa wywarły wpływ na rozwój innych teorii, takich jak teoria dwuczynnikowa Herzberga, ERG Alderfera i McClellanda.

Traktując zjawisko motywacji w ujęciu procesowym, główny nacisk kładzie się na wyjaśnienie, w jaki sposób ludzie dokonują wyboru zachowań prowadzących do zaspokojenia ich potrzeb oraz w jaki sposób dokonują oceny poziomu swojego zadowolenia po osiągnięciu założonego celu. Wśród znanych podejść do motywacji od strony procesowej wskazać należy teorię oczekiwań Vrooma, zakładającą, że „zachowanie jest określone przez połączenie sił tkwiących w jednostce i otoczeniu” [Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 98], a także Portera i Lawlera, będącą rozszerzeniem teorii Vrooma, oraz teorię sprawiedliwości Adama mówiącą, że „ludzie są motywowani do poszukiwania sprawiedliwości społecznej w nagrodach, jakie otrzymują za osiągnięcia” [Machaczka, 2001, s. 531].

W ujęciu bazującym na teorii wzmocnienia mówi się o powtarzalności zachowań wywołujących nagrody i spadku prawdopodobieństwa powtórzenia zachowań powodujących ryzyko kary lub innego negatywnego dla motywowanego skutku. Jest to teoria opisująca postępowanie ludzi w oparciu o ich wcześniejsze doświadczenia. Penc pisze, że „ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami” [Penc, 1996, s. 168].

Herzberg, Mausner i Snyderman, uwzględniając w swoich pracach związku pomiędzy motywacją a zadowoleniem z pracy, wskazują na trzy rodzaje pożądaných w procesie motywacji konsekwencji:

- dla organizacji: wzrost wydajności i wewnętrznej motywacji do pracy, spadek absencji i porzucania pracy oraz mniejsza liczba konfliktów i lepsze relacje interpersonalne wśród pracowników,
- dla pracownika: lepszy stan zdrowia, poczucie szczęścia i wzrost możliwości samorealizacji,
- dla społeczeństwa: spadek liczby zaburzeń psychicznych, efektywniejsze czerpanie z możliwości zasobów ludzkich, wzrost potencjału ludzkiego [Borawska, 2013, s. 197].

Dla potrzeb niniejszego artykułu obszar podejść do problemu motywacji i motywowania zawężony został do ujęć podkreślających motywacyjną funkcję indywidualnych dążeń, oczekiwań i postaw pracowników.

Bezsprzecznie znajomość potrzeb pracowników pozwala skutecznie oddziaływać na ich motywację do pracy. Wiedza ta pozwala organizacji na odpowiednie kształtowanie środowiska pracy w taki sposób, aby przyczyniło się ono do maksymalizacji szans na osiągnięcie założonego celu i zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb pracowników. Pozwala również wzmocnić grupę pożądanых zachowań i ograniczyć lub niekiedy nawet wyeliminować zachowania niepożądane przez organizację. Odniesienie tej wiedzy do informacji o posiadanych przez organizację zasobach i możliwościach pozwoli również na skuteczną rekrutację personelu, posiadającego pożądanę przez organizację, określone i niezbędne na stanowisku pracy kompetencje oraz cechy.

Brak skuteczności motywowania do pracy często wynika z nieznamości faktycznych potrzeb pracowników lub też z błędnego oszacowania ich rangi [Paszowska-Rogacz, 2009, s. 115–118]. W oparciu o narzędzia identyfikacji potrzeb, takie jak NAQ (*Needs Assessment Questionnaire*) oraz polski KOP (Kwestionariusz Oceny Potrzeb) w praktyce wyróżnia się zaczerpnięte z teorii Murraya potrzeby:

- osiągnięć: pragnienie sukcesu,
- afiliacji: pragnienie przynależności, aprobaty, miłości,
- dominacji: pragnienie kontroli pracy własnej i innych,
- autonomii: pragnienie kontroli nad własnymi zadaniami.

Okazuje się, że na motywowanie za pomocą środków materialnych reagować będą osoby o silnie zaakcentowanej potrzebie dominacji, to one najbardziej cenią gratyfikację za wysiłek włożony w pracę.

Pracownicy zgłaszający potrzebę afiliacji bardziej docenią wszelkie bodźce niefinansowe w postaci programów kafeteryjnych, zespołowych inicjatyw o charakterze non-profit lub CRS (*Corporate Social Responsibility*), pozwalające im na utrzymanie licznych kontaktów społecznych i uzyskanie aprobaty współpracowników.

Osoby, dla których kluczowym czynnikiem determinującym ich postawy jest posiadanie autonomii, chętnie podejmą wszelkie działania wymagające ponadprzeciętnej kreatywności i ekspresji. Dla uzyskania wysokiej motywacji w przypadku takich pracowników niezbędne będzie zapewnienie im kompleksowego spectrum narzędzi i zasobów pozwalających na w pełni samodzielną pracę, najczęściej niewymagającą przez większość czasu interakcji ze współpracownikami i otoczeniem, jednak pozwalających w finalnym momencie przedsięwzięcia na przedstawienie osiągnięć na forum.

