

Renata Leśniak

## **MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW SEKTORA BANKOWEGO W ŚWIETLE PRZYNALEŻNOŚCI POKOLENIOWEJ**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem naukowym  
prof. dr hab. Danuty Marciniak–Neider, promotor pomocniczy: dr Magdalena Markiewicz.  
Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Gdańsk 2020

### **Streszczenie**

*Słowa kluczowe: kapitał ludzki, przewaga konkurencyjna, motywacja, motywowanie, pokolenia, rynek pracy, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z, bank, bankowość, kierowanie, systemy motywacyjne, motywatory*

Kapitał ludzki jest istotnym elementem sukcesu podmiotów rynkowych, a kształtowanie podejścia organizacji do pracowników w znacznym stopniu decyduje o ich pozycji na rynku. W obliczu zmieniających się z pokolenia na pokolenie potrzeb i oczekiwań pracowników, istotnym jest, aby je badać i uaktualniać stan wiedzy na ich temat. Czynniki oddziałujące na motywację pracowników mają bowiem wpływ na to, jakie narzędzia do systemu motywacyjnego pracodawcy należałoby włączyć, mając na uwadze jego jak najlepsze dopasowanie do potrzeb zatrudnionych.

Z uwagi na powyższe, tematyka motywacji pracowników, obejmująca zagadnienia motywacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej, jest często podejmowana w badaniach oraz przedstawiana zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej.

Wyzwania, jakie stoją przed bankami w obliczu licznych zmian rynkowych, powodują, iż budowanie skutecznie zmotywowanych zespołów pracowniczych nabiera dużego znaczenia. Ewolucja modelu biznesowego banków, które w dużym stopniu stały się przedsiębiorstwami sprzedażowymi aktywnie zabiegającymi o klientów, powoduje, iż naczelną wartością w bankowości, poza nowoczesnymi systemami informatycznymi i zapewnieniem bezpieczeństwa środków finansowych, są wysoce zmotywani, lojalni pracownicy.

Zmianie w tym kierunku sprzyjają liczne fuzje i przejęcia w sektorze bankowym, agresywna konkurencja oraz postępujące w bardzo szybkim tempie przemiany technologiczne, a także tak poważne zjawiska o charakterze ogólnoswiatowym, jak pandemia COVID-19. Wywołują one

niezbędne zmiany w modelu pracy, systemie kierowania, kanałach dostępu do banku, wpływając także na motywację pracowników.

Wśród pracowników sektora bankowego, podobnie jak to jest w innych sektorach, można wyróżnić cztery generacje. Są to: urodzeni przed 1966 rokiem *baby boomers*, urodzone pomiędzy 1967 a 1980 rokiem pokolenie X, pracownicy reprezentujący generację Y (urodzeni w latach 1981–1990) oraz najmłodszy - osoby z pokolenia Z – urodzone po 1990 roku. W świetle nakreślonych tendencji zmian dokonujących się w sektorze bankowym powstaje potrzeba zbadania, jak kierować zespołami złożonymi z reprezentantów pokoleń X, Y i Z.

Obecni menadżerowie to czasem jeszcze przedstawiciele *baby boomers*, najczęściej jednak to pokolenie X, a w mniejszym stopniu Y. Poznanie najbardziej znaczących motywów, jakimi kierują się przedstawiciele różnych pokoleń funkcjonujących na rynku pracy jest pomocne w skutecznym i efektywnym prowadzeniu zespołu oraz osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa i umacnianiu jego przewagi konkurencyjnej opartej na pracownikach.

Niniejsze opracowanie obejmuje zatem przedstawienie szeregu motywatorów finansowych i pozafinansowych występujących w podmiotach bankowych i pozabankowych oraz szeroką analizę tychże narzędzi i ich znaczenia dla przedstawicieli poszczególnych pokoleń bankowców. Głównym celem rozprawy jest określenie znaczenia czynników i odpowiadających im narzędzi motywowania pracowników pokoleń X, Y i Z dla budowania przewagi konkurencyjnej banków.

Podjęte badanie bazuje na obserwacji sektora bankowego i jest związane z próbą nakreślenia możliwości zmiany systemów motywacyjnych w bankach. Stwarza ono zatem potencjalną możliwość implementacji wyników badań w praktyce funkcjonowania banków. Celami dodatkowymi rozprawy są:

- zbadanie roli czynnika ludzkiego w kulturze organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego;
- zbadanie cech pracowników pokoleń X, Y i Z oraz zdefiniowanie różnic pokoleniowych;
- charakterystyka bankowych systemów motywacyjnych oraz zbadanie znaczenia poszczególnych motywatorów dla pracowników banków z pokolenia X, Y i Z;
- zbadanie wpływu zachowań kierowników zespołów na poziom motywacji podwładnych reprezentujących pokolenia X, Y, Z i określenie roli menadżera w procesie motywowania pracowników poszczególnych grup pokoleniowych w bankach.

