

**Oryginalny artykuł naukowy: Studium przypadku**  
**Original Article: Case Study**

*Data wpływu/Received: 17.12.2014*

*Data recenzji/Accepted: 19.01.2015/23.02.2015*

*Data publikacji/Published: 2.09.2015*

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora*

**DOI: 10.5604/18998658.1173128**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*mgr Henryk Wojtaszek <sup>A B C D E F</sup>*

*Politechnika Częstochowska*

*Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego*

## **SPECYFIKA ZARZĄDZANIA W BANKOWOŚCI**

## **THE SPECIFICITY OF MANAGEMENT IN BANKING**

**Streszczenie:** W artykule omówiono podstawowe pojęcia w zakresie sieci własnych oddziałów i oddziałów franczyzowych. Podjęto próbę analizy porównania zarządzania zasobami ludzkimi w wyżej wybranych jednostkach. Opracowanie stanowi przedstawienie wyniku zarządzania wewnątrz tej samej organizacji, ze wskazaniem rezultatu działalności banku komercyjnego przez placówki własne i franczyzowe.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacja, zarządzanie

**Abstract:** In this article the basic concepts in terms of its branch Network and franchise are discussed. Attempt to analyze the comparison of human resource management in the above-selected

units was made. The paper presents results of management within the same organization, indicating the result of the activities of a commercial bank through its own and franchise outlet

**Key words:** human resource management, organization, management

## Wstęp

W dzisiejszych czasach dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji bankowej jest istotna z perspektywy organizacji doskonalącej się oraz człowieka jako najważniejszego zasobu tej organizacji. Zerwanie z zasadą socjalizmu i powstanie sektora prywatnego w bankowości pozwoliło zauważyć znaczące różnice w jednej marce danego banku. Wydawałoby się, że ta sama marka banku, w zasadzie ten sam bank, a zupełnie inne zasady postępowania, które wpływają na odbiorców, czyli klientów. Oddział banku składa się z pracowników stacjonarnych i mobilnych. Wszyscy pracownicy są odpowiedzialni za wynik sprzedażowy. Oddziały własne składają się z pracowników zatrudnionych na umowę o pracę przez bank, natomiast oddziały franczyzowe zatrudniają pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy, na umowę zlecenie, pomimo że wykonują swoją pracę taką samą jak w oddziale stacjonarnym. Innymi słowy, zakres kompetencji pracownika zatrudnionego na umowę o pracę i umowę zlecenie jest identyczny. Wydawałoby się, że bank jest instytucją publicznego zaufania. I tak w zasadzie jest, chociaż z perspektywy pracownika wyraźnie są zauważalne rażące niedociągnięcia. Z perspektywy obserwatora zaistniały stan rzeczy nie wynika z braku wiedzy czy też kompetencji, ale najwyraźniej braku dobrej woli.

Wizerunek banku, jego zasoby ludzkie, zaufanie klientów zależy od ludzi, którzy reprezentują bank, czyli w nim pracują. Zarząd banku pozwala na zatrudnianie w sieciach franczyzowych przypadkowych ludzi nieposiadających odpowiednich kwalifikacji (będących za dobrymi sprzedawcami), niekoniecznie zgodnie z zasadami dopasowania ofert do potrzeb klienta. Rentowność przedsiębiorstwa komercyjnego, jakim jest bank, jest bardzo istotna, równie istotna jak zaufanie klientów do banku, a dokładniej jak postępowanie zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności<sup>1</sup>.

Rankingi zawierające efekty badania jakości banków dzisiaj już są normą, na przykład kreowaną przez projekt „Jakość na bank, czyli niezależny audyt jakości obsługi w 2014” to odpowiedź na potrzeby rynku i klientów z branży bankowej, którzy są zainteresowani wiedzą o jakości obsługi na rynku finansowym. Autor celowo przybliży badania jakościowe banków – może warto byłoby podjąć badania na temat różnic w jakości obsługi w jednostkach własnych i franczyzowych. Zapewne tak, tylko czy banki będą przekazywać informacje do publicznej wiadomości? Odpowiedź wydaje się być oczywista.