Pewnym zaskoczeniem może być, że pracownicy o wysokiej potrzebie osiągnięć nie koncentrują się wyłącznie na proponowanych nagrodach za osiągnięcie celu, ponieważ dla nich najistotniejsza jest droga dojścia do celu oraz satysfakcja i prestiż, jakie daje osiągnięcie założonego celu. W tym przypadku motywacja finansowa jest pozytywnie oceniana, ale nie jest czynnikiem najważniejszym. Osoby z mocno rozwiniętą potrzebą sukcesu najbardziej docenią środki niefinansowe, takie jak np.: możliwość pracy w zespołach eksperckich, udział w konferencjach w charakterze specjalisty danej dziedziny, mentoring nowo zatrudnionych pracowników oraz inne bezpośrednio związane z możliwością prezentacji odniesionego sukcesu. Pracownicy ci wymagają licznych pochwał i docenienia ze strony przełożonego.

Dowiadujemy się zatem, że pracownicy, podejmując decyzję o podjęciu lub zaniechaniu działań, kierują się w głównej mierze swoimi wewnętrznymi odczuciami – potrzebami. W swoim postępowaniu poszczególnym potrzebom nadają rangi ważności uzależnione od osobistej sytuacji życiowej, okresu i natężenia odczuwania danej potrzeby oraz spodziewanej atrakcyjności oczekiwanej nagrody za zaspokojenie potrzeby poprzez zrealizowanie celu. Nadane potrzebom rangi odnoszą do prawdopodobieństwa zaspokojenia potrzeby i kosztów, jakie zmuszeni będą ponieść na drodze prowadzącej do osiągnięcia celu. Decyzja po dokonaniu oceny, słuszna zdaniem pracownika, dla innych może być zaskakująca i na pozór odbiegająca od przyjętych norm, ale – co najważniejsze – jest podjęta z systemem wartości przyjętym przez pracownika. Niektórzy porzucają realizację tzw. potrzeb wyższego szczebla¹, czerpiąc zadowolenie z pełnego zaspokojenia podstawowych potrzeb². Inni zaś, pomijając potrzeby związane z bezpieczeństwem i afiliacją, realizują wyzwania dające im poczucie spełnienia, samorealizacji i sukcesu, które w późniejszym czasie, wtórnie i samoistnie zapewnią realizację potrzeb, których realizację wcześniej porzucili, można powiedzieć skokowo, pomijając kolejne szczeble piramidy potrzeb.

2. Modele motywowania

Opisywane w teorii kierowania trzy modele motywowania oparte są na podstawowych założeniach szkół zarządzania: klasycznej, socjologicznej i systemowej.

Do modeli tych zalicza się:

- tradycyjny – Frederica W. Taylora,
- stosunków współdziałania – Eltona Mayo,
- zasobów ludzkich – Abrahama Masłowa.

¹ Potrzeby przynależności, szacunku i samorealizacji.

² Potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa.

Według Taylora dla większości ludzi praca z natury rzeczy jest nieprzyjemna, dlatego też pracowników bardziej interesuje wysokość zarobków niż zakres koniecznej do wykonania pracy. W modelu tym motywowanie do pracy powinno ograniczać się do podziału zadań na proste, łatwe do nauczenia czynności, wprowadzenia instrukcji, szkoleń oraz sprawiedliwego przestrzegania zasad w oparciu o nadzór pracy.

Drugie podejście zakłada, że ludzie chcą czuć się ważni w pracy, cenią sobie swój indywidualizm mimo przynależności do organizacji. W ujęciu tym motywowanie powinno uwzględniać otwarte komunikowanie planów osób zarządzających oraz wysłuchanie uwag pracowników w taki sposób, by zapewnić pracownikom poczucie użyteczności i ważności ich głosu. W rutynowych sytuacjach dopuszczalne jest działanie pracowników w ograniczonym zakresie samodzielności i samokontroli.

Model zasobów ludzkich wynika z założenia, że praca z natury rzeczy nie jest nieprzyjemna, a każdy pracownik chce przyczynić się do osiągnięcia wspólnych ważnych dla ogółu celów. Zakłada się również, że większość pracowników przewyższa kreatywnością stawiane im zadania. W ujęciu tym, zarządzając przez motywację, mówi się o możliwie maksymalnym spożytkowaniu niewykorzystanych zasobów ludzkich, a także pełnym uczestnictwie podwładnych w realizacji celów organizacji i rozszerzeniu zakresu samokontroli podwładnych poprzez poznanie struktury hierarchicznej zgłaszanych potrzeb.

Współczesnemu podejściu do zagadnienia motywacji najbardziej odpowiada ostatnie z przytoczonych ujęć – zasobów ludzkich, oparte na hierarchii potrzeb i teorii Z, zakładającej znaczący udział kreatywności w zachowaniach pracowników. Podstawowym założeniem teorii Z jest, że „osobowość człowieka jest dynamiczna i dostosowuje się do wymagań zmieniającego się otoczenia” [Mroziewski, 2005, s. 83].

W literaturze z zakresu zarządzania odnaleźć można liczne klasyfikacje stylów zarządzania, cechujące się odmiennym podejściem do kwestii motywowania. Do najczęściej wymienianych i najszerzej opisywanych należą:

- autokratyczny,
- demokratyczny (konsultacyjny, menedżerski),
- partycypacyjny (przywódczy).