Aby zrealizować założone cele badawcze, dokonano szerokich badań i analiz omawianych zagadnień, przedstawionych w literaturze przedmiotu. W części teoretycznej pracy

zastosowano głównie opisowe metody badawcze. Przegląd i analizę źródeł wtórnych wzbogacono badaniem empirycznym zrealizowanym wśród pracowników banków, w którym wykorzystano autorski kwestionariusz ankietowy.

Praca zawiera pięć rozdziałów. Celem rozdziału pierwszego jest przedstawienie roli czynnika ludzkiego w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w ujęciu generalnym. Służy on podbudowie głębszej analizy motywacji i motywatorów, jaką zawierają rozdziały kolejne. W rozdziale tym przedstawiono pojęcie konkurencyjności i przewag konkurencyjnych oraz kapitału ludzkiego, intelektualnego i społecznego, porównując ich klasyfikacje stosowane w naukach ekonomicznych. Wskazano różnice pomiędzy tymi pojęciami, jak też omówiono etapy ewoluowania podejścia organizacji do roli kapitału ludzkiego w ich rozwoju i sukcesie rynkowym. W dalszej części rozdziału przytoczono definicje, podejście literaturowe i zakres pojęcia kultury organizacyjnej wraz z analizą poglądów badaczy na jej znaczenie w umacnianiu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Kolejny fragment tego rozdziału poświęcony jest czynnikowi ludzkiemu jako elementowi przewagi konkurencyjnej banków.

W rozdziale drugim, na podstawie dostępnych polskich i zagranicznych badań i opracowań, przybliżono pojęcia generacji X, Y i Z, scharakteryzowano te pokolenia oraz teoretycznie ujmowane główne czynniki motywujące przedstawicieli analizowanych generacji. Przedstawiono też różnice w postrzeganiu przez pracowników o różnej przynależności pokoleniowej roli przełożonego w ich motywowaniu i wpływ jego postawy i zachowania na poziom zmotywowania podwładnych.

W rozdziale trzecim przedstawiono szeroko pojęte czynniki i odpowiadające na nie narzędzia motywacyjne. Przegląd literatury odnoszącej się do aktualnych badań w zakresie motywacji pozwolił przytoczyć oraz porównać definicje i klasyfikacje motywacji i jej znaczenia dla skutecznego działania człowieka. Scharakteryzowano czynniki motywujące wpływające z wewnętrznych pobudek pracownika, czyli samomotywację oraz stosowane powszechnie i występujące w wielu organizacjach finansowe i pozafinansowe narzędzia motywacyjne.

W rozdziale czwartym ujęto znaczenie stylu kierowania i zachowań przełożonego w kontekście motywacji, posługując się dostępnymi w literaturze klasyfikacjami i definicjami. Część rozdziału poświęcono analizie występujących w różnych podmiotach polskiego sektora bankowego systemów motywacyjnych.

Piąty rozdział poświęcony jest praktycznym aspektom zagadnienia motywacji bankowców różnych pokoleń i zawiera szeroką analizę wyników autorskiego badania empirycznego

przeprowadzonego pod tym kątem. Badanie przeprowadzono na przełomie roku 2019 i 2020 w grupie bankowców, będących pracownikami różnych banków i spółek z ich grup kapitałowych. Byli to pracownicy różnych departamentów, przedstawiciele kierownictwa, ale także kadry podstawowego szczebla, reprezentujący każdą z obecnych na rynku pracy generacji pracowników. Poprzez przygotowany kwestionariusz ankietowy, badani oceniali 55 różnych motywatorów, z jednej strony odnoszących się do samomotywacji, a z drugiej do działań oraz narzędzi występujących w banku, w jakim pracują, a także częstotliwości ich wykorzystywania przez przełożonych. Dodatkowo, odpowiedzi na pytania o poziom ogólnego zmotywowania pracowników wraz z uzasadnieniem, pomogły pokazać w szerszym zakresie, jakie czynniki motywacyjne mają znaczenie szczególne dla każdej z generacji i czy w bankach stosuje się takie narzędzia, które odnoszą się właśnie do tych czynników, co może zapewnić im skuteczność.

