

Robert Rogowski
State Higher Vocational School in Nowy Sącz
e-mail: rogowskir@wp.pl

Etyczne problemy w pracy na podstawie opinii pracowników wybranych banków

Ethical Problems at Work in the Opinion of Employees of Selected Banks

The paper presents ethical problems of employees in selected banks in Poland. The theoretical part of the paper deals with codes of ethics in banking, especially those concerning the moral aspects of working in banking. The empirical part of the paper presents the results of research on the ethos of bank workers. Quantitative and qualitative analyses were carried out using a specialist Internet forum devoted to the banking sector. The study includes an analysis of hundreds of comments posted on an Internet forum.

Keywords: work in banking, ethics at work, banking, work, ethics

JEL Classification: A13, G21, M12, M54

1. Wprowadzenie

Na podstawie przeprowadzonego w marcu 2016 roku sondażu, 48% Polaków wyraziło pozytywną opinię o bankach, 42% neutralną, a 10% negatywną. Wśród zbadanych osób 61% ufa działającym w Polsce bankom, a 26% tego zaufania nie ma¹. Przytoczone badania dotyczyły przede wszystkim opinii klientów banków. Biorąc pod uwagę, że system bankowy to także środowisko pracy, warto postawić pytania

¹ *Reputacja polskiego sektora bankowego 2016*, Badanie przeprowadzone przez TNS Polska w marcu 2016 roku, <http://www.zbp.pl> (data dostępu: 20.04.2016).

badawcze dotyczące takich zagadnień, jak relacje pracownicze, metody zarządzania, przestrzeganie zasad i wartości etycznych przez pracowników i menedżerów, czy też zjawisko mobbingu. Niniejszy artykuł stanowi efekt przeprowadzonych badań, których przedmiotem są opinie pracowników banków dotyczących ich miejsc pracy.

Podstawowym problemem badawczym jest próba odpowiedzi na pytanie, z jakimi problemami etycznymi spotykają się w swej pracy pracownicy banków pracujący na stanowiskach związanych z obsługą klienta i z doradztwem finansowym w oddziałach placówek tych instytucji. Tak sformułowany problem badawczy można podzielić na kilka zagadnień szczegółowych, tj. dotyczących problemów etycznych, atmosfery w miejscu pracy, występowania mobbingu, presji nakładanej na pracowników w zakresie sprzedaży produktów bankowych, satysfakcji z wynagrodzenia, ale i także pozytywnych opinii dotyczących pracy w banku.

Celem przeprowadzonych badań jest poszerzenie wiedzy o kulturze organizacyjnej współczesnych banków ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania oddziałów banków, w których pracują osoby mające bezpośredni kontakt z klientami. Podejmując problem badawczy postawiono hipotezę, iż atmosfera w pracy w oddziałach banków działających obecnie w Polsce oraz kultura etyczna pracy doradców bankowych uwarunkowana jest silnym naciskiem ze strony zarządzających bankami na wzrost sprzedaży produktów bankowych. Dominacja celów utylitarnych (biznesowych) w efekcie dość często przekłada się na pomijanie zasad etycznych przez pracowników banków.

Artykuł składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej z nich przedstawiono metodologię badań własnych, następnie omówiono ich wyniki, natomiast końcowa część opracowania zawiera wnioski oraz krótką dyskusję dotyczącą uzyskanych rezultatów badawczych.

2. Metodologia badań własnych

Dla realizacji założonych celów badawczych wykorzystano metodę analizy treści. Analizie poddano specjalistyczne forum internetowe przeznaczone dla pracowników bankowości². Przyjęta metoda badawcza, obok analizy istniejących danych statystycznych oraz analiz historycznych i porównawczych, jest jedną z trzech form niereaktywnego gromadzenia danych³. Jej istotą jest brak wpływu procesu badawczego na zachowania osób badanych, co pozwala na poznanie badanego przedmiotu z pewnego dystansu⁴. Analiza treści polega na badaniu zarejestrowanych przekazów ludzkich⁵. R.D. Wimmer i J.R. Dominick definiują analizę treści jako metodę *badania i analizowania informacji w systematyczny, uporządkowany i ilościowy*

² Forum znajduje się pod adresem: <http://www.forum-bankowe.pl> (data dostępu: 15.03.2016–25.04.2016).

³ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 250.

⁴ Ibidem, s. 356–357.

⁵ Ibidem, s. 358.

sposób w celu dokonania pomiaru zmiennych⁶. Jak zauważa L. Sołoma, przekazem informacyjnym nazywa się każde wyrażenie językowe⁷. Zatem analiza treści może obejmować wypowiedzi uczestników forum internetowego, którzy formułują swoje wypowiedzi w sposób swobodny, bez zakłócającego oddziaływania ze strony realizującego badania. Metoda ta pozwala także na analizę treści formułowanych w dłuższym przedziale czasowym. Przyjęta i wykorzystana metoda posiada, obok wielu cennych zalet, także pewne mankamenty. Zasadniczym problemem jest zapewnienie jednolitych standardów kwalifikowania i interpretowania badanych treści. Czynnikiem utrudniającym zachowanie tej zasady jest subiektywny odbiór treści przez badacza⁸.