Styl autokratyczny charakteryzuje się oddziaływaniem na pracowników głównie za pomocą nakazów, zakazów i bezpośrednich poleceń. W przypadku tym proces decyzyjności jest jednostronny i należy do kompetencji kierującego i organizacji.

Z kolei styl demokratyczny (konsultacyjny) wyróżnia się dopuszczeniem udziału pracowników w procesie decyzyjnym, np. poprzez konsultacje

w grupach eksperckich lub podczas wywiadów grupowych³. Dopuszcza on konsultacje z pracownikami, jednak wynik tych konsultacji nie jest wiążący w stosunku do decyzji, ponieważ ostateczna decyzja zawsze należy do kierującego. Styl ten charakteryzuje atmosfera partnerstwa i współpracy.

Styl partycypacyjny charakteryzuje się zaś zachęcaniem i integrowaniem pracowników poprzez inspirowanie do współdziałania w realizacji celów organizacji przy jednoczesnej realizacji indywidualnych celów poszczególnych pracowników. Cechą wyróżniającą to podejście jest udział pracowników wszystkich poziomów organizacji w zarządzaniu organizacją, co umożliwia pracownikom wywieranie wpływu na ich otoczenie pracy.

Konsekwencje stosowania wybranego podejścia będą zróżnicowane, zarówno pod względem subiektywnego odczucia zadowolenia z pracy wśród pracowników, jak i obiektywnych mierników efektywności i ekonomiczności podjętych działań. Różnice te w głównej mierze wynikać będą z takich czynników, jak: wielkość organizacji, struktura organizacyjna, zakres działalności, branża i specyfika działalności, bieżąca sytuacja ekonomiczna organizacji oraz dynamika zmian uwarunkowań prawnych regulujących działalność organizacji. Kluczowa będzie również przyjęta przez organizację strategia.

Zatem, aby przyjęty styl kierowania pozwolił optymalnie wykorzystać zasoby organizacji i szanse płynące z otoczenia, wybór określonego stylu powinien zostać poprzedzony szczegółową analizą trendów, zdarzeń, rynków, potencjału i procesów tworzących kontekst działania organizacji. Uwzględniając dynamikę zmian otoczenia organizacji i określony poziom ryzyka i niepewności, należy być przygotowanym do elastycznej zmiany uprzednio przyjętego stylu kierowania. Przyjęty styl nie musi, a niekiedy wręcz nie powinien, być jednakowy i jednolity w całej strukturze organizacyjnej. W organizacjach o dużej rozpiętości lub posiadającej wiele poziomów organizacyjnych styl kierowania może i powinien być dobrany adekwatnie do potrzeb określonej komórki organizacyjnej.

3. System motywowania

Motywowanie – jak już wspomniano – to szeroko pojęty proces pobudzania i utrwalania motywacji. Jako element zarządzania polega na takim wykorzystaniu mechanizmów motywacji, by zapewniły one zaangażowanie pracowników, tak aby ich zachowanie było zgodne z oczekiwaniami kierującego i zmierzało do realizacji założonych zadań.

Aby skutecznie motywować, kierujący musi znać czynniki, które skłaniają pracowników do efektywnej pracy. Powinien trafnie identyfikować

³ Więcej na temat pracy w oparciu o zogniskowany wywiad grupowy w: [Maison, 2001].

oczekiwania (pragnienia) pracowników i dysponować środkami motywacyjnymi, a także wiedzą na temat ich stosowania.

System motywowania jest zatem zintegrowanym zbiorem zasad, regulacji, czynników, bodźców i zachowań prowadzących do osiągnięcia zakładanych przez organizację i kierujących wyników pracy, uwzględniającym utrzymanie pożądanego przez pracowników poziomu zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań.

Skuteczny system motywowania powinien uwzględniać wartości cenne dla pracowników, tak aby wpływać pozytywnie na identyfikację pracowników z miejscem i treścią pracy. Czynniki ujęte w systemie motywacji nie powinny wywoływać konfliktu w sferze etycznej między systemem wartości preferowanym w organizacji i uznawanym przez pracownika. Wartości te powinny być odpowiednio zharmonizowane poprzez celowy dobór narzędzi oddziaływania [Listwan, 2010, s. 181].

Ze względu na rodzaj wykorzystywane w procesie motywowania czynniki można podzielić na dwie grupy:

- motywowania materialnego (motywatory dochodowe i finansowe),
- motywowania niematerialnego.

Inny podział instrumentów motywowania to klasyfikacja na:

- środki (bodźce) płacowe (finansowe) i pozapłacowe (niegotówkowe, ale dochodowe),
- środki (bodźce) grupowe, zespołowe i indywidualne,
- środki (bodźce) pozytywne i negatywne,
- środki (bodźce) krótkookresowe i długookresowe,
- środki (bodźce) nieformalne (np. styl kierowania) i sformalizowane (objęte regulacjami) [Listwan, 2010, s. 179].

Biorąc pod uwagę treść i charakter wpływu narzędzi motywacji na zachowanie pracownika, narzędzia te możemy podzielić na trzy grupy:

- narzędzia przymusu,
- narzędzia zachęt,
- środki perswazji.