Badanie organizowanego przez TNS Polska, czyli badanie *mystery shoppe*, jest wiarygodnym i przejrzystym źródłem wiedzy dla wszystkich zainteresowanych, ale też począ-

<sup>1</sup> H. Wojtaszek, *Zarządzanie systemami motywacyjnymi, a jakość*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Jakość w procesie integracji systemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. M. Curie Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2014.

kiem dyskusji na temat tego jak obsługiwać, na co kłaść nacisk podczas obsługi i czego potrzebują klienci. W 2014 roku audytorzy TNS Polska<sup>2</sup> odwiedzili 1550 placówek 21 banków. Podczas wizyty zwracali uwagę na kluczowe elementy dotyczące obsługi. Swoje badanie rozpoczęli od otoczenia i estetyki placówki, a skończyli na sposobie prowadzenia rozmowy i prezentacji oferty banku. Rezultatem audytu jest szczegółowa ocena wszystkich aspektów obsługi klienta w każdym z banków oraz wskazówki i rekomendacje ukie-  
runkowane na wzrost satysfakcji i liczby klientów. Nieodłącznym elementem badania jest ranking banków przyjaznych klientom, który powstaje w oparciu o obserwacje kilkuset tajemniczych klientów. Badanie „Jakość na bank” jest realizowane od 2012 roku. Na podstawie jego wyników i rekomendacji w wielu organizacjach wdrażane są nowe rozwiązania dotyczące jakości, nie tylko jakości obsługi<sup>3</sup>.

Autor zauważa, że istnieją różnice w obsłudze w sieciach własnych i franczyzowych. Można byłoby postawić tezę, że w oddziałach własnych występuje wyższa jakość obsługi niż w oddziałach franczyzowych.

## 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zasoby ludzkie to jeden z czterech czynników wytwórczych obok kapitału, ziemi oraz organizacji. Wśród czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa najważniejsi są ludzie. Na zasoby ludzkie składają się: wiedza teoretyczna, umiejętności, doświadczenie oraz postawy<sup>4</sup>.

Organizacja składa się z ludzi, którzy są zasobami ludzkimi posiadającymi pewne cechy i wartości pozwalające na pełnienie określonych ról. Na zasoby ludzkie składa się: wiedza, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości, zdolności i motywacja. Pracownicy podczas podejmowania decyzji o wykorzystaniu swoich umiejętności powinni być odpowiednio motywowani przez zarząd organizacji<sup>5</sup>.

Ludzie są najcenniejszym składnikiem organizacji. Ich sposób oddziaływania na otoczenie, postępowanie przedsiębiorcze, odpowiednie zachowanie kreuje, a zarazem motywuje do dalszego działania. Zarządzanie ludźmi powinno być racjonalnie wykorzystane przy zastosowaniu określonych instrumentów odpowiedzialnych za zdolność motywacyjną pracowników. Funkcjonowanie organizacji wymaga kierowania ludźmi<sup>6</sup>. Kapitał ludzki jest najwyższą wartością, inwestycja w niego przynosi wiele zysków. Ze względu na takie podejście stopniowo rozwinęła się polityka zarządzania zasobami ludzkimi, która określa cele, metody oraz wyzwania, jakie powinno spełniać prawidłowo działające przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu zamiennie jest stosowane pojęcie „zarządzanie kadrami”, które

<sup>2</sup> Jest to agencja badawcza, zajmująca się badaniem opinii publicznej, Ośrodek badawczy, który zapewnia, że prowadzi badania zgodnie z perspektywą klienta, według skali projektu i transparentności, użyteczności oraz wiarygodności danych.

<sup>3</sup> <http://www.tnsglobal.pl/jakoscnaibank/> [dostęp: 7.12.2014].

<sup>4</sup> A. Bagieńska, *Zarządzanie wartością zasobów ludzkich organizacji poprzez system wynagrodzeń*, [w:] E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, *Zarządzanie wartością organizacji*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2007, s. 112.

<sup>5</sup> M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s.18.

<sup>6</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 18.

oznacza zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji oraz zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników. Przedmiotem zainteresowania funkcji personalnej w tym ujęciu są ludzie jako podmioty główne w organizacji.

Kolejnym zamiennym terminem jest „gospodarowanie zasobami ludzkimi”, które definiuje się jako działanie organizacji nastawione na przyciągnięcie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającej siły roboczej<sup>7</sup>.

M. Armstrong zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje jako „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całość. W istocie zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, że organizacje (struktury) istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności”<sup>8</sup>.

