

Warunki jakości usług bankowych

Małgorzata Szumska

Zarządzanie jakością w ostatnim czasie stało się ważnym zagadnieniem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, szczególnie w sektorze usług finansowych, jako znaczący czynnik przewagi konkurencyjnej.

Sledzenie funkcjonowania systemu jakości pozwala na wychwycenie i zapobieganie błędom, co ma służyć poprawie jakości pracy w organizacji. Błędy powstające w procesie pracy wpływają na jakość usług, a tym samym na jakość obsługi klienta i w konsekwencji na wizerunek firmy, a także na wzrost kosztów związanych z dokonywaniem poprawek i wzrost ryzyka operacyjnego. W artykule zaprezentowano, jak ujmują te tematy literatura.

W rozdziale szóstym są przedstawione dwa rodzaje błędów popełnianych przez pracowników operacyjnych: błędy funkcjonalne oraz błędy.

Następnie została zaprezentowana lista i opis najczęściej występujących błędów wyselekcjonowanych na podstawie przeprowadzonych przez autorkę badań pilotażowych. Wymieniono także pięć hipotez na temat powstawania błędów i opisano metodologię przeprowadzenia dalszych badań. Przedstawiono także zadania pracowników operacyjnych w banku.

1. Wstęp

W planowanych badaniach analizować będą powstawania błędów w działach operacyjnych banku i ich wpływ na zarządzanie.

Zbadanie przyczyn powstawania błędów jest bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania jakością, gdyż ich wyeliminowanie może pomóc w podwyższaniu jakości usług bankowych. Błędy te wpływają w szczególności na jakość obsługi klienta, wizerunek firmy, a także na wzrost kosztów naprawczych i zwiększenie ryzyka operacyjnego. Coraz częściej są one obiektami dociekań naukowych. Usatysfakcjonowanie klienta

staje się jednym z ważnych celów działalności banków ściśle związanym ze wzrostem efektywności, a jakość usług bankowych jest istotnym elementem możliwej przewagi konkurencyjnej. Zbadanie przyczyn powstawania błędów pozwoli poznać ewentualne niedoskonałości infrastruktury, wyposażenia, programów informatycznych bądź powody niewłaściwego działania ludzi.

Badania zostaną przeprowadzone na grupie pracowników i operacyjnych i klientów w banku.

Na wstępie przeprowadzę badania pilotażowe, które pozwolą na wykazanie istnienia i zakresu występowania analizowanego problemu.

Aby ustalić, w jakich obszarach powstają błędy w pracy operacyjnej, skorzystam z materiałów bankowych. Oprę się na zakresach obowiązków i wyszczególnię zakres operacji wykonywanych na poszczególnych stanowiskach, a następnie przeprowadzę wywiady wśród pracowników operacyjnych i klientów w banku. Z tych badań uzyskam informacje, które zweryfikują postawione hipotezy. Przeanalizuję studium przypadku. Uzupełnieniem badań będzie obserwacja bezpośrednia i wywiad etnograficzny. W zależności od uzyskanych informacji posłużę się kolejnymi metodami pozwalającymi pogłębić badany temat. Badania zostaną zweryfikowane za pomocą triangulacji.

W rozdziałach 1–5 artykułu zaprezentowano jak ujmują te tematy literatura.

W rozdziale szóstym są przedstawione dwa rodzaje błędów popełnianych przez pracowników operacyjnych: błędy funkcjonalne popełniane w wyniku niewłaściwego działania ludzi, np. przy realizacji dyspozycji klientów (przy przelewach, otwieraniu rachunków, lokat bankowych, wpłatach kwot na Fundusze Inwestycyjne itp.), oraz błędy techniczne, spowodowane np. wadliwością bazy technicznej czy też złą organizacją pracy. Zostanie zaprezentowana lista

i opis najczęściej występujących błędów wyselekcjonowanych na podstawie badań pilotażowych. Przedstawionych zostanie także pięć hipotez na temat powstawania błędów, a także zadania pracowników operacyjnych w banku.

„Jakość obsługi klienta jest to system organizacji obsługi klienta. System ten nie może ograniczać się do dobrze wykonanych działań w trakcie samej sprzedaży i bezpośrednich kontaktów z klientem, ale musi obejmować całość cyklu obsługi. Ponadto sztuką jest sprawienie, aby każdy element obsługi świadczył, że deklaracje zobowiązują” (Kasiewicz 2005: 121).

2. Zarządzanie jakością usług bankowych

Ze względu na dużą konkurencyjność banki prześcigają się w różnorodnych formach zachęty klientów do zakupu produktów i usług. Sięgają po różne sposoby, stosując często dość agresywne metody pozyskiwania nowych klientów. Sposobem na utrzymanie się i zajmowania jak najwyższej pozycji na rynku a także na dalszy rozwój, jest przyłożenie dużej dbałości do jakości usług bankowych, co bezpośrednio wpływa na podniesienie satysfakcji klienta, a co za tym idzie na utrzymanie długotrwałych relacji między klientem a usługodawcą.

W bankowości stosuje się następujące systemy zarządzania jakością:

- **Systemy zarządzania jakością** wg norm ISO serii 9000,
- **TQM (Total Quality Management)** – system zarządzania przez jakość, rozumiany jako zbiorowy wysiłek zorientowany na ustawiczne doskonalenie organizacji we wszystkich aspektach, sferach i efektach jej działalności. Obejmuje nie tylko doskonalenie wyrobów czy usług, lecz także jakość pracy, konstrukcji, technologii, procesów wytwórczych, marketingowych, informacyjnych, decyzyjnych, środowiska, kultury organizacji itd., zorientowanych na zaspokojenie potrzeb klientów, pracowników organizacji i wszystkich innych zainteresowanych stron,
- **Europejski Model Doskonałości EFQM**, oparty na 9 filarach objętych kryteriami ocen przyjętych w Europejskiej i Polskiej Nagrodzie Jakości, a także amerykańskiej Nagrodzie Malcolma Baldrige’a

(przywództwo, strategia i polityka, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami, zarządzanie procesami, satysfakcja klientów i pracowników, wpływ na otoczenie, efekt końcowy).