Narzędzia przymusu wiążą się z koniecznością przestrzegania przez pracowników określonych zakazów, nakazów, poleceń, norm, kodeksów i procedur. Najczęściej kojarzone są z działaniami o charakterze naprawczym i kontrolnym, niekiedy z racji określonej specyfiki branży, w jakiej funkcjonuje dana organizacja, przyjmują one charakter regulacyjny i zapobiegawczy mający na celu zapewnienie transparentności działalności organizacji [ustawa, 1997]. W sytuacjach gdy stosowanie tej grupy narzędzi wychodzi poza zakres ogólnych regulacji dotyczących funkcjonowania organizacji, ich działanie skuteczne jest z reguły w krótkim horyzoncie czasu, ponieważ zbyt często i długo stosowane przyczyniają się do spadku

zaangażowania, powodują bierność pracowników oraz unikanie pracy i odpowiedzialności.

Wywoływaniem powtarzalności pozytywnych zachowań u pracowników, zapewniających im zdobycie określonych nagród, cechują się narzędzia z grupy zachęt. W procesie motywowania, poprzez zachęcanie, oferowane przez organizację nagrody o charakterze materialnym (płacowym) i niematerialnym (możliwość rozwoju, awansu, programy kafeteryjne itp.) przyczyniają się do pozytywnie rozumianej rywalizacji wśród pracowników, pobudzającej ich do spełniania określonych przez organizację kryteriów postępowania. Narzędzia tego rodzaju pozwalają zbudować efektywną strategię zatrzymania i rozwoju pracowników organizacji oraz pozyskania nowych, posiadających pożądaną przez organizację kompetencje.

Środki perswazji przyjmują z kolei postać bezpośredniego wpływu przełożonego na pracownika za pomocą określonego stylu kierowania. Zakładają one sposób postępowania oparty na zbudowaniu określonych relacji między kierownikiem a pracownikiem, np. poprzez rozmowy, spotkania, zadaniowanie, kontrolę, coaching, partycypację pracownika w decyzji lub zarządzanie przez cele, w taki sposób, by pozwoliły one wywoływać u pracownika pożądaną zachowania. Środki perswazji, mimo że wymagają dużego zaangażowania ze strony organizacji i kierujących, stanowią najtrwalsze sposoby pobudzania ludzi do określonych zachowań w pracy, ponieważ wpływają na ich świadomość, percepcję i zrozumienie pracy, stosunek do obowiązków, współpracowników, przełożonych i samej organizacji [Listwan, 2010, s. 179].

4. Zasady budowania efektywnego systemu motywowania

Tworzenie systemów motywowania w organizacji uwarunkowane jest szeregiem czynników związanych tak z otoczeniem zewnętrznym organizacji, jak i z relacjami oraz regulacjami wewnętrznymi tej organizacji. Do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania w przedsiębiorstwach należą: strategia organizacji, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, specyfika działalności, sytuacja ekonomiczna organizacji, otoczenie konkurencyjne, faza rozwoju firmy, wielkość przedsiębiorstwa i potencjał kadrowy. Przytoczone determinanty wpływają zarówno na sposób i zakres doboru czynników motywacji, jak i na konstrukcję samego systemu motywowania (jego rozpiętość, złożoność, wzajemne korelacje poszczególnych czynników itp.).

Nawiązując do teorii oczekiwań, wskazać można kilka kluczowych czynności, które kierujący powinien podjąć wobec pracownika, aby zapewnić, że wykonanie powierzonych zadań zostanie nagrodzone oraz pracownik uzna proponowaną nagrodę za ceną. Są to:

- zdefiniowanie obustronnych oczekiwań,
- spowodowanie, że praca będzie postrzegana jako wartościowa,
- doprowadzenie do wykonalności pracy,
- systematyczne, bieżące udzielanie informacji zwrotnych,
- niezwłoczne nagradzanie pracowników, którzy spełnią oczekiwania.

Wykonanie powyższych czynności pozwoli osiągnąć efekt prowadzący do postrzegania przełożonego przez podwładnych jako słownego, bezstronnego oraz godnego zaufania, a samemu kierownikowi pozwoli lepiej poznać cechy i potrzeby poszczególnych pracowników, co może pozytywnie wpłynąć na poprawny dobór adekwatnego do potrzeb i sytuacji stylu kierowania oraz czynników motywacji.

Niemczyk i Grzesik formułują jedenaście zasad motywacji, które kierują do pracodawców i kierowników, jako przewodnik i przestrozę:

1. Motywowanie zacznij od siebie.
2. Nie motywuj bez podania celu.
3. Nieosiągalne cele demotywują.
4. Wspólne określenie celu motywuje.
5. Nie motywuj innych dopóki nie poznasz ich potrzeb.
6. Motywuj, umożliwiając rozwój.
7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie.
8. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
9. Etyczne współzawodnictwo motywuje.
10. Elitarność motywuje.
11. Przynależność do grupy motywuje [Niemczyk i inni, 2008, s. 55].