W literaturze wyróżniono i opisano wiele metod i technik zarządzania, zorientowanych na różne elementy składowe organizacji. Cechą wspólną wszystkich opracowań jest podkreślenie dążenia do podwyższenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez zwiększenie zaangażowania w procesy zarządcze kadry kierowniczej i pracowników. W obecnych czasach czynnikiem sukcesu organizacji może być zarządzanie talentami. W bankowości zauważamy pojawiający się problem w zarządzaniu polegający na rotacji pracowników i niedoborze personelu z określonymi umiejętnościami. Nowe wymagania mobilności i dostosowanie zasad zarządzania zasobami ludzkimi do zasad panujących w Unii Europejskiej wykazują brak specjalistów. Badania wykonane przez K. Mellahiego wskazują, że organizacje, które stosują zarządzanie talentami, mają lepsze wyniki globalne<sup>9</sup>.

Specyfika zarządzania i funkcji personalnej w organizacji była zorientowana na dostosowaniu pracowników do istniejących już struktur organizacyjnych. Rozwój gospodarki kapitalistycznej, spowodowany głównie następstwem rewolucji przemysłowej, przyczynił się do polepszenia organizacji pracy i wyposażenia pracowników w lepsze urządzenia oraz narzędzia, prowadząc do bardziej efektywnej pracy samodzielnej i zespołowej. Był to okres, w którym działania w obszarze ludzkim sprowadzały się wyłącznie do pozyskiwania pracowników i ustalania wysokości ich wynagrodzenia. Działania funkcji personalnej poszerzono wraz z wprowadzeniem przepisów prawnych, regulujących stosunek pracy oraz regulacji dotyczących ubezpieczeń społecznych<sup>10</sup>.

Głównymi celami przedsiębiorstwa jest skuteczne zarządzanie, osiągnięcie optymalnego zysku i zaspokojenie wzajemnych relacji w organizacji. Dla osiągnięcia powyższych

<sup>7</sup> K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 24-25.

<sup>8</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 34.

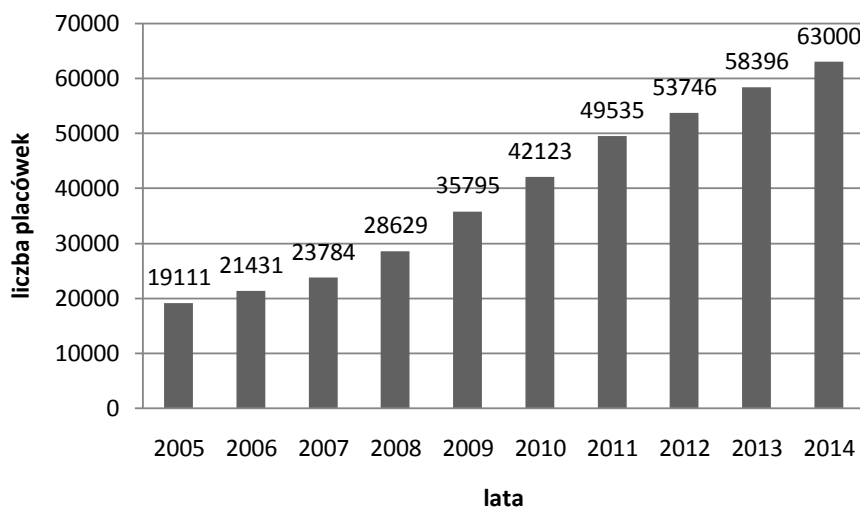
<sup>9</sup> M. Załęska, *Bankowość*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2013, s. 84-85.

<sup>10</sup> C. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Warszawa 2007, s. 24.

celów, powinno się dokonać odpowiedniego doboru kadry pracowniczej. Właściwymi osobami niekoniecznie są te, które przychodzą do pracy na czas i wykonują podstawowe obowiązki, ale osoby twórcze, kreatywne, które dzięki sprawnemu systemowi motywowania są w stanie osiągnąć ponadprzeciętne wyniki sprzedażowe<sup>11</sup>.