Dwa ostatnie systemy są bardzo do siebie zbliżone.

Wszystkie te systemy służą realizacji dwóch podstawowych celów:

- pełniejszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów,
- poprawie parametrów biznesowych organizacji.

Cele te są współzależne. Pełne zaspokojenie oczekiwań klienta często wymaga dodatkowych nakładów, które mogą być uruchomione dopiero w przypadku poprawy wyników finansowych (Opolski 2004: 8).

3. Ocena jakości usługi niematerialnej

Ocena jakości usługi niematerialnej jest z reguły subiektywna, a ponadto jest ona dokonywana nie tylko po zakończeniu usługi, lecz przede wszystkim w czasie jej trwania. Brak wyraźnego zdefiniowania jakości usługi powoduje, że klient tworzy swoje własne – oczywiście subiektywne – kryteria oceny i w przypadku ich niespełniania przestaje po prostu korzystać z danego usługodawcy, z reguły zresztą nie powiadamiając go o tym fakcie.

W przypadku usług niematerialnych, gdy brak jest w pełni obiektywnych mierników ocen ich jakości, zasadniczego znaczenia nabiera określenie tych cech usługi, które są dostrzegane i mogą być oceniane przez klienta. Ocena taka może występować na wielu płaszczyznach. W odniesieniu na przykład do usług bankowych (a także wielu innych usług niematerialnych) przy ocenie ich jakości można kierować się na przykład poniższymi charakterystykami:

- **Niezawodność usługi** – dobrze wykonana usługa za pierwszym razem. Dobrze wykonana usługa to przede wszystkim usługa spełniająca wszystkie uzgodnione z klientem i zawarte w umowie parametry i cechy usługi.
- **Gotowość świadczenia usługi** – czas oczekiwania na usługę i wachlarz proponowanych usług. Jest to jeden z podstawowych warunków konkurencyjności danej organizacji na rynku. Klient powinien mieć przedstawioną dostatecznie

pojemną ofertę dającą mu możliwość wyboru.

- Komunikatywność – zarówno sama oferta, jak i wszelkie związane z nią informacje powinny być przekazane klientowi w formie czytelnej i zrozumiałej dla niego. Jest to sprawa tym istotniejsza, że istnieją zróżnicowani klienci, których usatysfakcjonowanie wymaga bardzo indywidualnego podejścia. (Praktyka wykazuje, że szczególnie umowy zawierane z klientem są pisane bardzo dla niego niezrozumiałym językiem, co później sprzyja powstawaniu nieporozumień. Szczególnie jest to odczuwane w przypadku usług bankowych, w których nieporozumienia te z reguły owocują konsekwencjami finansowymi obciążającymi klienta. Również wszelkiego rodzaju regulaminy, opisujące sposób korzystania z poszczególnych usług, pozostawiają wiele do życzenia z punktu widzenia ich zrozumiałości i czytelności dla przeciętnego klienta.)
- Bezpieczeństwo fizyczne i dyskrecja, szczególnie istotne w usługach o charakterze finansowym.
- Osobowość usługodawcy – szacunek i przyjazne nastawienie do klienta, znajomość procedur postępowania (profesjonalizm) i zrozumienie klienta, dostępność (łatwość kontaktów). Należy w tym miejscu podkreślić, że wdrożenie systemu zarządzania jakością na bazie normy ISO 9001: 2000 wprowadza bardzo czytelne i jednoznaczne procedury postępowania z wyraźnym określeniem zakresu odpowiedzialności osób świadczących daną usługę.
- Uczciwe traktowanie klienta – np. zadośćuczynienie w razie niespełnienia jego wymagań i oczekiwań. Istotnego znaczenia nabiera konieczność wyraźnego sprecyzowania odpowiedzialności prawnej i materialnej za szkody spowodowane źle wykonaną usługą.
- Wygoda i estetyka otoczenia – są to elementy, na które klient zwraca coraz większą uwagę. One decydują o pierwszym wrażeniu i stopniu zaufania klienta do usługodawcy.
- Wyraźne sprecyzowanie odpowiedzialności prawnej i materialnej za szkody spowodowane źle wykonywaną usługą.
- Szansę na dobrą pozycję na rynku ma organizacja zorientowana na klienta (Opolski 2004: 16–17).

Jakość może być definiowana w różny sposób, ale dla potrzeb oceny do najczęstszych należy postrzeganie jakości jako:

- doskonałości – dążenia do ciągłej poprawy oferowanych usług i eliminacji błędów (Garwin 1984: 25–43, za Opolski red.)
- wartości – czy oferowana usługa zasługuje na cenę, jaką płaci klient i odwrotnie (Cronin, Taylor 1999: 55–68, za Opolski red.),
- dostosowania do ustalonej specyfikacji – jak bardzo różni się ona od wzorca (Crosby 1979, za Opolski red.),
- stopnia zrealizowania oczekiwań klienta – co ceni klient i jak bardzo różni się to od wzorca (Parasurman, Zeithaml, Berty 1985, za Opolski red.)
- stopnia zrealizowania oczekiwań klienta – co ceni klient i jak bardzo różni się od tych oczekiwań świadczenie usług w danym banku (Reeves, Bednarz, 1994: 419–445, za Opolski red.).

Przy okazji warto zwrócić uwagę na różniczenie pomiędzy jakością jako konstrukcją o charakterze kumulatywnym, odnoszącą się do całości relacji z bankiem, oraz satysfakcją klienta dotyczącą z konkretnych transakcji. To pierwsze pojęcie, jako szersze, może być traktowane jako podstawa do mierzenia wpływu jakości na efektywność ekonomiczną całego analizowanego podmiotu, podczas gdy drugie może tłumaczyć zachowanie konsumenta, będące skutkiem konkretnego kontaktu z bankiem świadczącym daną usługę. Podkreśla się przy tym czasami, że jakość ma charakter normatywny (czego powinno się oczekiwać), a satysfakcja konsumenta ma charakter pozytywny (czego można oczekiwać) (Cronin, Taylor 1992: 55–68, za Opolski red.).

