

# Wybrane aspekty zarządzania jakością w ING Banku Śląskim SA a wymagania normy ISO 9001:2000

Czy wewnętrzny system jakości banku można przekształcić w system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2000

*Magdalena Wierzbicka, Mariusz J. Ligarski*

## Wprowadzenie

Każdy podmiot gospodarczy, który pragnie utrzymać i umacniać swoją pozycję na rynku, musi dostosowywać działalność do zmieniających się warunków rynkowych oraz wymagań i potrzeb klientów. Odnosi się to do wszystkich sektorów gospodarki, a więc także do sektora usług finansowych, w tym w szczególności banków komercyjnych. Dziś wymagania klienta dotyczą przede wszystkim jakości – zarówno świadczonych usług, jak i całości działań wewnątrz banku, których sprawny i niezakłócony przebieg świadczy o profesjonalizmie organizacji. Jakość dotyczy różnych obszarów działalności przedsiębiorstw. Kierunek projakościowy organizacji oznacza wprowadzenie jakości na różnych poziomach i w różnych jednostkach organizacji. Jakość staje się pojęciem wielodyscyplinarnym, zawierając w sobie elementy takich dziedzin, jak<sup>1</sup>:

- marketing,
- zarządzanie i organizacja przedsiębiorstw,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- inżynieria produkcji.

Wzrost jakości usług powinien wyrażać się nie tylko wzrostem satysfakcji klienta, ale także poprawą produktywności, wydajności i obniżką kosztów, jak również zauważalnym wzrostem danej usługi na rynku. Jakość musi być elementem wszystkich

produktów oferowanych przez bank oraz stanowić siłę napędową jego procesów wewnętrznych, przynikać strukturę i kształt organizacji, zarówno formalne, jak i nieformalne kanały przekazu informacji i sposoby sprawowania władzy. Jakość w bankowości składa się z trzech elementów<sup>2</sup>:

- 1) wewnętrznej doskonałości, efektywności i sprawności,
- 2) najwyższego poziomu obsługi klienta,
- 3) struktury organizacyjnej, której kształt ma wyraźnie na celu wspieranie jakościowej orientacji.

W polskiej literaturze przedmiotu stosunkowo niewiele pozycji poświęcono zarządzaniu jakością w usługach finansowych, dlatego autorzy szerzej przedstawili koncepcje systemu zarządzania jakością i wymagania normy ISO 9001:2000. Wiele banków stara się zarządzać jakością za pomocą różnorodnych narzędzi i metod, które mogą zostać wykorzystane do budowy systemu jakości zgodnie z normą ISO 9001: 2000. Jedną z instytucji finansowych o wysokiej jakości świadczonych usług jest ING Bank Śląski. W Centrali tego banku przeprowadzono badania w celu identyfikacji atrybutów zarządzania jakością. Autorzy niniejszego opracowania przedstawiają własne przemyślenia i prezentują własny punkt widzenia. Materiały do badań uzyskano w okresie od lutego do kwietnia 2002 r. Większość informacji zawartych i analizowanych w ni-

<sup>1</sup> K. Opolski: *Jakość w banku w praktyce i w teorii zarządzania*. Warszawa 2000. CeDeWu.

<sup>2</sup> J. Garczarczyk: *Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych*. Praca zbiorowa, Poznań 2000. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