Omawiane badania zostały przeprowadzone w marcu i kwietniu 2016 roku. Analizie poddano 817. postów (wypowiedzi uczestników forum internetowego). Do badania wybrano opinie dotyczące dziesięciu banków. Banki te zostały dobrane w sposób celowy, tzn. uwzględniono te instytucje, w których warunki pracy były przez internautów najczęściej komentowane. Należy zatem zauważyć, że interpretacja wyników badań nie może być uogólniona na wszystkie banki działające w Polsce. Pojawia się również pytanie, czy popularność dyskusji dotycząca określonego banku, jest w jakiś sposób powiązana ze skalą negatywnych i/lub pozytywnych opinii. Należy także wziąć pod uwagę, że osoby wypowiadające się w ramach forum internetowego mogą stanowić specyficzną, być może bardziej niezadowoloną lub bardziej uwrażliwioną moralnie, grupę pracowników. W takim przypadku formułowane przez nich wypowiedzi nie odzwierciedlają stanowiska, które mogłoby być uznane za w pełni reprezentatywne dla całej populacji pracowników bankowości. Z drugiej strony warto także mieć na względzie możliwość umieszczania na forum kontrolowanych przez kadrę zarządzającą banków (zwłaszcza osoby odpowiedzialne za komunikację i wizerunek instytucji) wypowiedzi o charakterze pozytywnym, broniących dobrej opinii danego banku.

W konsekwencji wyboru metody badawczej, opracowanym i przyjętym narzędziem badawczym był kwestionariusz analizy treści, przeznaczony do wypełnienia przez badacza.

Szczegółowe dane o liczbie zbadanych postów oraz o częstotliwości ich przeglądania przez internautów przedstawia tabela 1.

Badane wypowiedzi zostały opublikowane na forum internetowym w okresie od 2011 do 2016 roku. Najwięcej wypowiedzi (ponad sto dla każdego z banków) dotyczyło pracy w Banku Credit Agricole, Alior Banku, Banku PKO, Getin Banku oraz ING Banku Śląskim. Badane forum okazało się również bardzo popularnym źródłem informacji i przedmiotem zainteresowania samych internautów (w szczególności pracowników banków). W kwietniu 2016 roku odnotowano ponad 322 tys. wyświetleń (co nie jest jednak tożsame z liczbą osób przeglądających forum). Za-

⁶ R.D. Wimmer, J.R. Dominick, *Mass media. Metody badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 211.

⁷ L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 96.

⁸ *Ibidem*, s. 98.

kładając, że każda osoba zapoznawała się tylko jeden raz z opiniami na temat każdego z badanych banków, ich liczba kształtowałaby się maksymalnie na poziomie 32 tys. osób. Biorąc jednak pod uwagę różnice w liczbie wyświetleń wypowiedzi dla poszczególnych banków należy przyjąć, że liczba ta jest niższa.

Tabela 1. Liczba zbadanych postów i częstotliwość ich wyświetleń przez internautów

Bank	Liczba zbadanych postów	Liczba wyświetleń postów przez internautów	Pierwszy wpis postu dotyczący danego banku
Alior Bank	149	50 080	Sierpień 2011
Bank BPH	55	22 342	Marzec 2012
Bank Zachodni WBK	24	18 842	Wrzesień 2011
Bank Credit Agricole	168	50 205	Marzec 2012
Getin Bank	112	39 485	Wrzesień 2011
ING Bank Śląski	102	9 781	Marzec 2011
Millenium Bank	27	11 991	Grudzień 2012
Bank Pekao SA	16	14 282	Wrzesień 2011
PKO Bank Polski	125	72 225	Sierpień 2011
Raiffeisen POLBANK	39	33 566	Grudzień 2011
Razem	817	322 799	-

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki badań

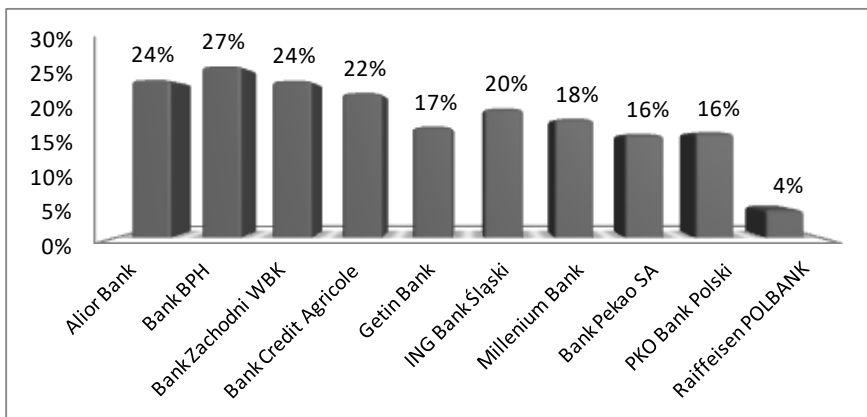
Wyniki badań zostaną przedstawione wg znaczenia danego problemu badawczego, które zostało wyznaczone częstością wypowiedzi badanych osób na dany temat.

Wśród wszystkich analizowanych wypowiedzi, 163 osoby (21%) wskazywały na złą atmosferę w miejscu pracy. W ujęciu ilościowym, najczęściej na złą atmosferę w miejscu pracy wskazywali pracownicy Banku Credit Agricole (37 wypowiedzi) oraz Alior Banku (34 wypowiedzi). W ujęciu procentowym największy udział negatywnych wypowiedzi o atmosferze w banku odnotowano wśród pracowników Banku BPH, Alior Banku, Banku Zachodniego WBK i Banku Credit Agricole. Udział wypowiedzi wskazujących na złą atmosferę w miejscu pracy przedstawia wykres 1.