Zależnie od przyjętej definicji, uzyskanie wyższej jakości może przyczynić się do ograniczania kosztów (usługi niespełniające określonej specyfikacji mogą być w rezultacie droższe dla banku z powodu konieczności ich poprawiania) lub przeciwnie, powodować ich wzrost (uzyskanie doskonałości oznacza na przykład: ciągłe usprawnianie procesu usług, szkolenie pracowników, opracowanie schematu działania itp). Prowadzi to do rozróżnienia dwóch odrębnych rodzajów jakości usług bankowych: jakości standaryzacyjnej (zapewnienia, że wszystko jest takie samo, aspekt typowy dla działalności wytwórczej) oraz jakości dostosowanej do klienta (zapewnienie indywidual-

nego traktowania każdego klienta, aspekt typowy dla działalności usługowej) (Rust, Metters 1996: 427–439).

Poprawienie jakości standaryzacyjnej powoduje redukcję kosztów, w odróżnieniu od jakości dostosowanej do klienta, zawsze oznaczającej wzrost kosztów. (Opolski 2002: 23).

„Zdobywanie przewagi konkurencyjnej wymaga świadczenia usługi o jakości wyższej niż oczekiwana. W tym przypadku, jak potwierdzają wyniki badań, klient ma większą skłonność do dalszych zakupów, ale także mniejszą skłonność do zmiany banku” (Garczarzyk 2002).

W przypadku usług bankowych kontakt konsumenta z daną instytucją finansową może trwać wiele lat, stąd też największą rolę w ocenie jakości usługi bankowej odgrywa zaufanie. Ocena jakości opierająca się na zaufaniu jest w znacznym stopniu subiektywna. Bank, który chce zdobyć zaufanie klientów, powinien spełnić ich oczekiwania dotyczące poniższych obszarów:

- a) Niezawodność (*reliability*). Klienci oczekują, że usługi finansowe będą się charakteryzować dokładnością, niezawodnością, oraz zgodnością z ofertą firmy.
- b) Wrażliwość (*responsiveness*). Klienci chcą, żeby pracownicy, którzy ich obsługują, byli gotowi i chętni do pomocy. Oczekują, że pracownicy zawsze odpowiedzą na ich pytania, a odpowiedź będzie dokładna i właściwa. Liczą również na szybkie rozwiązywanie ich problemów i wątpliwości.
- c) Wygląd (*appearance*). Klienci spodziewają się, że pracownicy oraz siedziba instytucji finansowej będą wzbudzać ich zaufanie.
- d) Dostępność (*accessibility*). Klienci chcą, aby usługi i pracownicy instytucji byli dostępni dla nich w czasie i miejscu, w którym ich potrzebują.
- e) Kompetencja (*competence*). Klienci wymagają profesjonalizmu; chcą, aby pracownicy ich obsługujący posiadali wiedzę potrzebną do świadczenia usług oraz byli w stanie wyjaśnić wszystkie prawne i techniczne implikacje usługi oraz oferować odpowiednie sugestie tego dotyczące.
- f) Uprzejmość (*courtesy*). Klienci oczekują, że personel będzie w stosunku do nich przyjazny, pełen względów oraz będzie traktować ich z szacunkiem.

g) Dodatki (*features*). Klienci oczekują, że wraz z pewnymi usługami uzyskają dodatkowe świadczenie. Na przykład otwierają rachunek osobisty przewidują, że uzyskają kartę kredytową, kartę do bankomatu, możliwość „wchodzenia w debet” czy otrzymywania wyciągów. Często możliwość negocjacji ceny jest uważana za taki dodatek.

h) Przejrzystość (*clarity*). Klienci oczekują, że instytucja i jej pracownicy będą się z nimi komunikować, używając zwięzłych i zrozumiałych sformułowań oraz brać pod uwagę tylko punkt widzenia klientów (Opolski 2002: 42).

4. Koszty jakości banku

Pod pojęciem kosztów jakości rozumie się koszty działań, których celem jest uzyskanie właściwego poziomu jakości – wprowadzenia jakości – oraz koszty błędów braku jakości. Koszty jakości – rozumiane jako nakłady ponoszone na uzyskanie oczekiwanego poziomu jakości – obejmują zarówno koszty działań mających na celu osiągnięcie odpowiedniej jakości, jak i koszty wynikające z niewłaściwego nadzoru.

Koszty jakości zawierają sobie następujące elementy:

- a) Koszty zgodności (zapewnienia jakości) – oznaczają wydatki poniesione dla zapewnienia, że wszystkie rodzaje działalności w organizacji są przeprowadzane prawidłowo zawsze za pierwszym razem. Wydatki te mogą dotyczyć na przykład: szkoleń, inspekcji, selektywnych testów itp. Mogą być podzielone na koszty prewencji (działań zapobiegających wystąpieniu problemów, wdrażania zarządzania przez jakość) oraz koszty inspekcji (sprawdzanie i ocena jakości).
- b) Koszty niezgodności (braku jakości) – oznaczają wszystkie wydatki spowodowane niewykonaniem działań prawidłowo za pierwszym razem. Mogą one dotyczyć np.: kosztów powtórnego wykonania pracy, odpowiadania na reklamacje, utraty reputacji itp. Mogą być podzielone na koszty zewnętrzne (klient doświadcza wad produktu) lub wewnętrzne (problemy są doświadczane przez pracowników organizacji). Poprzez wpływ na poziom kosztów, jakość ma związek z wynikami finansowymi banku oraz produktywnością jego zasobów. Każda czynność procesu generuje koszt,

który może zostać przyporządkowany do kosztów zgodności lub niezgodności. Zestawienie wszystkich czynności procesu pozwoli więc na oszacowanie kosztów jakości (Opolski 2002: 49).