niejszym opracowaniu pochodzi z dokumentów wewnętrznych, udostępnionych za zgodą władz Banku, i wywiadów z pracownikami Centrali ING Banku Śląskiego w Katowicach. Analizy dokonano wg stanu na 1 czerwca 2002 r. Autorzy niniejszej publikacji nie byli bezpośrednio związani z ING Bankiem Śląskim. Analiza jest wynikiem ich inicjatywy i zgody władz badanej instytucji. Stosowanie normy ISO jest całkowicie dobrowolne. System jakości zgodny z wymaganiami normy jest potwierdzony certyfikatem, który staje się swego rodzaju wizytówką mającej go organizacji. Jak każda organizacja deklarująca ukierunkowanie na klienta, podejmuje ona pewne kroki w celu doskonalenia zarówno produktów (ich przydatność dla odbiorców), jak i sposobu obsługi klientów. Dlatego analizie poddano procesy zachodzące w Banku pod kątem jakościowego zarządzania procesami. Identyfikując atrybuty zarządzania jakością, wskazano najbardziej znaczące jednostki zaangażowane w osiąganie celów projektowych, a także ich wpływ na kształtowanie jakości w instytucji, na której rzecz pracują. Przedmiotem rozważań jest także zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym system motywacji pracowników, i sposób kształtowania kultury organizacyjnej jako czynniki „jakościotwórczych”. Poprzez analizę uzyskanych informacji i danych podjęto próbę diagnozy i oceny elementów zarządzania jakością w ING Banku Śląskiem w konfrontacji z wymaganiami normy ISO 9001:2000. W badaniach posłużono się metodą porównań, analizując zalecenia normy i obecne przygotowanie Banku do ich spełnienia. Starano się także zaprezentować, w jaki sposób organizacja dąży do ciągłego świadczenia usług spełniających oczekiwania klienta i wymagania prawne, jak również do zwiększenia zadowolenia klienta. Elementy te charakteryzują bowiem zakres stosowania normy ISO 9001:2000. Dane pochodzące z Banku pogrupowano według zagadnień tematycznych na podstawie rozdziałów normy ISO 9001:2000 – Wymagania. Dodatkowym zagadnieniem jest podejście procesowe do zarządzania jakością, gdyż stanowi ono element przewodni wymagań normy. Sam Bank nigdy nie rozpatrywał możliwości wprowadzenia systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Konkurencja i tendencje na rynku usług bankowych wskazują, że może to być tematem rozważań władz Banku w przyszłości.

Narzędziem budowy systemu zarządzania jakością w dowolnej organizacji, w tym w bankowości, jest norma ISO 9001:2000. Opublikowana 15 grudnia 2000 r. nowa edycja norm ISO serii 9000, której pierwsze wydanie ukazało się w 1987 r., a której geneza sięga lat 30. XX wieku, charakteryzuje się podejściem procesowym. ISO jest skrótem od słów International Organization for Standardization (Mię-

dzynarodowa Organizacja ds. Standaryzacji). Za pośrednictwem komitetów technicznych opracowuje ona normy z różnych dziedzin, nie tylko gospodarczych. Zrzesza instytucje naukowe, przedsiębiorstwa, instytucje rządowe i organizacje praw konsumentów ze 148 krajów na świecie. Podejście procesowe, które wynika z ewolucji analizowanych norm, ma umożliwić dowolnej organizacji opisanie realizowanych w niej procesów i zbudowanie na tej podstawie systemu zarządzania jakością. Obecnie rodzina norm ISO serii 9000 obejmuje następujące normy:

- ISO 9000:2000, Systemy zarządzania jakością – Pojęcia i terminologia,
- ISO 9001:2000, Systemy zarządzania jakością – Wymagania,
- ISO 9004:2000, Systemy zarządzania jakością – Wytyczne do doskonalenia.