## 2. Organizacja bankowa – sieć własna, franczyzowa

Pojęcie franczyza oznacza system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami: francyzodawcą i jego indywidualnymi francyzobiorcami. Franczyza zakłada też przepływ know-how od francyzodawcy do francyzobiorcy przez cały czas obowiązywania umowy franczyzowej. Istotą jest udzielenie praw oraz przyjęcie obowiązków poprzez zawarcie umowy franczyzy<sup>12</sup>. Po raz pierwszy pojawiła się w Polsce w 1989 r. i od tamtego czasu rynek ten nieprzerwanie rósł. Pomimo spowolnienia gospodarczego rok 2013 okazał się dobrym rokiem dla polskiego rynku franczyzy: według danych firmy PROFIT System, opracowującej jedyny w Polsce raport o tym rynku, w wymienionym roku na rynku pojawiło się 101 nowych francyz oraz działało łącznie 941 systemów na licencji. Franczyza na polskim rynku rozwija się dynamicznie, ale nierównomiernie. Rozróżniamy dwie grupy sieci francyzowych. Pierwszą stanowią firmy, gdzie franczyza wpisana jest w strategię rozwoju. Podobny podział występuje w branży finansowej, w zależności od tego czy placówki partnerskie mają istotny udział w sprzedaży produktów banku, czy też pełnią funkcję uzupełniającą.



**Rysunek 1.** Liczba placówek francyzowych w Polsce w latach 2005-2014

**Figure 1.** The number of franchise outlets in Poland, 2005-2014

**Źródło:** publikacja Biuro Komunikacji Społecznej 6.10.2014 (Ministerstwo Skarbu Państwa).

<sup>11</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 24-25.

<sup>12</sup> A. Grzeszak, *Wasz sztyl, nasz interes*. „Polityka”, 17 stycznia 2004.

Prognozy w zakresie liczby powstałych placówek franczyzowych są narastające, co zauważamy na wykresie, gdzie prognoza na 2014 wynosi 63 000 placówek. Zauważamy, że od 2005 roku stopniowo ilość placówek wzrasta. Z jednej strony jest to bardzo racjonalne postępowanie zarządu danego banku, dlatego że w ten sposób następuje zmniejszenie kosztów, z drugiej jednak strony powoduje zagrożenie w zakresie prawidłowej obsługi oraz zaufania do banku.

W organizacji bankowej francyzodawcą jest bank macierzysty, a francyzobiorcą jest właściciel placówki bankowej, który działa na zasadach określonych przez statut banku, pod jego znakiem firmowym<sup>13</sup>. Sieć własna bankowa kształtowana jest zazwyczaj przez oddział operacyjny danego banku, pracują w nim osoby zatrudnione bezpośrednio przez bank i są rozliczane bezpośrednio przez zarząd banku.

### 3. Analiza sieci własnej i franczyzowej organizacji bankowej

Do oceny sieci własnej i franczyzowej zastosowano narzędzie badawcze, jakim jest kwestionariusz ankiety dla klientów pracowników banku sieci własnej oraz sieci franczyzowej. Zastosowano również obserwację uczestniczącą, a niektóre pytania uzupełniono o wywiad bezpośredni. Wszystkie badania mają charakter autorski i zostały wykonane we wrześniu 2014 roku.

Badanie ankietowe przeprowadzono w banku komercyjnym wśród 123 wybranych losowo spośród 280 pracowników (w różnym wieku, o różnym stażu pracy, wykształceniu oraz płci) zajmujących stanowiska bankowe. Pracownicy odpowiedzieli na jedenaście pytań. Zastosowane narzędzie badawcze to kwestionariusz ankiety. Próbkę losowano w oparciu o generator liczb pseudolosowych programu Excel. Charakter losowości sprawdzono testem serii<sup>14</sup>, w tym celu postawiono hipotezę zerową:

H0: – próba ma charakter losowy,

wobec hipotezy alternatywnej:

H1: – próba nie ma charakteru losowego.

W tak przeprowadzonej procedurze na poziomie istotności  $\alpha=0,05$  brak było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, że próba ma charakter losowy ( $p>0,05$ ), zatem można było przyjąć założenie o losowości próby.

Dokonano ceny wybranych elementów organizacji bankowych z porównaniem sieci własnej do franczyzowej. W tym badaniu wykorzystano informacje z wywiadu bezpośredniego z pracownikami banku oraz informacje z przeprowadzonej ankiety wśród klientów.

Na tym etapie badania wykorzystano następujące elementy oceny, takie jak: właściciel organizacji bankowej, zakres usług dla klienta, kwalifikacje pracowników, ocena stopnia wynagrodzeń, ocena podstawy wynagrodzenia, określenie stabilności zatrudnienia, ilość placówek, szkolenia, zaufanie oraz powierzchnia lokalu, co przedstawia poniższa tabela numer 1.

