

Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska

Uniwersytet Zielonogórski

**METODY I TECHNIKI SZKOLENIOWE
STOSOWANE W BANKACH – STAN I PREFERENCJE
KLIENTÓW WEWNĘTRZNYCH
(W ŚWIEŹLE WYNIKÓW BADAŃ)**

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych zrealizowanych w ostatnim kwartale 2008 r. dotyczących m.in. stosowanych i preferowanych przez pracowników metod i technik szkoleniowych w lubuskich oddziałach banków.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu opisywane są różne metody zarządzania przedsiębiorstwem (por. np.: [Krupski 2002; Perechuda 2000]). Wśród nich znajduje się marketing personalny (wewnętrzny, kadrowy, osobowy i in.), czyli metoda kierowania pracownikami, która integruje ich potrzeby z celami pracodawcy. Jest ona systemem działań o charakterze marketingowym sprzyjającym realizacji misji i strategii organizacyjnej poprzez wykorzystanie instrumentów polityki personalnej prowadzące do nawiązania i utrzymania długoterminowych, obustronnie korzystnych relacji pracodawcy z klientami wewnętrznymi¹ (por.: [Berry, Parasuraman 1991, s. 151; Lipka 1998, s. 33-37; Penc 2000, s. 84; Schwan, Seipel 1997, s. 7; Zbiegień-Maciąg 2000, s. 10]). Nie jest jednorazowym przedsięwzięciem, ale zaplanowanym, zorganizowanym i realizowanym długookresowo. Co istotne, zgodnie z koncepcją marketingu personalnego organizacja funkcjonuje sprawnie wówczas, gdy są zharmonizowane zarówno cele organizacji, jak i cele i potrzeby pracujących w niej osób.

¹ Mianem klientów wewnętrznych określa się w literaturze przedmiotu aktualnych i potencjalnych pracowników (por.: [Lipka 1998; Penc 2000; Schwan, Seipel 1997]), których postrzega się nie z perspektywy stanowisk pracy, lecz pełnionych ról organizacyjnych (por.: [Baruk 2006]). Mogą być nimi np. te osoby, które: znają, akceptują i realizują misję, strategię i cele organizacji, chętnie angażują się w rozwiązywanie problemów związanych z jej funkcjonowaniem, dbają o jej korzystny wizerunek, mają i rozwijają kompetencje (wiedzę, umiejętności, postawy, motywacje, wartości), kontrolują samych siebie, są: odpowiedzialni, wytrwali, empatyczni, lojalni wobec firmy, twórczy, komunikatywni, skłonni do poświęceń na rzecz organizacji, współpracy czy dzielenia się wiedzą.

Marketing personalny może być stosowany przez pracodawcę we wszystkich obszarach kierowania pracownikami, również w zakresie szkoleń (por.: [Berry, Parasuraman 1991; Johnson, Scheuing, Gaida 1986; Lipka 1998; Stude 1989] za: [Lipka 1998, s. 42]). Istotne w tym względzie jest systematyczne identyfikowanie i analizowanie potrzeb zawodowych zatrudnionych osób, w tym również w kwestii metod i technik² szkoleniowych. Ich ustalenie umożliwia opracowanie i zaproponowanie pracownikom takiej oferty szkoleniowej, która będzie adekwatna do ich oczekiwań. Nie powinna też być sprzeczna z interesem pracodawcy. Uczciwe i rzetelne postępowanie wspomnianych obu stron wymiany transakcyjnej, dbanie o osiąganie celów i interesów pracowników jako klientów wewnętrznych sprzyja ich satysfakcji i usprawnieniu działalności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: jakie metody i techniki szkoleniowe mogą rozwijać kompetencje pracowników, które z nich stosowano podczas szkoleń prowadzonych dla pracowników w badanych bankach, w jakiej mierze były one adekwatne z preferencjami szkolonych osób? By na nie odpowiedzieć, przeprowadzono badania empiryczne.