Wybrane komentarze charakteryzujące atmosferę w miejscu pracy zawiera tabela 2. Należy przy tym zauważyć, że najrzadziej wskazywano na złą atmosferę pracy w Raiffeisen POLBANK. Wyłaniający się z badanych postów obraz atmosfery panującej w bankach jest bardzo smutny i niepokojący. Relacje między pracownikami okazują się mocno urzeczowione, zwłaszcza jeśli rozważyć stosunek kadry zarządzającej do doradców bankowych. Podejście to charakteryzuje przede wszystkim silna presja na nieustanne zwiększanie sprzedaży, wokół której ogniskują się praktycznie wszystkie działania pracowników i menedżerów. Wiele zbadanych wypowiedzi wskazuje na destrukcyjny wpływ pracy na zdrowie psychiczne pracowników, a także na ich życie rodzinne. Odnotowano wiele wypowiedzi świadczących o uldze i zadowoleniu, jakie towarzyszyły zakończeniu pracy w banku (na-

wet jeśli było to wynikiem zwolnienia ze strony banku). Ponieważ część przeanalizowanych wypowiedzi jest bardzo drastycznych i zatrważających, warto je przytoczyć dosłownie (tabela 2).

Wykres 1. Odsetek wypowiedzi dotyczących złej atmosfery w banku



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Przykładowe wypowiedzi dotyczące złej atmosfery w miejscu pracy

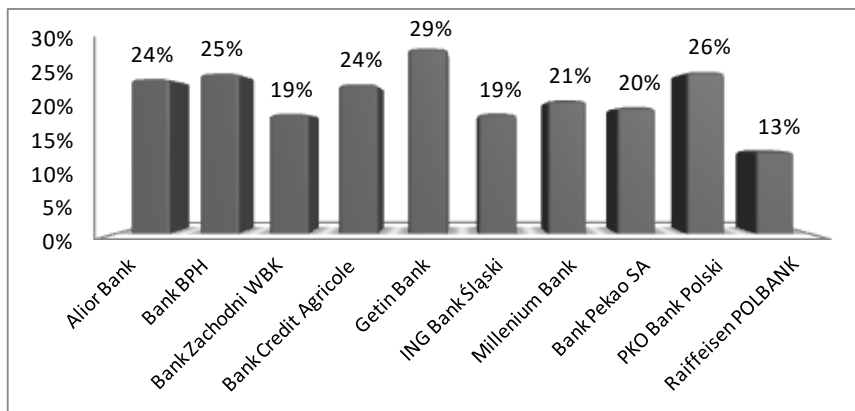
Przykładowe wypowiedzi	Bank
(1)	(2)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ten kto chce być traktowany jak numer obozowy i jest masochistą bez rodziny i życia prywatnego, to gorąco polecam.</i> • <i>Ja nie pracuję już w tym bagnie od ponad roku. Kiedy mam gorszy dzień zawsze przypominam sobie ten okropny, niewolniczy okres w Aliorze... Od razu jest mi lepiej. Praca tam jest obrzydliwa.</i> • <i>W życiu nic tak nie żalowałem jak podjęcie tej pracy. Praktycznie od pierwszego dnia po szkoleniach można było już poczuć klimat tego obozu.</i> • <i>Kamerki i podsłuchy są (...) od samego początku. Mikrofon masz doczepiony do monitora i wszystko co mówisz jest nagrywane, następnie brane do oceny Twojej pracy, która oczywiście ma przełożenie na premie.</i> • <i>Ja przepracowałem w tym bagnie rok i dwa miesiące, i to jest dla mnie duże doświadczenie, jakie tutaj zdobyłem. Nie chodzi tu o wiedzę merytoryczną, ale o możliwość przeżycia.</i> 	Alior Bank
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Psychiką pracownikom wysiada – wiele osób jedzie na psychotropach.</i> • <i>Nie polecam już nikomu pracy w banku. To są obozy, wyzysk, poniżanie i na pewno nie fair play.</i> • <i>Ja sam w ubiegłym miesiącu złożyłem wypowiedzenie, i chociaż nie mogłem znaleźć innej pracy, to jestem bardzo szczęśliwy.</i> • <i>A atmosfera... grobowa, ludzie, którzy jeszcze pracują w tym banku trochę dłużej niż 2-3 lata są psychicznie wykończeni, a nowi przychodzą i odchodzą.</i> • <i>(...) rzuciłam BPH prawie dwa lata temu, a moja rodzina wreszcie ma matkę i żonę.</i> • <i>Najgorsze jest to, że nie wiadomo kto i gdzie donosi. Trzeba uważać na to, co się mówi i robi, bo nigdy nie wiadomo co zrobisz nie tak.</i> 	Bank BPH