<sup>13</sup> [www.profit.system.pl](http://www.profit.system.pl) [dostęp: 7.11.2014].

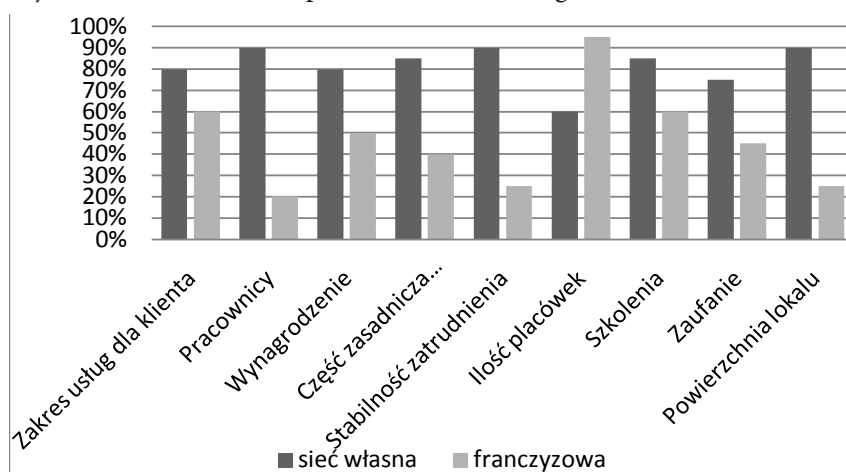
<sup>14</sup> J. Białek, A. Depta, *Statystyka dla studentów z programem STAT\_STUD 1.0*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 169-171.

**Tabela 1.** Zbiorcze zestawienie wybranych wyników oceny organizacji bankowych  
**Table 1.** Summary of the results of the evaluation of selected banking organizations

Organizacja bankowa		
Element oceny	Sieć własna	Sieć franczyzowa
Właściciel	Bank/ Zarząd	Partner
Zakres usług dla klienta	Kompleksowy	Wyselekcjonowany, koncentracja na sprzedaży
Kwalifikacje pracowników	Wykwalifikowani	Przeszkoleni tylko z podstawowej wiedzy
Stopień wynagrodzeń	Współmierne	Zaniżone
Część zasadnicza wynagrodzenia	Podstawa	Prowizja
Stabilność zatrudnienia	Średnia	Wysoka
Ilość placówek	Ok 200	Ok 300
Szkolenia	Cykliczne	Wybiórczo
Zaufanie	Dobre	Zadowolające
Powierzchnia lokalu	Odpowiednia	Zdecydowanie za mała

**Źródło:** opracowanie własne.

Na rysunku 2 przedstawiono porównanie sieci własnej do franczyzowej. Z wykresu wynika, że sieć franczyzowa ma wyższe wyniki tylko ilości placówek. Pozostałe badane elementy w placówkach własnych, takie jak: zakres usług dla klienta, ilość pracowników, wynagrodzenie, część zasadnicza wynagrodzenia, poczucie stabilności zatrudnienia, cykliczność szkoleń, zaufanie klientów oraz powierzchnia lokalu są w większym stopniu zaspokojone w sensie zarówno pracownika bankowego oraz klienta.



**Rysunek 2.** Porównanie sieci własnej do franczyzowej

**Figure 2.** Comparison of the franchise's own network

**Źródło:** opracowanie własne.



W porównaniu ogólnego modelu sieci własnej z franczyzową zauważamy, że w dobie kryzysu i zmniejszonego zaufania klienci bardziej respektują oddziały własne. W placówkach własnych jest większy zakres usług dla klienta, przejawia się to kompleksową obsługą. Można w nich załatwić wszystkie formalności operacyjne, takie jak: wpłata, wypłata z konta, uruchomienie kredytu, odblokowanie konta, natomiast w oddziałach franczyzowych nie ma takiej możliwości, często załatwianie różnych spraw odbywa się w dłuższym czasie obsługi w porównaniu z oddziałem macierzystym.

W oddziałach macierzystych zatrudnieni pracownicy posiadają odpowiednie kwalifikacje, zgodne z zajmowanym stanowiskiem pracy i doświadczenie, natomiast w sieci franczyzowej często osoby są przyjmowane zupełnie przypadkowo, niejednokrotnie zdarza się, że ich wykształcenie zupełnie różni się od zajmowanego miejsca pracy.