W rozdziale piątym przeanalizowano także poziom motywacji pracowników banków według ich subiektywnej oceny, a także ich skłonność do zmiany pracodawcy w ciągu kolejnych dwunastu miesięcy. Ostatnia część tego rozdziału skupia się na próbie oceny wpływu zachowań kierowników zespołów na poziom zmotywowania ich podwładnych.

Dodatkowym źródłem danych i wniosków są wywiady przeprowadzone przez autorkę z 20 menadżerami pracującymi w bankach, a także wieloletnie obserwacje i doświadczenie zdobyte w toku pracy autorki na stanowisku menadżera w kilku bankach.

Wyniki badania dowiodły, iż istnieje charakterystyczny, zróżnicowany zestaw czynników i odpowiadających na nie narzędzi motywacyjnych dla pracowników sektora bankowego, reprezentujących generacje X, Y, Z. Systemy motywacyjne w bankach nie uwzględniają zróżnicowania pokoleniowego. Jednakże znaczenie poszczególnych czynników i narzędzi motywacyjnych jest zróżnicowane w zależności od przynależności pokoleniowej pracowników banków.

Menadżerowie w niewielkim stopniu różnicują stosowane przez siebie sposoby motywowania pracowników pod kątem ich przynależności pokoleniowej, zaś zmiany pokoleniowe w sektorze bankowym wymagają zmian i aktualizacji systemów motywacyjnych w bankach.

Badanie empiryczne autorki wykazało, że banki sztywno trzymają się systemów motywacyjnych, których elementy - ważne dla nich - mają znikome znaczenie dla pracowników, a motywowanie nie uwzględnia różnic pokoleniowych. Przełożeni w niewielkim stopniu znają specyfikę młodszych pokoleń pracowników, ponadto często kierują się ważnymi dla siebie wartościami, które są nieskuteczne wobec młodszych generacji. Nie szkoli się

kierowników z tej tematyki, stąd też ich wiedza, zdobywana samodzielnie, jest nieuporządkowana i niepełna.

Tymczasem rola kierującego zespołem w kształtowaniu motywacji pracowników będących członkami zespołu ma ogromne znaczenie. To on jest bowiem osobą, która na co dzień może wprowadzić w życie elementy systemu motywacyjnego funkcjonującego w przedsiębiorstwie, która jest najbliżej pracowników i najlepiej ich zna. Nawet najlepiej skonstruowany system motywacyjny jest nieprzydatny, kiedy jego narzędzia nie są stosowane przez przełożonego, bądź ich stosowanie nie jest dopasowywane do pracowników.

Pracownicy sektora bankowego oczekują od pracodawcy i bezpośredniego przełożonego dostosowania występujących motywatorów pod kątem ich zróżnicowanych preferencji wynikających z odmiennej przynależności pokoleniowej.

Wyniki badania wskazują, iż różnice pokoleniowe wpływają na postrzeganie znaczenia poszczególnych narzędzi motywacyjnych banków przez pracowników i jest ono zróżnicowane w ślad za przynależnością pokoleniową pracownika. Można zatem skonkludować, że systemy motywacyjne banków powinny zostać zrewidowane. Wiele z elementów, które są stosowane regularnie w bankach, nie spełniają swojej funkcji motywacyjnej wobec pracowników. Dotyczy to na przykład rocznych rozmów oceniających, szkoleń, opieki medycznej czy dofinansowania przez pracodawcę składek na ubezpieczenie emerytalne czy rentowe.

W toku przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

- bankowość podlega dynamicznym zmianom, także związanym z upowszechnianiem zdalnego modelu obsługi klienta, które mają znaczący wpływ na model pracy i poziom motywacji zatrudnionych w niej pracowników;
- funkcjonujące w bankowości systemy motywacyjne, pomimo ich szerokiego zakresu, są mało elastyczne i zbyt rzadko uaktualniane w stosunku do potrzeb pracowników różnych generacji;
- kadra kierownicza w bankach nie jest szkolona z zakresu specyfiki różnic międzygeneracyjnych pracowników, a ponadto aspekt ten nie funkcjonuje w powszechnej świadomości menadżerów w sposób uporządkowany i systematyczny, dominuje zaś ogląd rzeczywistości bazujący na stereotypach;
- nie bada się w sposób usystematyzowany motywacji bankowców w podziale na pokolenia i faktycznego znaczenia poszczególnych narzędzi motywacyjnych dla każdej z grup generacyjnych;