5. Wizerunek banku jako narzędzie jakości

Wizerunek rynkowy organizacji jest wynikiem zarówno kampanii promocyjnej, jak i innych form działalności marketingowej organizacji. Rozpatrując związek pomiędzy pojęciem jakości a wizerunkiem rynkowym banku, można stwierdzić, że z jednej strony wizerunek jest rezultatem poziomu jakości oferowanych przez bank usług, z drugiej zaś strony jakość wszelkich działań banku powinna być zgodna z jego rynkowym wizerunkiem. Pomiędzy działaniami jakością a wizerunkiem organizacji na rynku istnieje wobec tego ścisła wzajemna zależność. Trzeba jednak pamiętać o tym, że wypracowywanie określonego wizerunku na rynku może trwać nawet długimi latami, a także wiązać się z dużymi wydatkami promocyjnymi, związanymi z koniecznością przekonania klienta do określonego wyobrażenia o instytucji ofercie. Wizerunek rynkowy sprzyja tworzeniu pozytywnej reputacji organizacji. Reputacja jest opłacalna z punktu widzenia przedsiębiorstwa z czysto ekonomicznego powodu. Aby zrozumieć ten mechanizm, należy powrócić do kwestii procesu decyzji klienta o zakupie produktu. Kiedy klient ocenia dostępne na rynku oferty posługuje się własną listą produktów, które przeszły wstępną selekcję. Dobra reputacja prowadzi do umieszczenia wyrobu danej firmy na liście, zła spowoduje jego pominięcie (Kay 1996: 133).

Reputacja przedsiębiorstwa, silnie wykreowany wizerunek firmy poprzez markę produktu, działania PR i spójną tożsamość wizualną pomagają również klientowi w ocenie jakości produktu. Jest to szczególnie ważne w przypadku usług, które nie występują w postaci materialnej. Produkt materialny sam w sobie może być wyznacznikiem jakości, usługa nie (Opolski: 2002: 15).

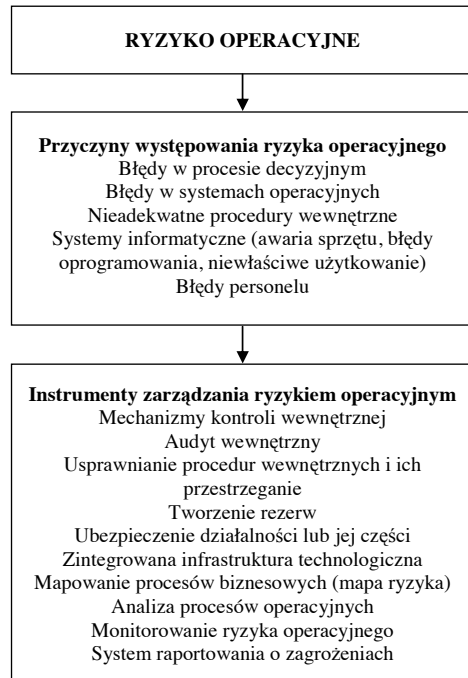
6. Ryzyko operacyjne

W 2001 r. Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego zdefiniował ryzyko operacyjne jako ryzyko straty wynikającej z nie-

właściwych lub zawodnych procesów, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych. Ryzyko to zaczęto postrzegać jako główny rodzaj ryzyka bankowego. D. Lewandowski (2004) napisał: „W dobie globalizacji, silnej konkurencyjności, informatyzacji i automatyzacji czynności instytucji finansowych, przy coraz bardziej zaawansowanych i udoskonalonych programach i systemach wspomagających zarządzanie, tradycyjnymi ryzykami finansowymi – wewnętrznymi problemy operacyjne będą stanowiły największe wyzwanie”.

W literaturze przedmiotu występuje kilka klasyfikacji ryzyka operacyjnego. Przykładowo w Dokumencie Konsultacyjnym Komitet przedstawił podział ryzyka operacyjnego na siedem kategorii:

- nadużycia wewnętrzne, nadużycia zewnętrzne,
- zasady zatrudniania oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- klienci, wykorzystywanie poufnych informacji o kliencie, przeprowadzanie niedozwolonych transakcji na rachunkach bankowych, straty wynikające z niepoprawnej definicji lub natury produktów,



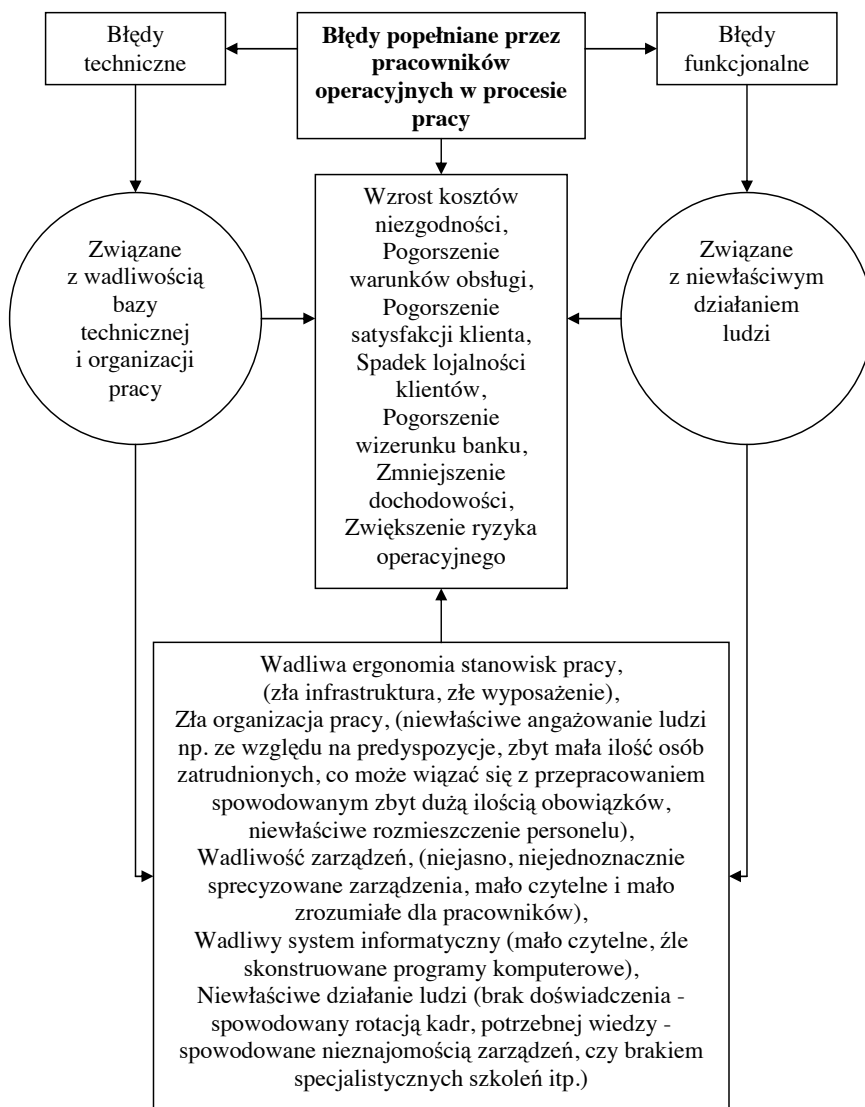
Rys. 1. Ryzyko operacyjne

Źródło: opracowanie własne.