Wynagrodzenie w sieci własnej stwarza możliwość uzyskania wynagrodzenia prowizyjnego jako dodatek do części bazowej uposażenia. W sieci franczyzowej podstawa wynagrodzenia nie zapewnia stabilności finansowej i jest znikomą częścią uposażania, główną jej częścią jest prowizja.

Zdecydowanie większa stabilność zatrudnienia istnieje w oddziałach macierzystych, gdyż tam podstawą oceny nie jest tylko wynik sprzedażowy, ale całokształt pracy bankowca.

Oddziały własne mają mniejszą ilość placówek w porównaniu z siecią franczyzową, gdyż jest to forma obniżenia kosztów działalności, zmniejszenia ryzyka w sytuacji udostępniania logo firmy i stworzenia możliwości prowadzenia działalności franczyzobiorcy. Z uwagi na wysokie ryzyko zarząd banku woli być franczyzodawcą, uzyskując w ten sposób większą stabilność finansową.

#### 4. Porównanie ze względu na systemy motywowania

**Tabela 2.** Porównanie systemów motywowania

**Table 2.** Comparison of motivation

Czynniki motywacyjne	Oddział macierzysty	Oddział franczyzowy
Prowizja	Możliwa do zrealizowania	Większa część wynagrodzenia
Samochód służbowy	Jeden na oddział	Każdy doradca posiada swój
Systemy pozapłacowe	Występują	Brak
Szkolenia	Regularne	Brak
Stabilność	Możliwa do zapewnienia	Duża rotacja
Prestiż	Jest	Oslabiony
Współczynnik akwizycji	Niewielki, obsługa klientów w oddziale	Praca mobilna, aktywne pozyskiwanie klientów

**Źródło:** opracowanie własne.

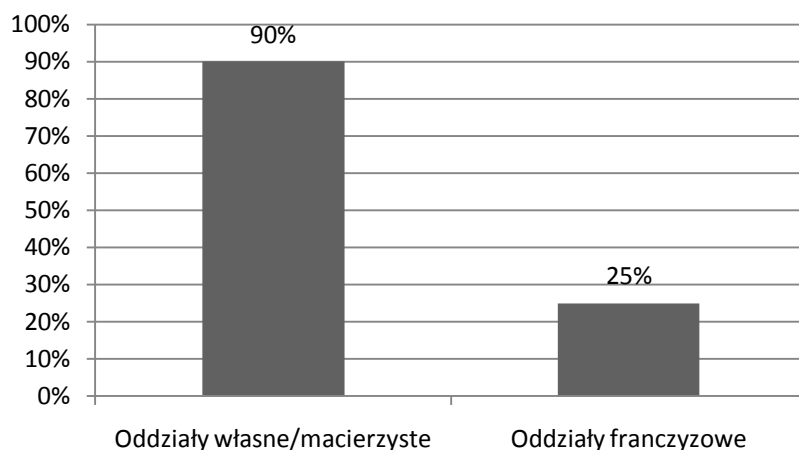


W oddziałach macierzystych prowizja to dodatkowe źródło dochodu, natomiast we franczyzie jest głównym źródłem dochodu. Samochód służbowy jest jeden do dyspozycji w oddziale macierzystym, natomiast we franczyzie jest to podstawowe narzędzie pracy. Systemy pozapłacowe praktycznie nie występują we franczyzie, a w oddziale własnym są stosowanym środkiem motywacyjnym. Szkolenia odbywają się regularnie w oddziałach własnych, natomiast we franczyzie występują sporadycznie – zapewne ze względu na koszt, który jest przypisywany do francyzobiorcy.

Większą stabilność zatrudnienia możemy uzyskać w oddziale własnym, aniżeli w francyzowym ze względu na ocenę pracy pracownika jako jego całokształtu, a nie wyłącznie jego wyniku sprzedażowego.

Prestiż stanowiskowy, uznanie jest w oddziale własnym uzyskiwane przez podejście pracownika do kompleksowej obsługi klienta oraz rozwiązywanie jego problemu. Pozwala to poczuć się pracownikom osobami potrzebnymi i docenianymi.

Pracownicy francyzowi większość swojego czasu spędzają w terenie jako bankowi akwizytorzy. Specyfika pracy tego stanowiska polega na aktywnym pozyskaniu tego klienta.