Wdrażając powyższe zasady, kierownik powinien zrozumieć i pamiętać, że większość ludzi chce oraz potrafi się rozwijać. Naturalną rzeczą jest, że pracownik nabiera kolejnych kompetencji poprzez doświadczenie, dlatego też bardzo rzadko pozostaje przez cały czas na jednym poziomie kompetencyjnym. Ludzie nie chcą być wyłącznie wykonawcami zadań i poleceń, pragną czuć satysfakcję z wykonywanej pracy [por. Juchnowicz, 2013, s. 51–60].

Zatem patrząc na proces motywowania z punktu widzenia motywowanego pracownika, należy zadać sobie pytanie: co spowoduje, że jeszcze bardziej zaangażuję się w pracę? Odpowiedzią mogą być oczekiwania, jakie przedstawił A. Pocztowski [2007, s. 172]:

- uczciwe etyczne traktowanie i poszanowanie godności,
- postrzeganie pracowników jako interesariuszy, a nie wyłącznie podwładnych,
- docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji,
- wspieranie procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy zauważyć, jak znaczącą rolę w procesie motywowania odgrywa kierownik (menedżer) bezpośrednio zarządzający pracownikami. Kierownicy muszą posiadać wiedzę o zasadach skutecznego motywowania, aby mogli elastycznie reagować na dynamicznie zmieniającą się sytuację w organizacji oraz planować przyszłe działania o charakterze długofalowym. Warto zaznaczyć, że element wiedzy jest pochodną wykształcenia, posiadanej praktyki zawodowej, a także wyciąganych wniosków ze zjawisk zachodzących w organizacji. Coraz częściej okazuje się, że praktyka zawodowa znacząco wyprzedza prezentowane wcześniej teorie naukowe. Jak podkreślają A. Koźmiński i D. Jemielniak, w zarządzaniu mądrość i doświadczenie są pierwotne w stosunku do wiedzy naukowej, a zatem ważniejsze od niej [Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 9].

Należy pamiętać, że podstawą formułowania przez pracowników sądów wartościujących jest obserwacja występujących w organizacji zjawisk i zachowań, przede wszystkim bliskich współpracowników i bezpośrednich przełożonych. Co za tym idzie, kierownicy powinni mieć świadomość, że wszystkie podejmowane przez nich działania, począwszy od sposobu komunikowania się, poprzez wyznaczanie i rozliczanie celów, controlling, aż po udzielanie informacji zwrotnych, decydują o osiągnięciach pracowników i mają znaczenie w procesie motywowania.

5. Analiza przypadku

Na potrzeby artykułu analizie poddano system motywowania pracowników bezpośredniej obsługi klientów w oddziałach banku detalicznego funkcjonującego w czasie trwającej fuzji, po stronie banku przejmowanego. Analiza dotyczy motywowania pracowników oraz menedżerów zatrudnionych bezpośrednio w oddziałach banku, zlokalizowanych na terenie Polski, należących do banku posiadającego 220 oddziałów i zatrudniającego 4148 osób⁴.

W opisywanym przypadku mamy do czynienia z systemem motywowania ustalonym centralnie i dystrybuowanym do komórek organizacyjnych, w tym oddziałów operacyjnych, drogą elektroniczną z częstotliwością raz w miesiącu, stanowiącym dokument ogólnodostępny dla pracowników Departamentu Sieci Sprzedaży. W przypadku części systemu motywacyjnego obejmującej swym zakresem pracowników bezpośredniej obsługi klientów, mamy do czynienia z dokumentem o objętości 30 stron formatu A4. Zawiera on założenia pogrupowane w zależności od segmentu

⁴ Dane na dzień 31 grudnia 2017 r.

produktu i usługi⁵, usystematyzowane w formie tabel prezentujących założone do osiągnięcia wartości ilościowe⁶ oraz wskaźniki i wielkości procentowe⁷. Prezentowanym wartościom zostały nadane rangi ważności.

System motywacyjny oparty został na zaproponowaniu gratyfikacji finansowej z tytułu osiągnięcia celu, której wielkość uzależniona została od osiągniętego przez pracownika wyniku (w ujęciu procentowym) sprzedaży produktów poszczególnych segmentów, odniesionego do nadanych rang i skorelowanego poprzez przeliczenie wartości średniej ważonej wykonania planu dla wszystkich produktów łącznie. Wysokość nagrody – premii finansowej – została wyskalowana skokowo i uzależniona od stopnia realizacji planu (w ujęciu procentowym). Przyjęto następujące przedziały wartości wykonania planu:

- 1) od 0 do 79% – brak premii,
- 2) od 80 do 99% – premia podstawowa, pomniejszona o 20%,
- 3) od 100 do 119% – premia w podstawowej wysokości,
- 4) od 120 do 150% – premia podstawowa, powiększona o 20%.

Minimalny poziom wykonania planu, pozwalający pracownikowi uzyskać premię, ustalony został na 80% średniej ważonej wartości planu sprzedaży. Założono również, że maksymalny poziom realizacji sprzedaży poszczególnego segmentu produktów, jaki będzie brany pod uwagę przy liczeniu finalnego wyniku i średniej ważonej, to 150%. Oczekiwania ilościowe i jakościowe stawiane pracownikom mają charakter indywidualny i nie uwzględniają gratyfikacji o charakterze docenienia wyniku całego zespołu. Są one ustalane na szczeblu centrali bez udziału i konsultacji z menedżerami oddziałów – mają charakter zadań delegowanych.