- klienci, produkty oraz praktyki biznesowe w tym straty wynikające z postępowania niezgodnego z praktyką zawodową, którego skutki odczuwają,
- zniszczenie aktywów materialnych,
- brak ciągłości pracy instytucji, przerwanie pracy systemów; załamanie pracy systemów,
- zarządzanie w instytucji, zarządzanie procesami (Lewandowski 2004).

7. Błędy popełniane przez pracowników operacyjnych w procesie pracy

Występują błędy funkcjonalne będące skutkiem niewłaściwego działania ludzi, które popełniane są choćby przy realizacji przelewów, otwieraniu rachunków czy lokat bankowych, wpłatach kwot na fundusze inwestycyjne itp., oraz błędy techniczne



Rys. 2. Powiązania przyczyn i skutków popełniania błędów operacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

spowodowane wadliwością bazy technicznej i złą organizacją pracy.

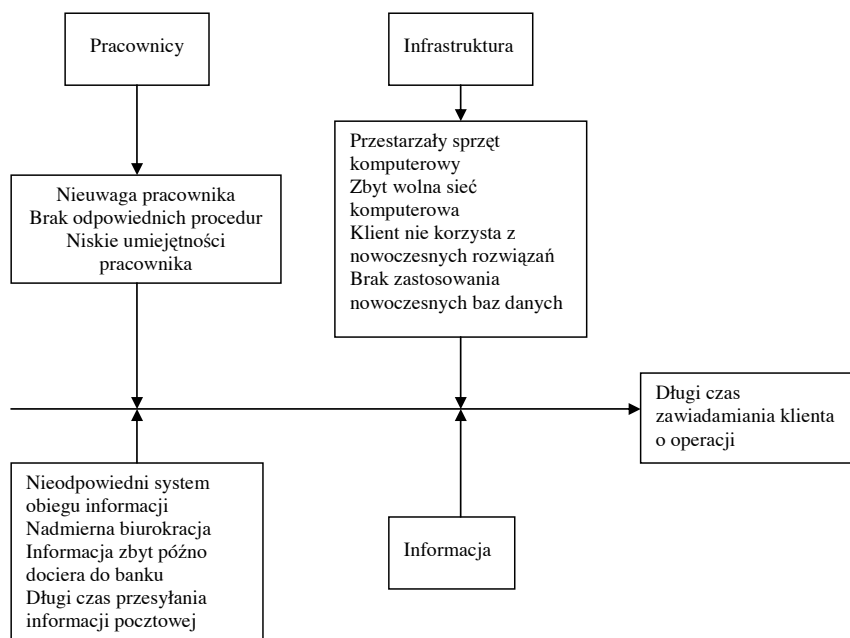
8. Przykłady badań przeprowadzanych nad popełnianiem błędów w firmach usługowych

R. Boston, przeprowadzając badania na rynku usług telefonii komórkowej, dowiodła, że klienci w relacjach długoterminowych nie tolerują wad i błędów świadczonej usługi. Autorka ta wykazała także, że nawet niewielkie błędy w realizowaniu usług, mimo pozytywnie przeprowadzonego programu naprawczego, znacznie skracają okres trwania relacji między usługodawcą i klientem. Chęć zmiany dostawcy usługi pojawia się znacznie rzadziej wśród osób, które nie doświadczyły problemów z usługą (Boston 1998).

Badano również między innymi zależności pokazane na rys. 3. i 4. (Wolniak 2006).

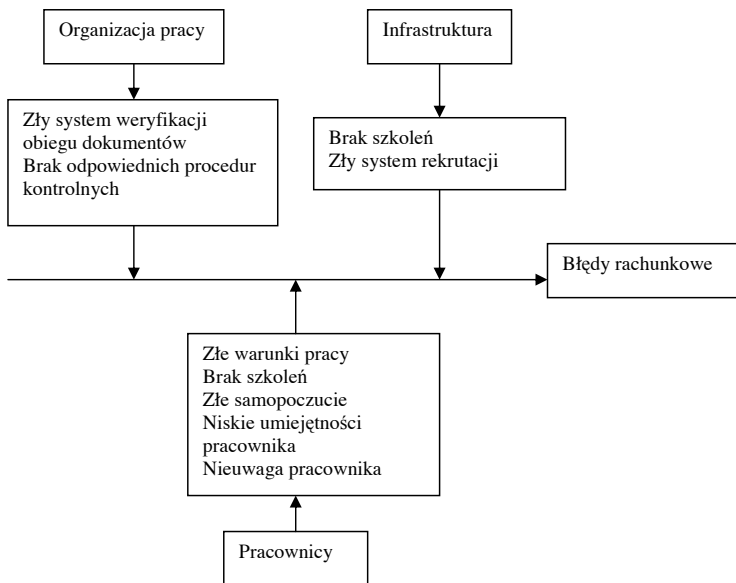
Dokonano także analizy kosztów błędów na podstawie wyników statystycznej analizy procesów z dwóch różnych per-

spektyw. Pierwsze spojrzenie – zawarte np. w metodzie *Total Quality Management* – zakłada, że błędy pojawiające się w procesie są niepożądanymi wypadkami przy pracy, zakłócającymi przebieg naturalnie sprawnych procesów w organizacji. W tym ujęciu każdy błąd jest inny i jedyny w swoim rodzaju. Koszty błędów kalkuluje się tutaj właśnie jako koszty zdarzeń zakłócających normalny przebieg procesów. Spojrzenie drugie, obecne w metodach zarządzania, takich jak metoda Six Sigma czy też reengineering, zakłada, że błędy w procesie są rzeczą normalną i że każda organizacja wykształca ukryte mechanizmy wyłapywania tych błędów oraz kompensowania ich skutków. Analizę tę przeprowadzono na przykładzie jednego z błędów występującego w banku, a mianowicie na przykładzie awarii sprzętu komputerowego. W jej wyniku tej udowodniono, że całkowite koszty błędów ponoszone przez organizację są z reguły sumą kosztów incydentalnych oraz kosztów rutynowych. Statystyczne ujęcie błędów w procesie oraz badanie związków między występowaniem poszczególnych