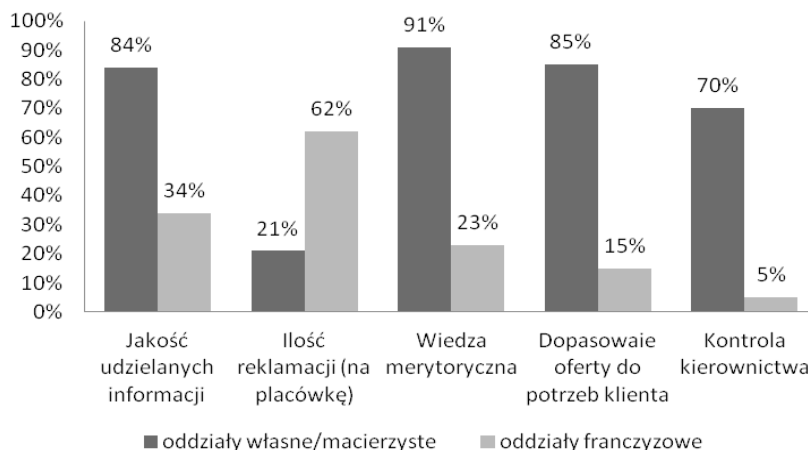


**Rysunek 3.** Ocena zaufania klientów

**Figure 3.** Customer confidence rating

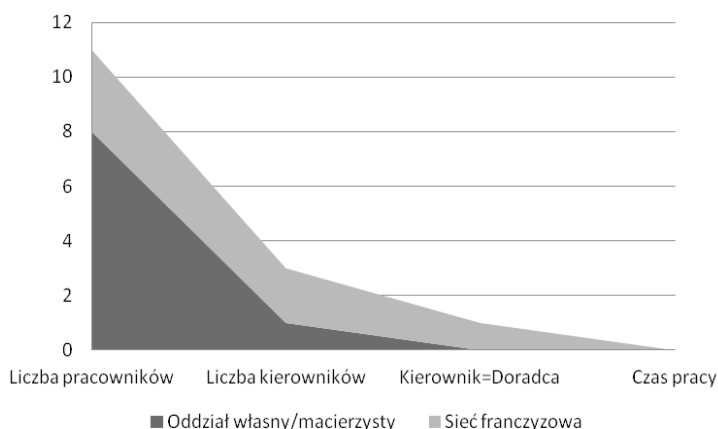
**Źródło:** TNS Polska 06/2014.

Klienci mają większe zaufanie do pracowników oddziałów własnych, aż 90% badanych klientów wskazało taką odpowiedź, natomiast tylko 25% spośród badanych respondentów wskazało zaufanie do oddziałów francyzowych.



**Rysunek 4.** Wybrane elementy oceny pracowników pracujących w oddziałach  
**Figure 4.** Selected elements of the evaluation by customers working in the branches  
**Źródło:** opracowanie własne.

Jak zostało to przedstawione na rys. 4, jakość udzielonych informacji w oddziałach własnych wynosi aż 84%, a sieciach franczyzowych tylko 34%. Reklamacje związane z działaniem oddziału bankowego, a dokładniej z zastrzeżeniami klientów dotyczącymi jego działania, w zdecydowanej większości dotyczą sieci franczyzowych. Pracownicy franczyzowi nie posiadają odpowiedniej wiedzy merytorycznej, aż 91% klientów twierdzi, że pracownicy oddziałowi posiadają wiedzę merytoryczną i mogą rozwiązać ich problem. Pracownicy franczyzowi nie dopasowują oferty do potrzeb klienta, prawdopodobnie dlatego że nie posiadają należytej kontroli nad wykonywaniem swoich obowiązków, natomiast w przypadku oddziałów własnych kontrola stanowiskowa jest wysoka, co zwiększa dopasowanie oferty do potrzeb klienta.



**Rysunek 5.** Funkcje stanowiskowe  
**Figure 5.** Workstation Features  
**Źródło:** opracowanie własne.

**Tabela 3.** Zastawienie tabelaryczne funkcji stanowiskowych**Table 3.** Pledge tabular function of stand

	Oddział własny	Sieć franczyzowa
Liczba pracowników	8	3
Liczba kierowników	1	2
Kierownik = doradca	0	1
Czas pracy	8h	powyżej 8h

**Źródło:** opracowanie własne

Rysunek i tabela przedstawiają, że znacząca większość pracowników jest zatrudniona w oddziale własnym, mniej w sieci franczyzowej. Wynika to zapewne z faktu zmniejszenia kosztów utrzymania placówki. Jeden kierownik przypada na 8 pracowników w sieci własnej, natomiast w franczyzowej jest dwóch kierowników na 3 osoby. W oddziale własnym nie zdarzają się sytuacje, w których kierownik jest jednocześnie szeregowym pracownikiem wykonującym te same czynności co pracownik. Czas pracy pracowników w oddziale jest zgodny z normowanym przepisami 8-godzinny dzień pracy, natomiast w sieci franczyzowej jest on powyżej 8-godzinny trybu pracy.