2. Rodzaje metod i technik szkoleniowych

W trakcie procesu projektowania oferty szkoleniowej dla klientów wewnętrznych winno dobierać się takie metody i techniki szkolenia, które najskuteczniej umożliwią pracodawcy i pracownikom osiągnięcie założonych celów i standardów, najefektywniej wspomogą proces uczenia się³. Ważne są przy tym dwie kwestie: dopasowanie metod i technik szkolenia do specyfiki wyznaczonych celów oraz uwzględnienie w przygotowaniu szkoleń takich metod i technik stopniowo wymagających coraz większych kompetencji od osób szkolonych, a jednocześnie dostarczających im więcej nowej wiedzy (por.: [Waściński, Kiedrowska 2002; Zgud, Kossowska 2000]). Ponadto w celu zwiększenia skuteczności szkoleń warto stosować różne metody i techniki włączające pracownika do czynnego udziału [Dobrowolski 2002]. Istotne jest także ich zaprojektowanie, by szkolone osoby dostrzegały związek między szkoleniami, swoimi potrzebami i interesami organizacji. Dodajmy, że z perspektywy marketingu wewnętrznego przy tworzeniu oferty szkoleniowej istotne jest uwzględnianie wyini-

² Metodą szkolenia, zgodnie z literaturą przedmiotu, określamy świadomie i systematycznie stosowany sposób przekazywania pracownikom wiedzy, doskonalenia ich umiejętności oraz kształtowania właściwych postaw wobec pracy, organizacji, przełożonego, współpracowników i klientów, natomiast techniką jest szczegółowy sposób postępowania będący składnikiem danej metody szkolenia (por.: [Pawlak 2003]).

³ Determinantami wyboru metod i technik szkolenia bywają np.: treść szkolenia, kompetencje i preferencje trenera, wielkość grupy, koszt i cele szkolenia, a także rodzaj przekazywanych treści, dostępność pomocy szkoleniowych, ograniczenia czasowe, specyfika zawodu, poziom szkolenia, bieżący poziom uwagi i zaangażowania (por.: [Bukowska 2002; Dobrowolski 2002; Łaguna 2004; Pawlak 2003]).

ków analizy atrakcyjności zakładanych metod i technik dla klientów wewnętrznych oraz ustalenie, które z nich będą korzystne dla pracodawcy.

Szkolenia mogą się odbywać przy zastosowaniu metod aktywnego i pasywnego nauczania (w zależności od stopnia zaangażowania podmiotu uczącego się; por.: [Piwowarczyk 2000; Pocztowski 2003]), metod podających, problemowych, eksponujących, praktycznych (ze względu na sposób przyswajania wiedzy przez uczestników), a także opartych na obserwacji i pomiarze, słowie i czynnościach praktycznych (związanych z etapem procesu nauczania) [Pawlak 2003]. Natomiast, chcąc rozwijać kompetencje pracowników jako klientów wewnętrznych, warto uwzględnić szkolenia na stanowisku pracy (*on-the-job*) i poza nim (*off-the-job*) [Bukowska 2002; Litwin 2004; Piwowarczyk 2000; Pocztowski 2003; Szczęsna, Danilewicz 2004].

W trakcie szkoleń *on-the-job* kształtowanie kompetencji pracowników jako klientów wewnętrznych dokonuje się poprzez bezpośrednią konfrontację z wykonywanymi zadaniami na zajmowanym stanowisku pracy oraz przy ścisłej współpracy z przełożonym, liderem grupy lub trenerem (por.: [Kryński 2001; Litwin 2004; Pocztowski 2003]). W tym samym czasie jednostka pracuje, uczy się i nabywa doświadczenia. Szkolenie odbywające się w miejscu pracy jest, jak twierdzi G. Urbanik-Papp [Urbanik-Papp 2001], przejawem wcielania w życie idei organizacji uczącej się. We wspomnianej metodzie warto wykorzystywać takie techniki, jak: rotacja na stanowiskach pracy, rozszerzanie treści pracy, wzbogacanie pracy, powierzanie zadań zleconych, udział w projektach lub kołach jakości, asystentura, *coaching*, *mentoring*, szkolenia wspomagane komputerowo (por.: [Bukowska 2002; Dobrowolski 2002; Litwin 2004; Piwowarczyk 2000; Pocztowski 2003; Szczęsna, Danilewicz 2004; Suchodolski 2002; Ziębicki 2004]), a w razie potrzeby również: sponsoring [Waściński, Kiedrowska 2002; Suchodolski 2002] czy counselling [Minter, Thomas 2000; Tehrani 1998] (za: [Ziębicki 2004]).