(1)	(2)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pracowałam tam prawie rok, po tym czasie zaniósłam wypowiedzenie, bo już nie wytrzymałam. Śnię mi się koszmary do dziś.</i> • <i>Praca w banku – nic nigdy pozytywnego mnie nie spotkało.</i> • <i>Chcesz zniszczyć sobie psychikę – zostań pracownikiem BZ WBK.</i> 	Bank Zachodni WBK
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Zebrania po godzinach do północy... Przerwy śniadaniowe – brak. Stresująca atmosfera.</i> • <i>Łączę się w bólu ze wszystkimi byłymi i niektórymi obecnymi pracownikami tego obozu koncentracyjnego.</i> • <i>Nawet gdybym miała gryźć suchy chleb, popijać kranówką, to w życiu nie wróciłabym.</i> • <i>Powiem tak – ciężko jest przetrwać, ciężko przeżyć, ciężko jest zrozumieć to, co się dzieje. Ludzie zapominają o swej osobowości w walce o przetrwanie – to żenujące. Najgorsze, że na tym tracą nasze rodziny i znajomi.</i> • <i>Praca marzenie stała się pracą koszmarem. Współczuję tym, którzy muszą tam pracować. Ja się zwolniłam i jestem szczęśliwa.</i> • <i>Napić się czegoś graniczy z cudem. Toaleta? Zapomnij! Niby jest 15 minut przerwy (nigdy jej nie wykorzystałam).</i> • <i>Obecnie mam nerwicę... której nabawiłam się pracując w tej cudownej przyjaznej firmie. W międzyczasie prawie rozpadło się moje małżeństwo (mąż nie wytrzymał tego, że wyladowywałam na nim swoje frustracje po pracy).</i> • <i>Marzę o dniu, kiedy te męki się skończą i będę znów miała ochotę do pracy i życia. Pracy w tym banku nigdy nikomu nie polecę, za żadne pieniądze, nie jest to warte, by zdrowie i życie rodzinne stracić.</i> 	Bank Credit Agricole
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Uważajcie, bo Getin zniszczy Was, a jak macie rodziny, to je również ...</i> • <i>Pracowałam w Getinie 5 lat i jestem wrakiem człowieka.</i> 	Getin Bank
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Co najmniej 2 razy w tygodniu przyjeżdża trener, który stoi za nami cały dzień i słucha czy każdemu klientowi wciskamy te durnoty (...) totalny absurd.</i> 	ING Bank Śląski
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pracownicy MB są traktowani przedmiotowo w dosłownym tego słowa znaczeniu...</i> • <i>W korporacji nie odnajdziecie sprawiedliwości, a jeżeli znajdziecie to cudem. Więc albo się z tym pogodzicie albo będziecie sfrustrowanymi niewolnikami. Róbcie swoje, nie przyjmujcie wszystkiego do siebie.</i> 	Millenium Bank
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ogólnie terror, nerwowa atmosfera, traktowanie pracowników jak szmaty.</i> 	Bank Pekao SA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jedynie, co jest pewne, to depresja, bo człowiek wstaje rano i nie chce mu się ubrać żeby wyjść do pracy.</i> • <i>Powiem szczerze, że wstając do pracy boli mnie brzuch, więc nie jest to normalne.</i> 	PKO Bank Polski
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nie polecam naprawdę, rotacja niesamowita – w ubiegłym roku w oddziałach zwolniło się samych 32% pracowników!!!</i> 	Raiffeisen POLBANK

Źródło: opracowanie własne.

Doradcy bankowi są przez zarządzających bardzo mocno naciskani na osiągnięcie coraz lepszych wyników sprzedażowych. W przypadku wszystkich analizowanych wypowiedzi dotyczących banków, pracownicy wskazywali na nieustannie występującą silną presję ze strony kadry zarządzającej, by wręcz za wszelką cenę zwiększać sprzedaż produktów finansowych (odnotowano tu najwięcej, gdyż aż 185 wypowiedzi, tj. 24% wszystkich analizowanych postów). Udział wypowiedzi obrazujących skalę i intensywność nacisku na wzrost sprzedaży ze strony przełożonych doradców bankowych przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Odsetek wypowiedzi wskazujących na silny nacisk na wzrost sprzedaży



Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie przykładowych wypowiedzi odnoszących się do sprzedaży produktów bankowych zawiera tabela 3. Całościowa analiza treści forum pozwala na wyciągnięcie wniosku o wysokiej rotacji pracowników bankowości. Do pracy w tych instytucjach przyjmowane są osoby, które rokują szansę na zwiększenie sprzedaży, niekoniecznie posiadające wykształcenie z zakresu finansów i bankowości. Główne kryterium rekrutacji to umiejętność sprzedaży i pozyskiwania nowych klientów, nawet kosztem stosowania się do obowiązującej (przynajmniej formalnie) etyki zawodowej bankowca. Presja sprzedażowa okazuje się podstawowym elementem kultury organizacyjnej badanych banków. Wiele przeanalizowanych wypowiedzi dotyczy kłamstw, którymi sprzedawcy muszą się posługiwać, aby osiągnąć narzucone przez kadre zarządzającą wyniki sprzedażowe.

Tabela 3. Przykładowe wypowiedzi dotyczące presji sprzedażowej

Przykładowe wypowiedzi	Bank
(1)	(2)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wszystkim tym, którzy się zastanawiają – odradzam, nawet jeśli jesteście zdesperowani i szukacie pracy już jakiś czas. Szarpanina nerwów, nacisków i parcia na wynik nie jest tego warta. Będziecie żalować, że spróbowaliście, tak jak ja.</i> • <i>Praca praktycznie nie rozwojowa, bo 80% to klepanie rachunków emerytów, którym trzeba na siłę wciskać/leadować kredyty/pożyczki itp.</i> • <i>Plany, sprzedaż, najlepiej zagonić do banku wszystkich znajomych i rodzinę, a potem i tak cię wyrzucą, bo zabrakło 1000 zł do planu.</i> • <i>Liczy się tam tylko sprzedaż, mniej jest ważna wiedza czy etyka (...). Kto ma po prostu ludzkie, empatyczne nastawienie do klientów, a nie będzie drapieżką, szybko tam zginie.</i> 	Alior Bank