Norma ISO 9001:2000 jest podstawą do wprowadzenia systemu zarządzania jakością. Zawiera wymagania, które organizacja musi spełnić, chcąc przystąpić do certyfikacji systemu zarządzania jakością. Organizacja po wprowadzeniu systemu zarządzania jakością poddaje się audytowi certyfikacyjnemu – niezależnemu badaniu na zgodność systemu z wymaganiami normy, przeprowadzanemu przez niezależną jednostkę certyfikacyjną. Po pozytywnym audycie certyfikacyjnym wystawiany jest certyfikat zgodności systemu jakości z wymaganiami normy ISO 9001:2000. Certyfikat ten jest ważny trzy lata, w czasie których nadzór nad systemem zarządzania jakością sprawuje jednostka certyfikacyjna. „Podręcznik doskonalenia jakości”, za jaki można uznać normę ISO 9004:2000, jest podobny do koncepcji TQM, czyli zarządzania przez jakość (kompleksowego zarządzania jakością). Zawiera ona dodatkowe wytyczne dla organizacji, które wprowadziły system i chcą go doskonalić. Według nowej normy ISO 9001:2000, jakość organizacji opiera się na ośmiu głównych zasadach. Pierwszą zasadą jest **orientacja na klienta**, czyli zrozumienie jego obecnych i przyszłych potrzeb w celu jak najlepszego ich spełnienia. Organizacja istnieje dla klienta, dlatego musi zdefiniować, kto jest jej klientem, co chce mu zaoferować i jaki jest najlepszy sposób spełnienia jego oczekiwań. Druga zasada mówi o **przywództwie**. Przywódcy, czyli najwyższe kierownictwo, muszą ustalić główne cele istnienia organizacji oraz umiejętnie i efektywnie mobilizować pracowników do osiągnięcia tych celów. **Pełne zaangażowanie załogi** staje się integralnym czynnikiem zarządzania jakością. Ludzie są podstawowym zasobem organizacji, oni ją tworzą i przyczyniają się do jej rozwoju. **Podejście procesowe** jako kolejna zasada polega na rozpatrywaniu organizacji nie pod względem pełnionych w niej funkcji, ale następujących po sobie, cyklicznie powtarzających się działań, uszeregowanych w proces. Procesy w organizacji są ze sobą powiązane, tworząc

swego rodzaju system. O potrzebie identyfikowania i zrozumienia tego systemu oraz zarządzania nim mówi kolejna zasada – **podjęcia systemowego do zarządzania**. Zarządzanie procesami oraz wyznaczanie celów jakościowych i dążenie do ich realizacji ma pozwolić organizacji na **ciągłe doskonalenie** nie tylko samych procesów, ale także ich wyników. Nie mniej ważnym elementem zarządzania procesowego jest **podjęcie decyzji na podstawie faktów** ustalanych w wyniku wiarygodnych analiz informacji i danych. Ostatnią zasadą zarządzania jakością jest **utrzymanie wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami**. Zasada ta opiera się na założeniu tworzenia wartości w całym łańcuchu dostaw. Zarówno organizacja, jak i jej dostawcy mogą osiągać korzyści ze współpracy, polegającej na doskonaleniu jakości i dalszym jej przekazywaniu wraz z dostarczanym produktem bądź usługą<sup>3</sup>.

Prowadzenie organizacji według zdefiniowanych w normie zasad nie oznacza spełnienia stawianych w niej wymagań. Norma ma standardową strukturę, charakteryzującą się podziałem tematycznym wymagań stawianych organizacjom chcącym uzyskać certyfikat jakości. Podział tych wymagań odzwierciedlają następujące rozdziały normy:

- system zarządzania jakością,
- odpowiedzialność kierownictwa,
- zarządzanie zasobami,
- przygotowanie wyrobu lub świadczenie usługi,
- pomiary, analiza i doskonalenie.

Celem takiej konstrukcji jest skupienie uwagi nie na samym świadczeniu usługi, ale przede wszystkim na zarządzaniu, monitorowaniu i analizie przebiegu wszystkich procesów wpływających na finalną jakość oferowaną klientowi.

Normy ISO serii 9000 coraz częściej są wprowadzane w instytucjach finansowych, w tym także w bankach. Stosunkowo mało jest organizacji finansowych, które wdrożyły system i uzyskały certyfikat. W Polsce pierwszym bankiem, który uzyskał certyfikat ISO serii 9000, był Bank Komunalny w Gdyni. W jego ślady poszedł BRE Bank, uzyskując certyfikat na polecenie przelewu realizowane drogą elektroniczną BRESOK. Banki z reguły nie wprowadzają systemu jednorazowo i w całej instytucji, gdyż jest to proces złożony i wymaga uporządkowania wielu obszarów. System zarządzania jakością w bankach odnosi się z reguły do określonego typu usługi lub obszaru działania. Następnie rozszerza się go, obejmując inne płaszczyzny funkcjonowania organizacji. Całość działań związanych z wprowadzaniem systemu zarządzania jakością musi być poprzedzona analizą i dostosowaniem działalności instytucji finansowej do wymagań normy. Następnie należy zidentyfi-