Wymienione techniki szkolenia *on-the-job*, mimo wielu zalet (usprawniają komunikowanie się między podwładnym, a przełożonym stwarzają możliwość bezpośredniej kontroli postępów klienta wewnętrznego, pozwalają na dostosowanie szkolenia do jego możliwości i uniknięcie etapu transformacji wiedzy w praktyczne działanie, nie wymagają przerywania pracy, obniżają koszty programów szkoleniowych) [Lanz 1994; Pocztowski 1998], bywają uzupełniane o inne techniki. Rozwijaniu kompetencji klientów wewnętrznych sprzyjają np. techniki poza miejscem pracy, jak: wykłady, (wideo)konferencje, seminaria, prezentacje, dyskusje, inscenizacje, kursy outdoorowe, studia przypadków, symulacje, gry planistyczne, modelowanie zachowań, *e-learning*, czy treningi: wrażliwości, dynamiki grupy, kierownicze [Bukowska 2002; Dobrowolski 2002; Litwin 2004; Piwowarczyk 2000; Szczęsna, Danilewicz 2004]. W ich trakcie szkolonym osobom przekazuje się wiedzę teoretyczną, uczy się określonych umiejętności czy kształtuje się ich postawy, motywuje lub popularyzuje wartości, ale praktyczne wykorzystanie nowych treści następuje

dopiero po zakończeniu szkolenia (por.: [Litwin 2004; Poczowski 2003]). Zastosowanie tych technik wymaga od pracodawcy znacznych nakładów finansowych i czasowego oderwania pracowników od codziennych obowiązków. Ze względu na ryzyko nieadekwatności szkolenia do rzeczywistych potrzeb organizacji i jej członków [Piwowarczyk 2000] niektórzy badacze zwracają uwagę na konieczność zadbania o maksymalne podobieństwo sytuacji szkoleniowej i zawodowej, częstego odwoływania się do doświadczenia zawodowego, przedstawiania zróżnicowanych przykładów, wskazywania i podkreślania ważnych elementów nauczanego zadania, zatroszczenia się o dobre zrozumienie zasad ogólnych, a także na to, by zachowania i idee będące przedmiotem szkolenia były nagradzane w miejscu pracy, a treści szkoleniowe projektowane w taki sposób, aby osoby szkolone dostrzegały ich praktyczną stronę [Kryński 2001]. Dodajmy, że klienci wewnętrzni mogą również indywidualnie wspierać rozwój własnych kompetencji. Przy zastosowaniu metody samodoskonalenia (por.: [Litwin 2004]) ukierunkowują swój rozwój, sprawują nad nim kontrolę, co wymaga szczególnego zaangażowania i wysiłku. Sprzyja temu wsparcie pracodawcy i zapewnienie odpowiedniej ilości czasu.

3. Charakterystyka próby badawczej

Badania ankietowe zrealizowano w ostatnim kwartale 2008 roku. Do analiz zakwalifikowano 264 kwestionariusze ankiety wypełnione przez pracowników (menedżerów – 30,68% lub ich podwładnych – 69,32%) 37. banków zlokalizowanych w 31. lubuskich miejscowościach. Większość badanych (77,27%) stanowiły kobiety. Średnia wieku ankietowanych wynosiła ponad 35 lat ($x = 35,76$). Ponad połowa z nich (52,27%) miała bogate, przeszło dziesięcioletnie, doświadczenia zawodowe (mierzone ogólnym stażem pracy). Mniej niż połowa respondentów (44,32%) była zatrudniona w bankach z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, natomiast ponad piąta część badanych (21,97%) pracowała w bankach spółdzielczych. Znaczna grupa ankietowanych (15,91%) pracowała w banku państwowym lub z przeważającym udziałem Skarbu Państwa. Mniej liczne były grupy osób pracujących w bankach: w formie spółki akcyjnej, kontrolowanych całkowicie przez kapitał polski (8,33%) lub zagraniczny (8,33%), a także z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego (1,14%).