- pomijanie znaczenia motywatorów specyficznych dla każdej z grup pokoleniowych wraz z dziejącymi się zmianami rynkowymi w sektorze bankowym, może skutkować niską motywacją pracowników, słabymi wynikami w realizacji zakładanych celów oraz odpływem najmłodszych, zdolnych pracowników banków do konkurencji, bądź poza sektor bankowy;
- w dostępnych aktualnych badaniach, poświęconych różnicom międzypokoleniowym pracowników, bada się głównie pokolenie Z, jako to, które stanowi rosnącą liczbę pracowników na rynku pracy; tymczasem coraz mniej uwagi poświęca się pokoleniu X, którego przedstawiciele stanowią wciąż największy odsetek zatrudnionych, także na stanowiskach kierowniczych i to od ich poziomu motywacji w dużej mierze zależy sukces i przewaga banków; pokolenie Y jest dobrze opisane w kontekście cech pracownika, mało rozpoznaną kwestią jest model zachowań reprezentowanych przez przełożonego – tak zwanego millennialsa.

Najskuteczniejszym systemem motywacyjnym w banku byłby taki, który bierze pod uwagę różnice generacyjne w motywacji pracowników.

W ramach analizy porównawczej wyników badania wykazano również różnice w preferencjach motywacyjnych pracowników różnych generacji. Przyjąwszy, iż to wysoce zmotywowana kadra jest jedną z najistotniejszych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa, w tym również banku, można wysnuć wniosek, że bardzo ważnymi zaganieniami są: znajomość tych różnic i stosowanie odpowiednich motywatorów w praktyce menadżerskiej, co potencjalnie stwarza możliwość aplikacji wyników badań w praktyce funkcjonowania banków.

Menadżerowie powinni być odpowiednio dobranymi i szkolonymi systematycznie ludźmi, bo to oni mają w praktyce największy wpływ na postawę pracowników. Należy zadbać o to, aby formułowane centralnie zadania i strategiczne cele nie były oderwane od rzeczywistości i rynku, należy je również konsultować z najniższym szczeblem pracowników. Badania zaangażowania pracowników powinny promować otwartą komunikację i dotyczyć najbardziej znaczącej dla funkcjonowania banku problematyki. Kadra menadżerska wyższego szczebla powinna regularnie spotykać się z pracownikami niższych szczebli, aby znać realia, w jakich funkcjonuje bank i także do tego dostosowywać swoje działania. Budowanie klimatu otwartej komunikacji i kultury otwartej na dyskusję, dającej wypowiedzieć się pracownikom i adresującej zgłaszane przez nich kwestie, to najlepszy sposób na zdobywanie nowych, utalentowanych pracowników pokolenia Z, którzy wnoszą elementy nowoczesności, niezbędne w bankach również z punktu widzenia ich usługowego charakteru, dedykowanego klientom. Daje to także argumenty do zatrzymania najcenniejszych pracowników pokolenia X i Y. To

oni, z racji swojego doświadczenia i zdobytej już wiedzy, stanowią ważny element wspierający kreatywność najmłodszych pracowników i zasoby *know-how* przedsiębiorstwa. Wszystko to razem daje możliwość zbudowania dobrze uzupełniającego się, różnorodnego zespołu multipokoleniowego, a wraz z tym przewagi konkurencyjnej wysoce zmieniającego się sektora bankowego.

Wyniki badania, w połączeniu z praktycznym wieloletnim doświadczeniem autorki w pracy bankowca i menadżera, dają wgląd w środowisko pracowników banku i pozwalają poznać szerzej zagadnienia jego funkcjonowania i motywacji. Aby dostarczyć konkretnych wskazówek co do zmiany sposobu motywowania różnych generacji bankowców oraz zmiany konstrukcji systemów motywacyjnych, należałoby przeprowadzić badania indywidualne w poszczególnych bankach, gdyż i one różnią się między sobą w tym zakresie.

Reasumując, analiza problematyki specyfiki motywacji pracowników banków o różnej przynależności pokoleniowej, skłania do wniosku, iż powinna ona zostać wzięta pod uwagę przez poszczególne podmioty sektora bankowego, gdyż wraz ze zmianami pokoleniowymi na rynku pracy, nabiera szczególnego znaczenia. Znaczenie to będzie rosło w czasie i wraz z ubywaniem w szeregach banku starszych pokoleń pracowników, niezbędna stanie się zmiana podejścia motywacyjnego banków wobec pracowników i dalsze analizy kierunków tych zmian.

Z tego tytułu podjęcie badania problematyki zróżnicowania czynników i skuteczności odpowiadających im narzędzi motywacyjnych, w świetle przynależności generacyjnej pracowników banków, wydaje się niezwykle istotne. Wyniki przeprowadzonego badania wypełniają bowiem choćby częściowo lukę, jaka w tym zakresie istnieje w literaturze przedmiotu i dostępnych opracowaniach.