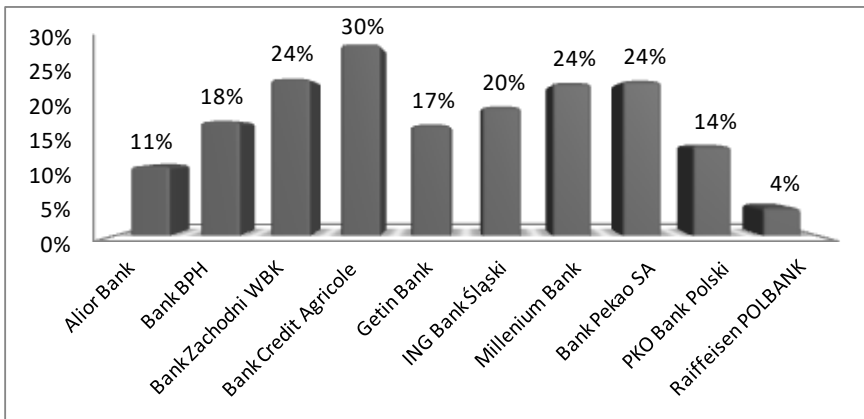
(1)	(2)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fair play to brzmi dumnie. Szkoda, że to wszystko tylko na pokaz. Ja pracuję w tym banku i na pewno nic tam nie jest fair play – to puste słowa. Niewolnictwo i obóz pracy, gdzie oszukiwanie i wciskanie klientom produktów jest na porządku dziennym. Plany sprzedażowe, które zmuszają do przekrętów, pracownicy płacą za rachunki, które otwierają dla picu znajomym, rodzinie i klientom biorącym kredyt jako rachunki techniczne, bezpłatne.</i> • <i>Thumaczenie, czemu klient wziął tylko 1000 zł pożyczki na rok, przecież miał zdolność na 20 000 zł, mógł płacić raty przez 96 miesięcy – twoja wina, nie umiesz sprzedać.</i> • <i>Klienci dostają lichy produkty, bo parcie na wynik zmusza pracowników do wciskania chlamu.</i> 	Bank BPH
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jako doradca (...) wyzbądź się etyki od razu, bo będziesz wciskał struktury na 2 lata, te które ostatnio dały klientowi zarobek 1% w skali 2 lat (...). Spójrz teraz temu klientowi w oczy.</i> • <i>Nieetyczna sprzedaż jest na porządku dziennym, okłamuje się klientów, tylko po to, by sprzedać produkt. Mit o bankowości umarł już dawno, wyścijg szczurów, podbieranie sobie klientów, brak obiektywizmu to norma.</i> 	Bank Zachodni WBK
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prędzej zwolnią cię za niewykonywanie planów sprzedaży niż za brak etyki przy sprzedaży.</i> • <i>Każą wciskać kredyty klientom, którzy już mają ich kilka (ledwo wiążą koniec z końcem).</i> • <i>Najgorsze było „uświadamianie klientom ich potrzeb” – dla mnie zwykle wciskanie i oszukiwanie naiwnych dziadków, ludzi niezających się na bankowości.</i> 	Bank Credit Agricole
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Faktem jest, że jeśli dobrze zarabiasz, to znaczy, że oszukujesz na całej linii klientów byleby im tylko wcisnąć produkt.</i> • <i>Psychicznie czuję się zrujnowana – a klienci wręcz oszukani, taka jest prawda. Getin to praca dla zaawansowanego oszusta – a jak nim nie jesteś, to w końcu cię nim zrobią...</i> • <i>Niestety praca w banku nie jest łatwa, polega przede wszystkim na wyłączeniu sumienia i poświęceniu się kosztem czasu dla rodziny. Oszukiwanie klientów to jest ból, niestety jesteśmy oszukiwani w każdej dziedzinie, o której nie mamy dobrej wiedzy.</i> • <i>A co gorsza, mówią wprost – jak chcesz zarobić, to sprzedawaj produkty na 15 lat, z których klient nic nie ma, bank się wzbogaci, a Ty nie popatrzyś się klientowi w oczy jak spotkasz go na ulicy. Jedno wiem na pewno, ja klamać nie będę więc stamtąd uciekam.</i> • <i>Nie ma znaczenia jak sprzedajesz – bank zrobi z ciebie oszusta, tak jak zrobił to ze mną.</i> • <i>Wciskacie gównu ludziom, którzy wcale go nie potrzebują. Wy też nie potrzebujecie tego banku w swoim życiu do szczęścia. Naprawdę jest wiele innych ciekawych miejsc, w których można zarobić pieniądze uczciwie.</i> • <i>Jeśli chodzi o pracę w Getin Banku, to nie polecam osobom uczciwym i nie lubiącym klamać.</i> 	Getin Bank
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Generalnie brak ludzkości w tym wszystkim i nikogo nic nie interesuje poza sprzedażą.</i> • <i>To chyba normalne, że w bankach liczy się sprzedaż, zresztą dziś tylko sprzedaż się liczy, pracownicy drogerii mają narzucone plany sprzedażowe na kosmetyki, więc co w tym dziwnego?</i> 	ING Bank Śląski

(1)	(2)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>A jeśli chodzi o wsparcie to wygląda tak: 10 maili dziennie z treścią: sprzedawać, poprawić się i jakie mamy pomysły na sprzedaż.</i> • <i>Coraz trudniej jest coś sprzedać, bo ludzie po prostu nie stać na to, aby dalej się zadłużać. Pomimo tego plany sprzedażowe ciągle rosną i nikogo nie interesuje jak to zrobisz.</i> 	Millenium Bank
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sprzedaż, sprzedaż – nie jest ważne zadowolenie klienta, ważne są wyniki.</i> 	Bank Pekao SA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Plany sprzedażowe z produktami, gdzie w większości to buble na których klient traci, a nie zarabia... smutne, ale prawdziwe.</i> • <i>Moi drodzy – bardzo ubolewam na tym co stało/dzieje się w Naszym Banku. Przykro mi, że nie możemy spokojnie pracować – że jesteśmy wynikiem, nie ludźmi.</i> 	PKO Bank Polski
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brak.</i> 	Raiffeisen POLBANK

Źródło: opracowanie własne.