Większość (52,65%) respondentów pracowała w małych oddziałach, w których było zatrudnionych przynajmniej dziesięciu, lecz nie więcej niż czterdziestu dziesięciu pracowników, natomiast ponad trzecia część – w placówce, w której pracowało nie więcej niż dziewięć osób (34,09%). Najmniej uczestników badań (13,26%) wykonywało swoje obowiązki zawodowe w oddziałach przeszło czterdziestodzieściosobowych.

4. Stosowane i preferowane metody i techniki szkoleniowe w lubuskich oddziałach banków

Badania wykazały, że w latach 2006-2008 ankietowani pracownicy bankowi byli szkoleni zarówno przy użyciu takich technik *on-the-job*, które umożliwiały wykorzystanie kompetencji doświadczonych pracowników (instruktaż stanowiskowy, demonstracja, wzorowanie się, asystentura, *coaching*, *mentoring*), jak i tych, które stwarzały możliwość uczenia się podczas wykonywania pracy nienależącej do codziennych obowiązków, wzbudzenie ukrytego potencjału kompetencyjnego u pracowników (zastępstwo, powierzanie zadań zleconych, rotacja na stanowisku pracy, udział w projektach). Przy tym bardziej powszechne były te pierwsze.

Z analizy informacji zaprezentowanych w tab. 1 wynika, że najczęściej stosowanymi technikami szkoleniowymi należącymi do pierwszej z wymienionych kategorii były: obowiązkowy instruktaż stanowiskowy (66,00%) oraz cykliczny *coaching* (np. sprzedażowy) (59,60%). Rzadziej szkolono klientów wewnętrznych przez wzorowanie się (41,60%) i/lub demonstrację (39,20%). Niekorzystne było to, że relatywnie rzadko stosowano mentoring (26,40%), okazjonalnie (7,20%) – asystenturę, czyli technikę, stopniowo przygotowującą pracowników do objęcia stanowisk kierowniczych. Potencjalną przyczyną stosowania takich technik było zwiększenie szans na dostosowanie szkolenia do specyfiki i potrzeb danej osoby i do jej stylu

Tabela 1. Faktyczne a preferowane techniki szkoleniowe na stanowisku pracy według pracowników zatrudnionych w lubuskich oddziałach banków; korelacje między nimi

Lp.	Techniki szkoleniowe na stanowisku pracy	A	B	A-B	Współczynnik V-Cramera
		Stosowane w bankach	Preferowane przez pracowników	(%)	
Techniki umożliwiające wykorzystanie kompetencji doświadczonych pracowników					
1	Instruktaże stanowiskowe	66,00	45,49	20,51	0,7804
2	Coaching	59,60	41,63	17,97	0,7219
3	Wzorowanie się	41,60	27,90	13,07	0,7696
4	Demonstracje	39,20	30,47	8,73	0,7723
5	Mentoring	26,40	37,77	-11,37	0,7445
6	Asystentura	7,20	9,87	-2,67	0,7747
Techniki umożliwiające uczenie się podczas wykonywania pracy nienależącej do codziennych obowiązków					
7	Zastępstwa	41,20	23,18	18,02	0,7810
8	Powierzanie zadań zleconych	35,60	26,61	8,99	0,7739
9	Rotacje na stanowisku pracy	29,20	26,18	3,02	0,7897
10	Udział w projektach	12,80	21,46	-8,66	0,7563

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

uczenia się. Niewykluczone też, że spowodowała to możliwość bieżącego rozwiązywania problemów pojawiających się w codziennej pracy szkolonych, uniknięcia etapu transformacji wiedzy teoretycznej w skuteczne działanie w praktyce. Za zastosowaniem tych technik mogła przemawiać także perspektywa ułatwienia pracownikom adaptacji do nowych warunków, poprawy klimatu pracy lub zacieśnienia relacji interpersonalnych.