W odniesieniu do menedżera oddziału system premiowy, co do zasady, w swojej konstrukcji i założeniach jest tożsamy z systemem dla pracownika bezpośredniej obsługi klienta, jednak prezentowane wartości i mierniki stanowią sumę wielkości planów wszystkich członków zespołu. Dla określenia wysokości wynagrodzenia premiowego przyjęto skalę zbliżoną do prezentowanej dla pracowników obsługi, rozszerzoną o jeden dodatkowy (najwyższy) przedział: od 151 do 200% – umożliwiający otrzymanie premii powiększonej o 40% wartości podstawowej.

Jako elementy uzupełniające dla systemu premiowego zaproponowane zostały krótkookresowe konkursy sprzedażowe, obejmujące pojedyncze,

⁵ Są to: konta osobiste, kredyty gotówkowe, kredyty dla przedsiębiorstw, ubezpieczenia indywidualne, ubezpieczenia do produktów kredytowych, karty kredytowe, limity kredytowe w koncie, produkty depozytowe, produkty inwestycyjne, terminale płatnicze, przychodowość.

⁶ Dla produktów, tj.: konta osobiste i rachunki dla firm, karty kredytowe, limity w koncie, wolumen kredytów dla klientów indywidualnych i firmowych.

⁷ Dla takich zadań, jak: zmiana wielkości portfela depozytów, udział ubezpieczeń w wielkości wolumenu kredytów gotówkowych, przyrost portfela produktów inwestycyjnych.

kluczowe dla organizacji w danym okresie produkty lub wskaźniki. Nagrody dla laureatów przewidywały gratyfikację finansową (np. w postaci kart pre-paid) lub formę niefinansową (najczęściej w postaci nagrody rzeczowej).

Mając na uwadze specyfikę pracy menedżerów, w 2016 r. uruchomiony został firmowy portal społecznościowy, umożliwiający menedżerom wymianę doświadczeń i dobrych praktyk z zakresu zarządzania, sprzedaży, działań rozwojowych i związanych z organizacją pracy. Za pośrednictwem tego portalu pracownicy Departamentu Zarządzania Kadrami przeprowadzali inicjatywy aktywizujące menedżerów do aktywnego dzielenia się wiedzą, w zamian za co mogli oni uzyskać cenne nagrody o charakterze niefinansowym (również niegotówkowe, ale dochodowe) poprawiające komfort ich pracy lub umożliwiające im rozwój kompetencji i nabywanie nowych umiejętności zawodowych⁸. W 2017 r. portal ten został rozbudowany, by uwzględnić również działania o charakterze grywalizacji⁹ kierowane głównie do pracowników bezpośredniej obsługi klientów.

Rozpatrując założenia przedstawionego systemu motywowania, należy zwrócić uwagę na kilka, szczególnie istotnych, czynników wpływających na efektywność motywowania pracowników oraz na ich ocenę atrakcyjności tego systemu.

Jako czynniki negatywnie wpływające na efektywność motywowania należy wskazać:

- obszerną, silnie rozbudowaną strukturę systemu, powodującą brak czytelności i utrudniającą zrozumienie założeń i celu działania,
- nałożone ograniczenia w możliwości realizacji wyniku ważonego przy udziale poszczególnych segmentów produktów,
- ograniczenie maksymalnego górnego poziomu wykonania planu, powyżej którego poziom proponowanej nagrody (premii) nie wzrasta mimo wzrostu zaangażowania w pracę,
- brak uwzględnienia elementów doceniających i promujących pracę i wynik całego zespołu,
- jednomiesięczny okres obowiązywania założeń.

Jako najbardziej destruktywne, ze względu na efektywność pracy i motywację pracowników, wśród powyższych, należy wskazać ograniczenie wpływu sprzedaży poszczególnych produktów na łączny wynik średniej ważonej oraz ograniczenie górnego, maksymalnego poziomu tej średniej, wpływającego na wzrost poziomu osiąganego przez pracowników premii. Ograniczenia te skutkować mogą zachęceniem pracownika do zaniechania niektórych czynności i postrzegania pracy jako bezcelowej

⁸ Np. czytelniki e-book, urządzenia multimedialne, udział w warsztatach i konferencjach.

⁹ Grywalizacja to wykorzystanie elementów gier w sytuacjach powszechnie niezwiązanych z grami. Więcej na ten temat w: [Misztal, 2015].

i nieprowadzącej do zaspokojenia jego potrzeb. Bezpośrednim odzwierciedleniem takiego stanu rzeczy będzie obniżenie, a wręcz zatrzymanie sprzedaży produktów przy osiągnięciu poziomu 150%, co finalnie przełoży się na brak wykorzystania potencjału działalności i niższy niż możliwy do uzyskania wynik przychodowy z działalności całej organizacji. Połączenie opisanych ograniczeń z brakiem elementu nagradzającego pracę zespołową może przyczynić się do spadku zaangażowania pracowników w osiągnięcie planów łącznych oddziału. Efektem takiego stanu rzeczy będzie niższy niż możliwy do osiągnięcia wynik osiągany przez menedżera oddziału, skutkujący obniżeniem lub wręcz utratą możliwości otrzymania przez niego wynagrodzenia premiewego. Wywiera zatem bardzo negatywny wpływ na poziom motywacji menedżera, jego postawę i zaangażowanie w pracę.