Trzecim charakterystycznym problemem podejmowanym w ramach badanego forum była negatywna ocena kadry zarządzającej (151 wypowiedzi, co stanowi 19% treści zbadanych postów). Najbardziej negatywnie oceniano kadrę zarządzającą w takich bankach, jak: Credit Agricole (30% negatywnych opinii, tj. 49 wypowiedzi dotyczących banku), Bank Zachodni WBK, Millenium Bank oraz PKO Bank Polski (po 24% negatywnych opinii). Najrzadziej tego typu opinie formułowano w przypadku Raiffeisen POLBANK (4%). Rozkład liczby negatywnych wypowiedzi o kadrze zarządzającej zawiera wykres 3.

Wykres 3. Odsetek wypowiedzi negatywnie oceniających kadrę zarządzającą



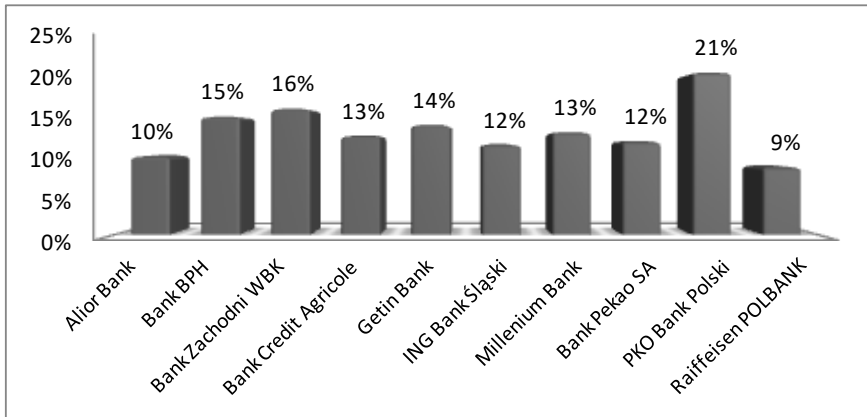
Źródło: opracowanie własne.

Negatywne oceny kadry zarządzającej dotyczyły najczęściej braku kompetencji i umiejętności zarządczych, koncentrowania się przede wszystkim na procesie sprzedaży i wynikach, nieustannym kontrolowaniu efektów pracy i konieczności tłumaczenia się z braku realizacji planów, tworzeniu nerwowej atmosfery, traktowaniu pracowników w sposób instrumentalny, niesprawiedliwości związanej

z udzielaniem premii, tworzeniem atmosfery wyniszczającego współzawodnictwa, stosowaniem mobbingu, zastraszaniem, groźbami zwolnienia lub przeniesienia do innego oddziału. Zwracano także uwagę albo na brak szkoleń, albo ich niską jakość oraz konieczność samodzielnego dokształcania się w zakresie procedur bankowych i obsługi systemów informatycznych. Prowadzone w bankach szkolenia są ukierunkowane na rozwijanie umiejętności sprzedażowych, polegają na częstym powtarzaniu scenek sprzedażowych i telekonferencjach poświęconych sprzedaży. Zauważono także, że kluczem awansów na stanowiska menedżerów są najczęściej albo dobre wyniki sprzedażowe, albo tzw. układy i znajomości w banku. Efektem tego jest wybór menedżerów nieoparty na posiadanych kompetencjach kierowniczych. Rolą menedżerów w bankach okazuje się realizacja jednego celu: zwiększanie sprzedaży przez podległych pracowników. Wypowiedzi pracowników wskazują na posiadaną przez nich świadomość sytuacji, w której znajdują się menedżerowie, a którzy są pod nieustanną presją i kontrolą ze strony dyrektorów placówek bankowych, dyrektorów regionalnych oraz central banków. Wszyscy są skoncentrowani na osiągnięciu jak najlepszych wyników sprzedaży produktów bankowych, zwłaszcza najbardziej rentownych.

W analizowanych wypowiedziach pracowników banków zauważono dość często występujący w miejscu pracy mobbing. Dane o częstości wypowiedzi dotyczących mobbingu w bankach zawiera wykres 4.