kować i przeanalizować podstawowe procesy w niej realizowane, mające wpływ na jakość końcową usługi, opisać system zarządzania jakością w formie odpowiedniej dokumentacji systemowej i wprowadzić go. System zarządzania jakością ma służyć spełnieniu wymagań klienta, identyfikacji miejsc powodujących zaburzenia i wskazaniu obszarów wymagających ulepszeń.

### Podjęcie procesowe

Norma wymaga, by organizacje identyfikowały występujące w nich procesy, ustalały powiązania między tymi procesami oraz zarządzały nimi. Ponadto firma, aby wykazać zgodność z wymaganiami norm, musi stale doskonalić te procesy. W ING Banku Śląskim występuje wiele powiązanych ze sobą procesów, ale zidentyfikowana, zapisana i nadzorowana jest tylko część z nich. Niektóre pionów lub departamenty same identyfikują realizowane procesy, nadzorują je i zarządzają nimi, będąc właścicielami tych procesów. Na przykład Departament Zarządzania Ryzykiem Kredytowym i Finansowym ustala zasady procesu kredytowego, w tym kompetencje jednostek sieci. Departament Controllingu zarządza procesami planowania i budżetowania oraz konsoliduje je. Pieczę nad identyfikacją i efektywnością procesów przetwarzania i obsługi transakcji sprawuje Departament Płatności Elektronicznych. Procesami związanymi z bezpieczeństwem Banku zajmuje się Departament Bezpieczeństwa, który opracowuje standardy, procedury, instrukcje, wytyczne i poradniki bezpieczeństwa w celu usprawnienia przebiegu procesów dotyczących sytuacji kryzysowych. O pewnych cząstkowych procesach wspomina się w Regulaminie Organizacyjnym Banku. W tym dokumencie zawarte są misje Zarządu i każdego pionu oraz działania (cząstkowe procesy) prowadzące do realizacji tych misji. Mankamentem Regulaminu jest to, że działania pogrupowane są według realizujących je pionów, a nie według przebiegu następujących po sobie działań. W ten sposób pomija się powiązania międzyprocesowe. Choć Bank nie ma jednego dokumentu potwierdzającego istnienie i zidentyfikowanie procesów, można zaryzykować stwierdzenie, że większość z nich jest zarządzana poprzez ustalenie procedur, regulaminów, instrukcji i standardów bezpośrednio dotyczących tych procesów. Dla czterech z ośmiu istniejących pionów, tj. Pionu Operacji i IT, Pionu Finansów, Pionu Zarządzania Ryzykiem oraz Pionu Sieci Sprzedaży i Administracji, ustala się listę procesów najbardziej krytycznych dla prawidłowego wykonywania misji oraz wskazuje jednostki organizacyjne pełniące funkcję opiekuna. Zadania opiekuna procesu są następujące:

<sup>3</sup> PN-EN ISO 9001:2001. Systemy zarządzania jakością. Wymagania.

1) opracowywanie i aktualizowanie procedury regulującej przebieg procesu,

2) utrzymywanie kontaktu z jednostkami organizacyjnymi Banku, będącymi odbiorcami wyniku procesu, w celu poznania ich opinii i oczekiwań na temat uzyskanej jakości,

3) prowadzenie kalkulacji kosztu wykonywania procesu oraz formułowanie wniosków co do sposobów usprawnienia, zmniejszenia jego kosztów i podniesienia jakości,

4) prowadzenie lub zlecenie badań marketingowych w celu poznania poziomu kosztów i jakości analogicznych usług oferowanych na rynku.