## Podsumowanie

W XXI wieku bardzo ważnym elementem staje się zaufanie klientów, które zostało odbudowane na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Najnowsze badania TNS Polska wskazują na powrót do współczynnika zaufania klientów przed czasami kryzysu. Dla polskiego sektora bankowego jest to istotna informacja, będąca jednocześnie sygnałem do dokonywania czynności mających na celu zachowanie obecnego stanu zaufania. Banki mają coraz mniej klientów; klienci są bardziej świadomi i oczekują dopasowania oferty do swoich potrzeb.

Dokonując analizy organizacji bankowej jako całego organizmu, a wewnątrz niego sieci franczyzowej i oddziałów własnych, zauważamy, że nie jest to poprawny system dla działania jednostki franczyzowej. To element wadliwej konstrukcji, który powinien być naprawiony albo całkowicie zamknięty. Badania przeprowadzone wśród klientów wskazują na niezadowolenie z usług franczyzowych. Występują znaczne różnice między oddziałami własnymi a franczyzowymi, co istotnie wpływa na wizerunek banku. Nie powinno być różnic w wynagrodzeniach, umów „śmieciowych” w sieciach franczyzowych. Pracownicy mają reprezentować instytucję bankową jako bank godny zaufania, a nie „całodobowy sklep”. Sytuacja gdy w małej placówce jest trzech pracowników, z czego dwóch jest kierownikami, jest niedopuszczalna. Okoliczności, w których kierownik wykonuje te same czynności co pracownik, również nie powinny zaistnieć. Placówki franczyzowe powinny mieć identyczną kontrolę jak oddziały operacyjne. Lokal banku położony w centrum handlowym z napisem „bank” zapewne nie kojarzy się z bankiem, co najwy-

żej z punktem poboru opłat pracującego dla tego banku. Niepokojącym elementem jest brak dopasowania oferty do potrzeb klienta przez pracowników franczyzowych oraz brak wiedzy merytorycznej. Klienci zgłaszają się do placówek franczyzowych, ponieważ chcą uzyskać informacje, rozwiązać swoje problemy bankowe, ale w placówkach takich nic nie załatwią, zostaną odesłani do oddziałów operacyjnych.

Sieci franczyzowe nie powinny istnieć dla dobra funkcjonowania banku. Do tego celu są autoryzowane agencje, które zajmują się pozyskiwaniem klientów i nie wprowadzają ich w błąd. Z reguły pracownicy pracują jako telemarketerzy dla macierzystego banku. Bardzo dobrym przykładem jest bank Citi Handlowy, który nie posiada oddziałów franczyzowych, lecz autoryzowane agencje, które wykonują swą działalność na rzecz banku.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Bagieńska A., *Zarządzanie wartością zasobów ludzkich organizacji poprzez system wynagrodzeń*, [w:] E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, *Zarządzanie wartością organizacji*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2007.
- Białek J., Depta A., *Statystyka dla studentów z programem STAT\_STUD 1.0*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Grzeszak A., *Wasz sztyld, nasz interes*. „Polityka”, 17 stycznia 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Wojtaszek H., *Zarządzanie systemami motywacyjnymi, a jakość*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Jakość w procesie integracji systemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. M. Curie Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2014.
- Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Warszawa 2007.
- Załęska M., *Bankowość*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2013.

### **Nota o Autorze:**

**mgr Henryk Wojtaszek** – doktorant w Instytucie Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego Politechniki Częstochowskiej.

### **Author's resume:**

**Henryk Wojtaszek** – PhD student at the Institute of Logistics and International Management University of in Częstochowa.

***Kontakt/Contact:***

*mgr Henryk Wojtaszek*

*Politechnika Częstochowska*

*ul. Armii Krajowej 19B*

*42-200 Częstochowa*

*034 3250 429/330*

*e-mail: h.wojtaszek@pcz.pl; h.wojtaszek@interia.pl*