Wykres 4. Odsetek wypowiedzi o występowaniu mobbingu

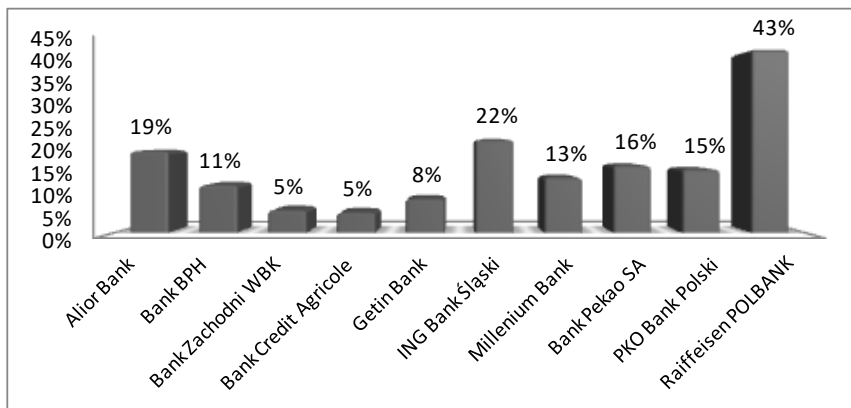


Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym motywem podejmowania pracy w banku okazuje się przede wszystkim poziom wynagrodzenia (co samo w sobie jest zrozumiałe). Okazało się jednak, że w analizowanych wypowiedziach temat płacy nie stanowił szczególnie ważnego zagadnienia. Jednocześnie zauważono szereg opinii świadczących o występującej tendencji polegającej na obniżaniu zarówno podstawy wynagrodzenia, jak i prowizji od sprzedaży produktów bankowych. Odnotowano liczne stwierdzenia

nia wyrażające niezadowolenie z braku podwyżek, braku wypłacania pensji za nadgodziny oraz niekorzystnych i uznaniowych zmian zasad premiowania. Dane dotyczące odsetka wypowiedzi o niskich wynagrodzeniach zawiera wykres 5.

Wykres 5. Odsetek wypowiedzi o zbyt niskich wynagrodzeniach



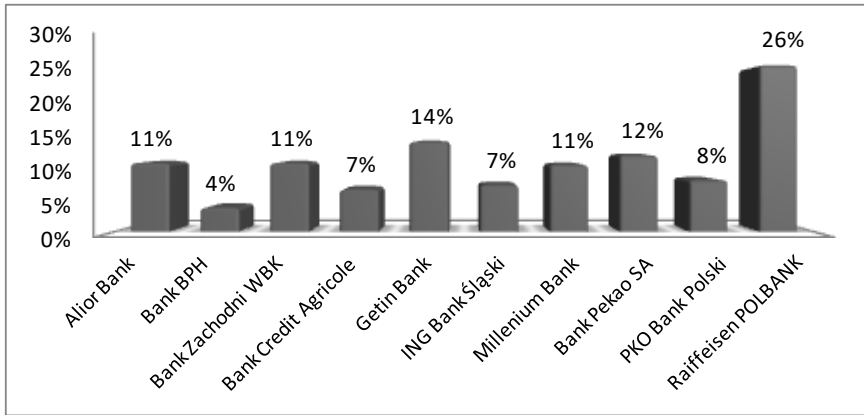
Źródło: opracowanie własne.

Analiza badanego forum internetowego i postów dotyczących pracy wykazała zdecydowanie dominujące wypowiedzi o charakterze negatywnym. Około 9% wypowiedzi (74 posty) zawierało jakieś pozytywne oceny aspektów pracy w banku (część analizowanych postów miała charakter mieszany, tzn. pracownicy wskazywali zarówno na złe, jak i na dobre strony pracy). Relatywnie najbardziej pozytywnie oceniano pracę w Raiffeisen POLBANK i tylko w tym banku pozytywne odpowiedzi dotyczyły dobrej atmosfery w miejscu pracy. W pozostałych bankach satysfakcja z pracy związana była przede wszystkim z uzyskiwanymi zarobkami, a czasem z charakterem pracy, która polega na kontakcie z klientem i stanowi dla części pracowników źródło satysfakcji (wykres 6).

Dla zobrazowania rodzaju pozytywnych opinii o pracy w banku, przykładowe wypowiedzi bankowców zawarto w tabeli 4. Należy jednocześnie zauważyć, że wątki optymistyczne, czasami są jednocześnie wątpliwe z etycznego punktu widzenia.

W wielu przypadkach pojawiają się pozytywne opinie dotyczące atmosfery panującej w bankach przed kilku laty (przez zmiany, konsolidacją, wykupieniem banku przez inny bank – ogólnie, można przyjąć na podstawie analiz wypowiedzi – przed 2010 rokiem), kiedy praca w banku w mniejszym stopniu wiązała się z tak silnym naciskiem na realizację celów sprzedażowych. Pojawia się pytanie, na ile związane jest to z kryzysem finansowym rozpoczętym w 2009 roku, który w bankach zachodnich wiązał się z poważnymi problemami, i czy zwiększenie presji na osiągnięcie lepszych wyników nie jest próbą nadrobienia strat w bankach „matkach” poprzez próbę uzyskania jak największych zysków w krajach, w których kryzys finansowy nie miał tak negatywnych skutków dla sytuacji finansowej banków (tak jak w Polsce).

Wykres 6. Odsetek wypowiedzi dotyczących zadowolenia z pracy



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Przykładowe pozytywne wypowiedzi o pracy w banku

Przykładowe wypowiedzi
<ul style="list-style-type: none"> • Plus to pensja na czas. • Nie jest słodko, ale doceniam to, co mam. O dziwo, odpoczywam psychicznie, mimo że faktycznie 8-godzinny dzień pracy to fikcja. • Premie owszem były niezłe (jak się nawciskało klientom). • Podsumowując, praca daje dobrą kasę, ale za bardzo wysoką cenę. • Człowiek jakoś sobie radzi i jedyne co mnie tu trzyma, to naprawdę fajni klienci i bardzo dobry dyrektor oddziału, który cały czas mnie wspiera. • Bo ja pracuję w ING i jestem z tego dumna – mam nadzieję, że się nigdy nie zawiodę. • Jak się normalnie pracuje, to się wyniki ma. • Nie mam powodów narzekać na zarobki. • Ja z tego wszystkiego korzystam, a jestem zwykłym doradcą klienta. Pracę wykonuję z przyjemnością i niewymuszonym uśmiechem, bo lubię kontakt z ludźmi.