Wśród czynników i narzędzi zasługujących na pozytywną ocenę wskazać można:

- poszukiwanie, zastosowanie i rozwijanie nowoczesnych technik motywacji przy wykorzystaniu możliwości technologicznych poprzez stworzenie dedykowanego menedżerom portalu społecznościowego,
- zachęcanie do wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą,
- wykorzystanie elementów grywalizacji,
- krótkookresowe konkursy z różnorodnymi nagrodami kierowane do wszystkich grup pracowników.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii, działanie wykorzystujące portale społecznościowe i nowoczesne techniki motywowania oparte na grywalizacji są doskonałym rozwiązaniem w procesie zarządzania przez motywację, szczególnie w sytuacjach gdy mamy do czynienia z pracownikami w młodym wieku, wymagającymi nieustającego pobudzania przez stały napływ informacji i bodźców zewnętrznych, które będą w stanie odnieść do swojej pozycji w grupie i w organizacji.

Oprócz wymienionych, sformalizowanych przez organizację czynników i narzędzi motywacji, w odniesieniu do oddziałów banków detalicznych, należy wskazać jeszcze jeden aspekt decydujący o efektywności motywowania, jakim jest zastosowanie niesformalizowanych czynników motywacji przez menedżerów oddziałów. Przeprowadzone w 2009 r. przez McKinseya badanie pokazało, że trzy motywatory niefinansowe, takie jak: pochwała ze strony przełożonego, pozytywna uwaga ze strony szefostwa i możliwość poprowadzenia projektu z pozycji lidera, często są odbierane jako bardziej motywujące od trzech najwyższ ocenianych motywatorów finansowych: premii, podwyżki i udziałów w firmie. Jak podaje McKinsey, jeżeli chcemy sprawić, by pracownicy czuli, że firma się o nich troszczy,

należy poważnie traktować ich samopoczucie w pracy i dać im możliwość rozwoju zawodowego [Borawska, 2013, s. 215].

Najczęściej stosowanymi formami pozytywnej motywacji stosowanymi przez menedżerów są:

- podziękowanie i docenienie pracy,
- wyróżnienie pracownika na forum,
- konkursy sprzedażowe oparte na zasadzie „kto pierwszy – ten lepszy”,
- współdziałanie pracownika w ustalaniu grafiku pracy,
- kierowanie w oparciu o zasady stylu partycypacyjnego,
- coaching i systematyczne udzielanie informacji zwrotnej.

Podsumowując przedstawiony system motywowania pracowników, postawić należy pytanie: czy będzie on efektywny w dłuższym okresie?

Odpowiedzią mogą być dwa z omówionych czynników: jeden w postaci założenia tego systemu mówiącego o jednomiesięcznym okresie obowiązywania założeń systemu lub drugi, którym są doraźne oddziaływania za pomocą krótkookresowych konkursów, podnoszących skokowo niektóre z wyników i wskaźników. Oba wskazane przyczyniają się do braku możliwości planowania długookresowych działań w zakresie motywowania pracowników oddziałów banków, sugerując brak długofalowej strategii organizacji obejmującej to zagadnienie.

Z drugiej jednak strony zauważalne są działania mające na celu podniesienie poziomu motywacji wśród menedżerów oddziałów, wskazujące na znaczenie ich wkładu w proces motywowania pracowników oddziałów. Aktywności ukierunkowane na wymianę doświadczeń i wiedzy wskazują na nieustający proces poszukiwania optymalnych rozwiązań w zakresie doboru stosowanych czynników motywacji. Zastosowanie elementów grywalizacji świadczy o celowości działań ukierunkowanych na stymulowanie aktywności młodych pracowników.

Dokonując bilansu przytoczonych cech, opisanego systemu motywowania, można wskazać na przewagę negatywnych czynników wskazujących na brak efektywności tego systemu, zwłaszcza w dłuższym okresie. Przyczyną takiej sytuacji może być trwający proces łączenia dwóch banków. Pozostaje jednak pytanie, na które nie znamy odpowiedzi: czy organizacja oszacowała wielkość utraconych, w skutek nieefektywnego działania, możliwości?

Zakończenie

Do prowadzenia firmy, szczególnie wyspecjalizowanej w wąskiej dziedzinie, której działalność podlega wielu regulacjom prawnym, obok środków i przedmiotów pracy niezbędna jest przede wszystkim praca

ludzka. To właśnie pracownicy, ich kompetencje, umiejętności, wiedza, stanowią siłę napędową organizacji. Dlatego umiejętność efektywnego motywowania pracowników stanowi istotny element procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Pamiętając, że motywacja jest swoistym układem sił, które skłaniają ludzi do podejmowania określonych zachowań, a proces motywowania jest pewnego rodzaju grą dwóch stron, motywowanego i organizacji, mającą doprowadzić do sytuacji „wygrany-wygrany”, kiedy to zrealizowane zostaną oczekiwania organizacji przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb pracownika, zarządzający powinien dochować szczególnej staranności, dobierając czynniki, narzędzia i techniki motywowania.