Uczestnicy badań, jak wspomniano, szkolili się także w trakcie wykonywania pracy nienależącej do codziennych obowiązków. Najbardziej powszechne były zastępstwa (41,20%), gdyż wymagało ich utrzymanie ciągłości pracy oddziału. Około trzecia część ankietowanych osób wykonywała powierzone im zadania zlecone (35,60%) i/lub zmieniała stanowiska pracy w obrębie określonej grupy pracowniczej w celu nauczania się wykonywania różnych czynności (rotacja na stanowisku pracy – 29,20%)⁴. Natomiast niewielu (12,80%) uczestniczyło w rozwijających pracach zespołów projektowych. Argumentami przemawiającymi za ich użyciem mogły być: uniknięcie błędów w funkcjonowaniu organizacji (z powodu absencji niektórych klientów wewnętrznych), zainspirowanie pracowników do spojrzenia na problemy zawodowe z szerszej perspektywy, zwiększenie ich elastyczności i sprawdzenie ich przydatności w nowych warunkach pracy, na nowych stanowiskach, w sytuacjach nietypowych, a także zwiększenie motywacji jako skutku stawiania zatrudnionym nowych wyzwań oraz usprawnienie komunikowania się w banku.

Badania empiryczne wykazały też, że technikami *on-the-job* najczęściej preferowanymi przez ankietowanych pracowników bankowych były: instruktaż stanowiskowy (45,49%), *coaching* (41,63%) oraz *mentoring* (37,77%), czyli techniki wykorzystujące kompetencje doświadczonych pracowników banku. Respondenci wykazywali chęć częstszego udziału w mentoringu, projektach i/lub asystenturze. Inaczej było w przypadku pozostałych technik; szczególnie dotyczyło to: instruktażu na stanowisku pracy, zastępstwa oraz *coachingu* (gdzie dotyczył on jedynie cyklicznej kontroli wyników sprzedażowych). Dodajmy, że zidentyfikowano wysokie korelacje między stosowanymi w bankach a preferowanymi przez pracowników technikami szkoleniowymi *on-the-job*. Świadczyły o nich relatywnie wysokie wartości współczynnika V-Cramera. Możliwe więc, że pracodawcy uwzględniali potrzeby pracowników dotyczące omawianych technik, ale mogło być i tak, że pracownicy akceptowali te, które im proponowano.

Stwierdzono też, że w trakcie szkoleń poza stanowiskiem pracy dedykowanych badanym pracownikom bankowym posługiwano się zarówno technikami aktywnego, jak i pasywnego uczenia się, technikami indywidualnymi, a także grupowymi (por.: [Sidor-Rządkowska 2001; Szałkowski 2000]).

Na podstawie badań stwierdzono, że podczas szkoleń najczęściej stosowano takie techniki pasywnego uczenia się, jak: wykłady (71,83%), prezentacje dokumen-

⁴ Z dodatkowo przeprowadzonych wywiadów swobodnych wynika, że w opinii pracowników techniki te często postrzegano jako konieczność, a nie jako szansę na rozwój kompetencji.

tów przedstawiających określony temat, utworzonych np. przy użyciu programu Microsoft PowerPoint (64,29%) oraz techniki audiowizualne (40,48%). Były to więc techniki, które wymagały od klientów wewnętrznych zarówno aktywnego słuchania, jak i umiejętności mówienia i skutecznego komunikowania się niewerbalnego, ale utrudniały szybkie praktyczne wykorzystanie nowo nabytych lub rozwiniętych kompetencji. Podobne bariery stwarzały: *e-learning* (przybierający zazwyczaj formę piśmennego przekazania informacji na określony temat, a następnie sprawdzenia stopnia ich przyswojenia w trakcie egzaminu; 32,94%) i studiowanie zadanej lektury (22,62%). Prawdopodobnie dlatego w trakcie szkoleń stosowano również atrakcyjne techniki aktywizujące, których zadaniem było ułatwienie klientom wewnętrznym przyswojenia wiedzy i możliwości jej zastosowania, a także wzbudzenie zainteresowania uczestników szkoleń i chęci sprawdzenia zdobytych kompetencji w codziennej pracy zawodowej.