Źródło: opracowanie własne.

Drugą potencjalną przyczyną pogorszenia atmosfery w bankach może być wysokie nasycenie klientów produktami bankowymi i coraz większa trudność w sprzedaży kolejnych produktów (zwłaszcza kredytów).

Związek Banków Polskich (ZBP) w 2013 roku przyjął Kodeks Etyki Bankowej⁹, w którym jedna z części poświęcona jest polityce kadrowej. Zgodnie z zasadami kodeksu, każdy pracownik *powinien być traktowany przez pracodawcę z szacunkiem i godnością (...)*¹⁰. Pracownicy powinni być traktowani sprawiedliwie, z zapewnieniem równych szans awansu i rozwoju. W dalszej części Kodeksu jest nałożona na bank powinność *zapewnienia pracownikom przyjaznego środowiska*

⁹ Kodeks Etyki Bankowej (Zasady dobrej praktyki bankowej) został przyjęty na XXV Walnym Zgromadzeniu ZBP w dniu 18 kwietnia 2013 r.

¹⁰ Ibidem.

*pracy i przeciwdziałania wszelkim przejawom dyskryminacji i mobbingu*¹¹. Istnieje także zapis o stworzeniu przez banki warunków pozwalających na anonimowe zgłaszanie zachowań nieetycznych. Banki powinny także szkolić pracowników z zakresu etyki oraz promować wśród pracowników przyjęte zasady etyczne. Gdyby wyciągać wnioski o problemach etycznych w pracy w bankowości tylko i wyłącznie na podstawie wyżej przedstawionych badań, okazałoby się, że istnieje całkowity rozdźwięk między rzeczywistością, a przyjętymi przez ZBP zasadami etycznymi.

4. Zakończenie

Podjęty problem badawczy, mimo mankamentów metodologicznych, udało się w pewnym stopniu, wstępnie rozwiązać. Wyniki analizy specjalistycznego forum internetowego wskazują na ciemną stronę bankowości, która jest zorientowana przede wszystkim na wyniki finansowe, co przekłada się na niezwykle mocną presję wywieraną na pracownikach do ciągłego zwiększania sprzedaży produktów bankowych. Takie ukierunkowanie rodzi negatywne konsekwencje dla panującej między pracownikami a kadrą zarządczą atmosfery. Zarządzający bankami wywierają nieustanną presję na menedżerów oddziałów do ciągłego zwiększania sprzedaży produktów bankowych. Ci z kolei, mając narzucone plany sprzedaży, przenoszą te wymogi na doradców bankowych, których praca jest oceniana wedle jednego kryterium: efektywności sprzedaży. Zasady etyczne i uczciwość sprzedaży w zasadzie się nie liczą – są to częste opinie wypowiadających się bankowców. Brak skuteczności w sprzedaży prowadzi do zwolnień i ciągłej rotacji wśród pracowników. Zakłada się, że nowo zatrudnieni pracownicy wygenerują dodatkową sprzedaż, w tym dzięki nowej sieci znajomych i rodziny. Praca w banku, w świetle przeprowadzonych analiz, nie daje radości i satysfakcji. Wyjątkiem są nieliczne wypowiedzi wskazujące na zadowolenie płynące z wysokiego wynagrodzenia, jakie można osiągnąć przy efektywnej sprzedaży. Dla niektórych pracowników zaletą tego typu pracy jest również kontakt z klientami.

Przeprowadzone badania dostarczyły pewnego obrazu panującej współcześnie kultury organizacyjnej banków, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania oddziałów bankowych, w których pracują osoby mające bezpośredni kontakt z klientami. Analiza wypowiedzi świadczy o pogarszającym się w ostatnich latach stanie kultury pracy w bankowości (odnotowano wiele postów świadczących o tym, że przed okresem kryzysu finansowego na Zachodzie, który rozpoczął się w połowie 2007 roku, praca w banku w mniejszym stopniu wiązała się z tak silnym naciskiem na realizację celów sprzedażowych). Inną potencjalną przyczyną pogorszenia atmosfery w bankach może być wysokie nasycenie klientów produktami bankowymi i wynikająca z tego coraz większa trudność w sprzedaży kolejnych produktów (zwłaszcza kredytów).

¹¹ Ibidem.

Biorąc pod uwagę niedoskonałości przeprowadzonych badań (problem reprezentatywności uczestników specjalistycznego forum internetowego) należy mieć nadzieję, że pełny obraz kultury pracy w bankach jest bardziej optymistyczny i bliższy zasadom moralnym opisanym w Kodeksie Etyki Bankowej. Jednak analiza przedmiotowego forum daje pewne istotne informacje i powody do niepokoju, jeśli chodzi o spełnianie standardów etycznych we współczesnych bankach. Konieczne wydają się dalsze badania pozwalające na pogłębienie rozpoznania podjętego zagadnienia.

Bibliografia

- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Forum bankowe*, <http://www.forum-bankowe.pl>.
- Kodeks Etyki Bankowej (Zasady dobrej praktyki bankowej)*, XXV Walne Zgromadzenie Związku Banków Polskich, 18 kwietnia 2013 r.
- Reputacja polskiego sektora bankowego 2016*, TNS Polska, 2016, <http://www.zbp.pl>.
- Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.
- Wimmer R.D., J.R. Dominick, *Mass media. Metody badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.