Należy mieć świadomość, że praca jest dla człowieka swoistym towarem i każdy inny towar, gdy jest niesatysfakcjonujący (wadliwy), podlega krytycznej ocenie i finalnie wymianie. Pracownik zdemotywowany, zniechęcony i niezadowolony z warunków swojej pracy może zechcieć ją zmienić na taką, która spełni jego oczekiwania.

Zarządzający musi posiadać wiedzę o zasadach skutecznego motywowania, aby tworząc system motywowania opierający się na takich filarach, jak: chęci (zaangażowanie pracownika), umiejętności (potencjał, kompetencje) i możliwości (szanse otoczenia organizacji), w taki sposób dobrać elementy składowe, by możliwie najbardziej efektywnie zmotywować pracowników. Przyjmuje się, że „kapitał ludzki to strategiczny zasób każdej organizacji” [Kopcińska, 2009, s. 81] stanowiący istotny element przewagi konkurencyjnej. Zatem utratę kluczowych, posiadających doświadczenie, pracowników należy postrzegać w kategoriach poważnego zagrożenia.

Jak zatem osiągnąć wysoki poziom motywacji wśród pracowników? W książce *Zarządzanie ludźmi* M. Armstrong pisze, że skutecznie motywować ludzi pozwolą następujące działania [Armstrong, 2007, s. 37]:

- Przedstaw i uzgodnij cele, do jakich należy dążyć.
- Przekazuj informacje zwrotne na temat wyników.
- Wywołaj oczekiwanie, że określone zachowanie i wyniki pracy przyniosą wartościową nagrodę.
- Zaprojektuj prace dla ludzi tak, aby umożliwiła im wykorzystanie możliwości, wyzwoliła poczucie sensu dokonań, zachęcała do samokontroli i brania odpowiedzialności.
- Zagwarantuj odpowiednie zachęty finansowe i nagrody za osiągnięcia.
- Dbaj o nagrody niematerialne, takie jak uznanie i pochwały za dobrze wykonaną pracę.
- Upewnij się, że ludzie dostrzegają i doceniają związek pomiędzy wynikami pracy a nagrodą, co zwiększa ich oczekiwania.

- Wybierz i przeszkol liderów lub superwizorów zespołów, którzy będą w praktyce korzystać ze swoich zdolności przywódczych i umiejętności motywowania innych.
- Udzielaj ludziom wskazówek, zachęcaj i stwarzaj okazje do uczenia się, co pogłębi ich wiedzę, zwiększy umiejętności i możliwości potrzebne do coraz lepszej pracy.
- Umożliwiał ludziom rozwijanie ich potencjału i osiągnięcie sukcesu.

Stosowanie się do powyższych zasad zwiększy prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w efektywnym motywowaniu pracowników poprzez poprawny dobór czynników, narzędzi i technik motywacji, pozwalając na zbudowanie silnego, zaangażowanego i lojalnego zespołu.

Literatura

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie ludźmi*, Rebis Dom Wydawniczy, Poznań.
- Bartkowiak G. (1995), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Borawska A. (2013), *Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, „Rocznik Ekonomii i Zarządzania”, nr 1, Lublin.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2013), *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Kopcińska D. (red.) (2009), *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, WAiP, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Listwan T. (red.) (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Maison D. (2001), *Zogniskowane Wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Misztal A. (2015), *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 3 (24), Wrocław.
- Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Niemczyk A., Grzesik W., Niemczyk A. (2008), *Książka dla skutecznych szefów*, Helion, Gliwice.
- Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Difin, Warszawa.
- Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pocztowski A. (red.) (2007), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.

- Robbins S.P. (2007), *Zachowanie w organizacji*, Zysk i Spółka, Poznań.
- Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Toner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2187 z późn. zm.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2017), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

Streszczenie

Jednym z podstawowych wyzwań menedżerów zatrudnionych w bankach jest skuteczne motywowanie pracowników zatrudnionych na stanowiskach związanych z bezpośrednią obsługą klientów. Aby zaproponować wskazówki dotyczące poprawnego doboru czynników i narzędzi motywacyjnych zawieranych w systemach motywacyjnych, dokonano przeglądu teorii i modeli motywowania oraz stylów kierowania, opisywanych w literaturze przedmiotu. Przedstawiono także założenia, faktycznie wdrożonego systemu motywowania jednego z banków detalicznych, funkcjonującego w Polsce, dokonując oceny przyjętych rozwiązań. Opracowanie zamyka propozycja działań, koniecznych do podjęcia, aby motywowanie było efektywne.

Słowa kluczowe

motywacja, motywowanie, czynniki motywacyjne, system motywowania, bank

Motivating employees of direct customer service, employed in a branch of a retail bank that is in the process of merger (Summary)

One of the main challenges for managers employed at banks is the effective motivation of employees that are at positions associated with the direct servicing of customers. To propose some hints regarding the proper selection of motivating factors and tools included in motivational systems, a review was conducted concerning the theories and models of motivating as well as the management styles described in source literature. The work also presents the assumptions of a motivational system implemented at one of the retail banks functioning in Poland, along with the evaluation of its solutions. The paper is concluded by proposing actions that are necessary to achieve successful motivation.

Keywords

motivation, motivating, motivational factors, motivating system, bank