Z analizy informacji zawartych w tab. 2 wynika też, że z perspektywy klientów wewnętrznych badanych organizacji przeważały szkolenia: dyskusje grupowe (68,25%), inscenizacje – odgrywanie ról (50,40%), warsztaty (57,14%) i analiza

Tabela 2. Faktyczne a preferowane techniki szkoleniowe poza stanowiskiem pracy według pracowników zatrudnionych w lubuskich oddziałach banków; korelacje między nimi

Lp.	Techniki szkoleniowe poza stanowiskiem pracy	A	B	A–B	Współczynnik V-Cramera
		Stosowane w bankach	Preferowane przez pracowników	(%)	
Techniki pasywnego uczenia się					
1	Wykłady	71,83	42,55	29,28	0,7425
2	Prezentacje	64,29	26,81	37,48	0,7376
3	Techniki audiowizualne	40,48	17,45	23,03	0,7595
4	Szkolenie korespondencyjne, wspomagane komputerowo, edukacja zdalna, <i>e-learning</i>	32,94	17,87	15,07	0,8106
5	Studiowanie zadanej lektury	22,62	9,36	13,26	0,7403
Techniki aktywnego uczenia się (aktywizujące)					
6	Dyskusje grupowe	68,25	48,94	19,31	0,7872
7	Inszenizacje – odgrywanie ról	50,40	27,66	22,74	0,7749
8	Warsztaty	57,14	51,06	6,08	0,7631
9	<i>Case studies</i>	46,43	36,32	10,11	0,7854
10	Symulacje	32,14	28,94	3,2	0,7675
11	Konferencje	21,83	24,26	-2,43	0,7675
12	Modelowanie zachowań	20,63	13,19	7,44	0,7766
13	Kursy outdoorowe	12,70	14,89	-2,19	0,7632
14	Wideokonferencje	8,73	8,51	0,22	0,8194

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

case studies (46,43%). Natomiast najrzadziej uczestniczyli oni w kursach outdoorowych (12,70%) i wideokonferencjach (8,73%). Były to techniki, które czasowo odrywały pracowników od ich codziennych zadań, a praktyczne wykorzystanie nowych treści następowało dopiero po zakończeniu przedsięwzięć szkoleniowych. Ich organizacja zazwyczaj wymagała podjęcia współpracy z renomowanymi firmami szkoleniowymi spoza województwa, co wiązało się z ponoszeniem znacznych wydatków finansowych. Wybór tych technik mógł być determinowany nie tylko możliwością rozwoju kompetencji członków organizacji, ale i sposobnością osiągnięcia innych celów, zarówno pracodawcy, jak i klientów wewnętrznych (np.: upowszechnienia wizerunku banku jako dobrego pracodawcy, zmotywowania pracowników i zwiększenia ich wartości na rynku pracy).

Wyniki badań pozwoliły stwierdzić, że respondenci najczęściej preferowali takie techniki aktywizujące, jak: warsztaty (51,06%) i dyskusje grupowe (48,94%), a także jedną z technik pasywnego uczenia się – wykłady (42,55%). Co interesujące, rzadziej preferowali te, które wykorzystywały techniki multimedialne: audiowizualne (17,45%), wideokonferencje (8,51%), modelowanie zachowań (13,19%) czy Internet (edukacja zdalna; 17,87%). Mniej atrakcyjne były dla nich także: studiowanie zadanej lektury (9,36%) oraz udział w kursach outdoorowych (14,89%).

Badani pracownicy deklarowali chęć nieco częstszego udziału w konferencjach i w kursach organizowanych na powietrzu. Natomiast wielu nie odczuwało potrzeby uczestniczenia w prezentacjach, wykładach i inscenizacjach. Analiza korelacji nie wykazała znacznych różnic między preferowanymi i stosowanymi technikami *off-the-job*. Zachodziły między nimi wysokie korelacje, o których świadczyły wartości współczynnika V-Cramera (dotyczyło to w szczególności technik aktywnego uczenia się). Podobnie jak w przypadku technik *on-the-job*, w bankach uwzględniano prawdopodobnie potrzeby zatrudnionych osób z omawianego zakresu. Mogło być również i tak, że respondenci akceptowali te, które proponowali im specjaliści.