Rys. 3. Przyczyny zbyt długiego oczekiwania klienta na zawiadomienie o operacji na rachunku ROR w banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Wolniak (red.), 2006, *Wybrane metody zarządzania jakością dla sektora usług finansowych*, s. 26, Bielsko-Biała: WSBiF.



Rys. 4. Przyczyny występowania błędów rachunkowych w rozliczeniach ROR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Wolniak (red.), 2006, *Wybrane metody zarządzania jakością dla sektora usług finansowych*, s. 27, Bielsko-Biała: WSBiF.

typów błędów pozwala określić całkowite koszty związane z danym błędem. (Opolski 2002: 149–151).

Jednym z głównych klasyków zarządzania jakością – obok J.M. Jurana, P.B. Crosbygo – jest E.W. Deming, który dowiódł, że 85 % błędów organizacyjnych wynika z winy złych systemów, a tylko 15% błędów popełnianych z winy pracowników. Jest to efektem tego, że za złą jakość odpowiedzialni są zazwyczaj menedżerowie, którzy nie potrafią odpowiednio zaprojektować systemu zarządzania, a nie pracownicy wykonujący poszczególne czynności lub operacje. Stwierdzenie to jest bardzo ważne, ponieważ gdy ludzie zauważą, że większość problemów wynika ze złych systemów, przestaną uskarżać się na pojedynczych pracowników, co jest zwykle tylko pozornym powodem powstawania danego błędu. Zamiast tego zaczną analizować system zarządzania w celu określenia rzeczywistych, prawdziwych źródeł problemu (Krzemiń, Wolniak 2004).

Hierarchia ważności cech usługi jest następująca:

- wyniki oceny klienta odnoszone są do wykonania usługi,
- satysfakcja klienta stanowi funkcję spełnienia oczekiwań,

- system sterowania jakością usługi musi uwzględniać aktywne uczestnictwo klienta w procesie świadczenia usługi,
- **w sektorze usług nie dopuszcza się nawet minimalnego poziomu tolerancji błędów**,
- sterowanie jakością usługi jest ograniczone,
- ocena potencjalnych rozmiarów zgodności i niezgodności jest niezmiernie utrudniona z powodu znacznego zindywidualizowania oczekiwań każdego klienta,
- realizacja działalności usługowej wymaga ścisłej współpracy usługodawcy i usługobiorcy,
- usługa może być ponowiona, jeżeli jest źle wykonana (Skrzypek 2001).

9. Podstawowe zadania pracowników operacyjnych w banku

I Podstawowe zadania pracowników Zespołu Obsługi Klienta, Sekcji Dysponenckiej w Pionie Bankowości Detalicznej:

- a) realizowanie zleceń klientów dotyczących wykonywania operacji bezgotówkowych, w tym m.in.:
 - przyjmowanie i realizacja poleceń przelewu,

- przyjmowanie dyspozycji dotyczących zleceń stałych,
 - informowanie klientów o stanie salda i historii rachunków,
 - wykonywanie dyspozycji klientów dotyczących blokady środków na rachunkach,
 - przyjmowanie i przekazywanie do wykonania zastrzeżeń kart z tytułu ich utraty, przyjmowanie wniosków o odblokowanie kart, przyjmowanie dyspozycji dotyczących zmiany danych posiadacza karty oraz wydawanie kart klientom (w przypadku ich odbioru w oddziale),
 - przyjmowanie dyspozycji zmian danych klienta/rachunku, danych teleadresowych, pełnomocnictw, zapisów bankowych na wypadek śmierci itp.,
 - przyjmowanie dyspozycji poleceń wypłaty za granicę.
- b) wydawanie formularzy, przyjmowanie wniosków związanych ze świadczeniem usług przez bank (w tym dotyczących udostępniania skrytek sejfowych).
 - c) udzielanie pomocy klientom w wypełnianiu formularzy bankowych,
 - d) realizacja skup i inkaso czeków zagranicznych,
 - e) dokonywanie zastrzeżeń rachunków, dowodów osobistych,
 - f) sprzedaż, w określonych sytuacjach, produktów klientom segmentu bankowości detalicznej.

II Podstawowe zadania pracowników Zespołu Wsparcia, Sekcji Wsparcia w Pionie Bankowości Detalicznej:

- a) realizowanie dyspozycji przekazanych przez Zespół/Sekcję Sprzedaży, Zespół Sprzedaży i Obsługi Klienta, Wydział/Zespół Bankowości Indywidualnej, CKK, pochodzących ze skrzynki oddziałowej, jak również otrzymanych korespondencyjnie, szczególnie w zakresie:
 - poleceń przelewu (w tym również wypłat telegraficznych),
 - rejestracji zleceń stałych oraz realizacji zleceń stałych (które nie mogą być wykonane automatycznie przez system informatyczny),
 - poleceń zapłaty,
 - zmiany danych klienta (np. danych osobowych, pełnomocnictw),
 - otwierania i zamykania lokat,
- b) realizowanie dyspozycji klientów bankowości prywatnej, którzy posiadają rachunki w oddziale, przekazanych przez komórki organizacyjne Pionu Bankowości Prywatnej,
- c) realizowanie dyspozycji złożonych za pośrednictwem bankomatów z funkcją depozytową,
- d) księgowanie zleceń otrzymanych uznaniowych i obciążeniowych na rachunki klientów,
- e) dokonywanie kontroli i akceptacji masowych zleceń przekazywanych na nośnikach elektronicznych,
- f) obsługa zwrotów z poczty elektronicznej,
- g) naliczanie i księgowanie prowizji związanych z wykonywanymi czynnościami,
- h) rozliczanie zrealizowanych zleceń dewizowych ZUS,
- i) rejestrowanie dyspozycji poleceń wypłaty za granicę (zgodnie z obowiązującymi zasadami),
- j) obsługa czeków, w tym: wystawianie czeków bankierskich, czeków podróżnych, wysyłka list skupowych i inkasowych oraz sporządzanie statystyki w tym zakresie,
- k) obsługa ubezpieczeń powiązanych z rachunkami Eurokonto: przedłużanie umów oraz wyliczanie i przesyłanie firmie ubezpieczeniowej należnej kwoty składki,
- l) obsługa rachunków „zajętych” z dyspozycji organów egzekucyjnych (w uzgodnionym zakresie),
- m) obsługa rachunków w związku z otrzymaniem informacji o śmierci ich posiadaczy,
- n) rejestracja zamknięć rachunków Eurokonto w systemie,
- o) sporządzanie zaświadczeń, potwierdzeń, historii rachunku,
- p) przygotowywanie wyciągów celem ich dystrybucji do klientów,
- q) personalizowanie czeków, dystrybucja czeków i kart bankowych do filii,
- r) wykonywanie bieżącej kontroli, kompletności i prawidłowości prowadzenia „Rejestru transakcji PPPP”, przeprowadzanie analizy danych zawartych w Rejestrze,
- s) prowadzenie korespondencji, w tym poszukiwanie rachunków oraz rozpatrywanie wniosków i reklamacji klientów,

- t) wspieranie Specjalistów ds. Sprzedaży przy przygotowywaniu wykazów potencjalnych klientów do pozyskania.

10. Lista najczęściej popełnianych błędów operacyjnych wyselekcjonowanych na podstawie badań pilotażowych

a) Błędy popełniane przy otwieraniu rachunków bankowych:

- błędne wprowadzenie do systemu informatycznego danych klienta,
- błędne wprowadzenie do systemu informatycznego pełnomocnictw,
- błędne wprowadzenie do systemu informatycznego zleceń stałych,
- błędne wprowadzenie do systemu informatycznego relacji rachunek – klient,
- brak kserokopii dowodów osobistych,
- brak wydrukowanych dokumentów związanych z otwarciem rachunku,
- brak wypełnionej karty klienta lub niedokładne wypełnienie,
- brak sprawdzenia wystąpienia dowodu osobistego w rejestrze dowodów zastrzeżonych,
- brak poinformowania klientów o automatycznie powstającej linii debetowej w momencie uruchomienia rachunku, brak podpisania umowy,
- brak sprawdzenia wystąpienia klienta w rejestrze klientów nierzetelnych,
- brak stosownych podpisów.

b) Dyspozycje otwarcia lokat terminowych:

- błędne oprocentowanie,
- błędna kwota,
- błędna waluta,
- błędnie zaksięgowany termin zakończenia lokaty (data zakończenia, odnawialna, nieodnawialna),
- brak potwierdzenia otwarcia lokaty,
- brak stosownych podpisów.

c) Wpłaty na rachunki funduszy inwestycyjnych:

- przelew niewłaściwej kwoty środków na FIO
- wpłata na niewłaściwy rachunek FIO,
- błędnie wypełniony druk nabycia FIO,
- nieterminowe przesłanie dokumentów do agenta transferowego,
- błędne wpisanie wartości nabycia lub odkupienia (ilość jednostek lub kwota PLN) na platformie informatycznej,

- brak kserokopii dowodu osobistego przy aktualizacji danych,
- brak identyfikacji klienta,
- brak stosownych podpisów.

d) Przelewy:

- błędny numer rachunku odbiorcy,
- błędna kwota przelewu,
- brak identyfikacji klienta,
- brak stosownych podpisów.

e) W zakresie zmiany danych osobowych:

- błędnie wprowadzane zmiany danych osobowych np. nr dowodu osobistego itp.,
- brak wprowadzenia zmian na wszystkich rachunkach bankowych i platformach komputerowych,
- brak kserokopii dowodu osobistego,
- brak identyfikacji klienta,
- brak stosownych podpisów.

f) Kłopoty z odnalezieniem rachunków i dokumentacji księgowej i związane z tym:

- problemy z odnalezieniem pełnomocnictw,
- problemy ze sprawdzeniem zgodności podpisów klientów i identyfikacją klientów, w momencie wypłaty wszystkich środków z rachunku, brak podkreślenia faktu, że rachunek nadal istnieje.
- brak identyfikacji klienta lub nierzetelna identyfikacja klienta,
- brak stosownych podpisów,
- wykonanie operacji innej niż zlecona przez klienta.

11. Badania

Poniżej przedstawię projekt zaplanowanych przeze mnie badań, których **problemem badawczym są: źródła powstawania błędów popełnianych przez pracowników operacyjnych w banku.**

1.1. Opis metod badawczych

Postawiłam pięć hipotez na temat powstawania błędów:

Hipoteza 1. Wadliwa ergonomia stanowisk pracy, (zła infrastruktura, złe wyposażenie).

Przeprowadzę badania ankietowe wśród pracowników banku dotyczące technicznego wyposażenia stanowisk pracy, sali operacyjnej, stanowisk, zaplecza. Dokonam analizy przepisów BHP w tym zakresie i porównam ze stanem faktycznym. W opisie przedstawię wnioski z przeprowadzonych badań.

Hipoteza 2. Zła organizacja pracy (niewłaściwe angażowanie ludzi, np. ze względu na predyspozycje, zbyt mała ilość osób zatrudnionych, co może wiązać się z przepracowaniem spowodowanym zbyt dużą ilością obowiązków, niewłaściwe rozmieszczenie personelu).

W tym zakresie skoncentruję się na analizie grafików pracy i podziału obowiązków oraz absencji pracowników. Przeprowadzę wywiady dotyczące predyspozycji zawodowych i osobowych z pracownikami operacyjnymi.

Hipoteza 3. Wadliwość procedur (niejasno, niejednoznacznie sprecyzowane zarządzenia, mało czytelne i mało zrozumiałe dla pracowników).

Przeprowadzę ankietę, zadając wiele pytań otwartych na temat tego, co pracownicy sądzą o zarządzeniach bankowych, co im przeszkadza, a co pomaga w wykonywaniu obowiązków. Poproszę o sugestie, co warto by zmienić. Przeprowadzę analizę zarządzeń bankowych i przeprowadzone badania porównam ze stanem faktycznym.

Hipoteza 4. Wadliwy system informatyczny (mało czytelne, źle skonstruowane programy komputerowe).

Za pomocą ankiety uzyskam informacje, czy występują trudności w bieżącej obsłudze programów komputerowych i jeśli tak, to co jest ich przyczyną i jakie powoduje to skutki. Przeanalizuję uzyskane wyniki i sprawdzę ich zasadność.

Hipoteza 5. Niewłaściwe działanie ludzi spowodowane niekompetencją (brak doświadczenia spowodowany rotacją kadr, potrzebnej wiedzy, spowodowane niezajomością procedur czy brakiem specjalistycznych szkoleń itp.).

Zdobędę informacje na temat częstotliwości i zakresu tematycznego organizowanych szkoleń, zarówno nowo zatrudnianych, jak i pozostałych pracowników. Uzyskam informacje na temat ilości osób, które odeszły z pracy, i ilości nowych pracowników. Przeprowadzę wywiad z nowymi pracownikami na temat tego, co stwarza największe problemy na nowym stanowisku pracy i co może być tego powodem.

12. Podsumowanie

Znany jest związek między jakością oferowanych usług a satysfakcją klienta oraz jej wpływ na zyskowność przedsiębiorstwa. Wysoka jakość jest czynnikiem trwalszego

związku z klientem i powinna ona być wyższa niż oczekiwania. Koszty braku jakości stanowią ważne miejsce w kosztach ogólnych. Problem braku wizerunku banku może również mieć powiązanie z kosztami w postaci wydatków na promocję, reklamę itp. Ryzyko operacyjne będące skutkiem wewnętrznych błędów operacyjnych stanowi coraz większe wyzwanie dla zarządzających. Wszystkie te aspekty wymienione w artykule mają duże znaczenie w działalności banków i zasługują na szczególną uwagę.

13. Zakończenie

Zarządzanie jakością w ostatnim czasie stało się ważnym zagadnieniem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, szczególnie w sektorze usług finansowych, jako znaczący czynnik przewagi konkurencyjnej. Śledzenie funkcjonowania systemu jakości pozwala na wychycenie i zapobieganie błędom, co ma służyć poprawie jakości pracy w organizacji. Błędy powstające w procesie pracy wpływają na jakość usług, a tym samym na jakość obsługi klienta i w konsekwencji na wizerunek firmy, a także na wzrost kosztów związanych z dokonywaniem poprawek i wzrost ryzyka operacyjnego. W moich badaniach główny nacisk zostanie położony na zbadanie przyczyn powstawania błędów.

W rozdziałach 1–5 artykułu zaprezentowano, jak ujmuje te tematy literatura:

1. Zarządzanie jakością usług bankowych,
2. Ocena jakości usługi niematerialnej,
3. Koszty jakości banku,
4. Wizerunek banku jako narzędzie jakości,
5. Ryzyko operacyjne.

W rozdziale szóstym są przedstawione dwa rodzaje błędów popełnianych przez pracowników operacyjnych: błędy funkcjonalne popełniane w wyniku niewłaściwego działania ludzi, np. przy realizacji dyspozycji klientów (przy przelewach, otwieraniu rachunków, lokat bankowych, wpłatach kwot na fundusze inwestycyjne itp.), oraz błędy techniczne spowodowane np. wadliwością bazy technicznej czy też złą organizacją pracy.

W kolejnych rozdziałach została zaprezentowana lista i opis najczęściej występujących błędów wyselekcjonowanych na podstawie badań pilotażowych. Wymieniłam także pięć hipotez na temat powstawania

błędów i opisałam metodologię przeprowadzenia planowanych badań. Przedstawiłam także zadania pracowników operacyjnych w banku.

Informacje o autorce

Mgr Małgorzata Szumska – słuchaczka II roku studiów doktoranckich, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Bibliografia

- Cronin, J.J., Taylor, S.A. 1992. Measuring Services Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, nr 56, za Opolski K. (red.).
- Crosby, P.B. 1979. *Quality Is Free: The Art. Of Making Quality Certain*, New York: New American Library, za Opolski K. (red.).
- Garczarczyk, J. 2002. Determinanty jakości usług bankowych. *Ekonomia*, nr 5.
- Garvin, D. 1984. What Does Produkt Quality Really Mean. *Sloan Management Journal*, nr 26, za Opolski K. (red.).
- Kasiewicz, S. 2005. *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Warszawa: SGH.
- Kay, J. 1996. *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa: PWE.
- Krzemiń, E., Wolniak, R. 2004. *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Bielsko-Biała: WSBiF.
- Lewandowski, D. 2004. Ryzyko operacyjne w bankach—zarządzanie i audyt w świetle wymagań Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego. *Bank i Kredyt*, nr 4.
- Opolski, K. (red.) 2002. *Doskonalenie jakości w bankach*, Warszawa: CeDeWu.
- Opolski, K. (red.) 2004. *Monitorowanie jakości w banku*, Warszawa: CeDeWu.
- Parasurman, A., Zeithaml, V.A., Berty, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, nr 49, za Opolski K. (red.).
- Reeves, C.A., Bednar, D.A. 1994. Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, nr 19, za Opolski K. (red.).
- Rogoziński, K. 2006. *Zarządzanie relacjami w usługach*, Warszawa: Difin,
- Rust, R.T., Metters, R. 1996. Mathematical Models of Services. *European Journal of Operational Research*, nr 91, za Opolski K. (red.).
- Skrzypek, E. 2001. Zarządzanie jakością usług bankowych. *Bank*, nr 1.
- Wolniak, R. (red.) 2006. *Wybrane metody zarządzania jakością dla sektora usług finansowych*, Bielsko-Biała: WSBiF.