5. Zakończenie

Stosowanie marketingu personalnego podczas kierowania członkami organizacji, w tym identyfikowanie potrzeb zawodowych klientów wewnętrznych, mimo że ma istotne znaczenie w procesie rozwijania ich kompetencji, może być przez niektórych praktyków uznane za zbyteczne. Dostrzegają oni problemy wielu instytucji finansowych zlokalizowanych po obu stronach Atlantyku, które sprawiły, że na świecie straciło pracę już ponad 165 tys. bankowców [Iskra 2008]; podobny problem dotyka także osoby zatrudnione w naszych krajowych bankach. Kryzys finansowy nie tylko zatrzymał wyścig organizacji bankowych po pracowników, ale również przyczynił się do redukcji zatrudnienia. We współczesnej prasie coraz częściej odnajdujemy informacje o przeprowadzanych lub planowanych wieloosobowych zwolnieniach pracowników omawianego sektora [PAP 2009a; PAP 2009b]. Eksperti Deloitte (jednej z wiodących w kraju firm doradczych) oceniają, że kadra zarządzająca instytu-

cjami finansowymi, szczególnie bankami, stoi przed sprawdzianem, podczas którego będzie musiała udowodnić, czy rzeczywiście zależy jej na pracownikach tak bardzo, jak to deklarowano jeszcze kilka miesięcy temu [Anam 2008]. Jest to ważne, gdyż niewłaściwe podejście do pracownika, nietraktowanie ich jako klientów wewnętrznych, niedostrzeganie ich potrzeb zawodowych, ograniczenie świadczeń finansowych i pozafinansowych, w tym nakładów na rozwój kompetencji członków organizacji, może stwarzać poważne problemy kadrowe w czasie powrotu koniunktury.

Literatura

- Anam R., *Pracownicy banków a kryzys finansowy*, <http://www.egospodarka.pl/35913,Pracownicy-bankow-a-kryzys-finansowy,1,11,1.html>, 2008 (marzec, czerwiec 2009).
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Berry L.L., Parasuraman A., *Marketing Services – Competing Through Quality*, The Free Press, New York 1991.
- Bukowska U., *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.
- Dobrowolski Z., *Szkolenia pracowników*, ORGANON, Zielona Góra 2002.
- Iskra J., *Banki nie przedłużają umów o pracę i skracają czas otwarcia oddziałów*, „Gazeta Prawna”, 25.11.2008.
- Johnson E.M., Scheuing E.E., Gaida K.A., *Profitable Services Marketing*, Dow-Jones Irwin, Homewood 1986.
- Krupski R., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, AE, Wrocław 2002.
- Kryński Z., *Rozwój pracowników*, [w:] H. Czubasiewicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001.
- Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1994.
- Lipka A., *Marketing stanowisk pracy*, OWOPO, Bydgoszcz 1998.
- Litwin J., *Szkolenie pracowników*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Łaguna M., *Szkolenia*, GWP, Gdańsk 2004.
- PAP, *Banki tną kadry – prace może stracić 4 tys. osób*, „Gazeta Prawna”, 03.03.2009a.
- PAP, *W 2009 roku spadną zyski oraz zatrudnienie w sektorze bankowym*, „Gazeta Prawna”, 15.04.2009b.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa 2000.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Konceptcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- Piwowarczyk J., *Szkolenie pracowników*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE, Kraków 2000.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Schwan K., Seipel K., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Sidor-Rządowska M., *Żeby wszyscy chcieli na raz*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 4.
- Suchodolski A., *Rozwój pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

- Szałkowski A. (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE, Kraków 2000.
- Szczęśna A., Danilewicz D., *System szkoleń*, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- Urbanik-Papp G., *Żegnaj szkolenie, witaj doświadczenie. Metody uczenia się na stanowisku pracy*, „Personel i Zarządzanie”, 1-31 lipca 2001.
- Waściński T., Kiedrowska K., *Ekonomiczność szkoleń pracowniczych. Poradnik menedżera*, Elipsa, Warszawa 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, BusinessPress, Warszawa 1996.
- Zgud J., Kossowska M., *Nie ma rady na metody. Planowanie i przygotowywanie szkoleń pracowniczych*, „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 1.
- Ziębicki B., *Counselling pracowniczy jako nowoczesna metoda doskonalenia potencjału kadrowego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 648, AE, Kraków 2004.

METHODS AND TECHNIQUES OF TRAINING USED IN BANKS – PRESENT STATE AND PREFERENCES OF “INTERNAL CUSTOMERS” (IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH RESULTS)

Summary: The article presents the results of empirical research which were conducted in the last quarter of 2008. They concern e.g. methods and techniques of training used in banks of Lubuskie voivodeship and also the preferences of the employees.