Dla pozostałych pionów: Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej, Rynków Finansowych oraz Detalicznego, zamiast procesów tworzy się dokumentację produktową i ustanawia się opiekuna produktu. Norma zaleca zastosowanie zasady: Planuj – Wykonuj – Sprawdzaj – Działaj. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że w Banku stosuje się tę metodę do wielu procesów, do których można zaliczyć „proces dostarczania klientowi nowej usługi”. Część planowania obejmuje tworzenie pomysłów, badanie wymagań klientów, definiowanie grupy docelowej i kształtowanie cech produktu. Następnie tworzy się projekt produktu lub usługi. Kolejnym etapem jest pilotaż ich efektywności. Jeżeli pilotażowa realizacja projektu potwierdzi rachunek ekonomiczny, Bank rozpocznie wprowadzanie produktu lub usługi na szeroką skalę.

### System zarządzania jakością

W Banku nie istnieje system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2000, gdyż zidentyfikowane elementy zarządzania jakością nie tworzą systemu i nie są powiązane za pomocą procesów. Brak systemu zarządzania jakością nie dyskwalifikuje organizacji pod względem tworzonej w niej jakości. ING Bank Śląski cechuje się pro jakościowym nastawieniem wobec klienta, a wiele wymagań normy wydaje się realizowanych. ING Bank Śląski nie ma wymaganej dokumentacji systemu. Częściowo funkcje polityki jakości spełnia deklaracja misji i strategii Banku. Regulamin organizacyjny może natomiast być podstawą do stworzenia w przyszłości Księgi jakości, gdyż zawiera misje, cele i działania do realizacji, w tym jakościowe. Cechą Regulaminu niezgodną z wymaganiami dotyczącymi Księgi jakości jest nie procesowe, lecz wynikowe podejście do zarządzania, gdzie uwagę skupia się przede wszystkim na końcowym wyniku pewnych działań. Większość procesów jest natomiast regulowana przez odpowiadające im procedury, które mogłyby, przy odpowiedniej korekcie formalnej, stać się do-

kumentacją systemową. W Banku istnieje dokumentacja w postaci procedur, regulaminów, instrukcji czy standardów, opisujących najważniejsze procesy realizowane przez tę instytucję. Dokumentacja ta jest podporządkowana nie tylko kontaktom z klientami (np. procedura otwierania rachunku ROR, procedura ubiegania się o kredyt, procedura rozpatrywania reklamacji, procedury produktowe i inne operacyjne), lecz również wewnętrznym procesom (np. ustanawiania lub likwidowania placówek Banku). Również zgodnie z normą Bank nadzoruje treść wielu dokumentów, które zapewniają skuteczne planowanie (np. wytyczne do tworzenia planów marketingowych, finansowych, rozwoju dystrybucji). Jednostką, która dba o to, aby działania prowadzone w Banku były zgodne z normami, ustaleniami i procedurami zewnętrznymi i wewnętrznymi, jest Departament Kontroli Wewnętrznej. Aktywność pracowników tego departamentu polega na wydawaniu opinii dotyczących projektów, instrukcji, regulaminów oraz innych procedur określających funkcjonowanie Banku, monitorowaniu poprawności ich stosowania oraz reagowaniu w przypadkach, gdy nie są one przestrzegane.

### Odpowiedzialność kierownictwa

Najwyższe kierownictwo angażuje się w sprawy jakościowe, ustalając działania mające doprowadzić do realizacji misji i strategii nakierowanych na klienta i osiągnięcie przez niego satysfakcji. W gestii Zarządu leży proponowanie rozwiązań i wyrażanie zgody na realizację pomysłów związanych z poprawą jakości oraz udostępnianie środków na ten cel. Propozycja Zarządu związana z realizacją projektu (obecnie programu) Best Service miała na celu osiągnięcie największego zadowolenia klientów dzięki stałemu identyfikowaniu i spełnianiu wymagań co do jakości obsługi. Częścią misji Zarządu Banku jest „zapewnienie utrzymywania wysokiego poziomu zadowolenia klientów z oferty Banku oraz jakości obsługi”, co świadczy o konieczności zaangażowania jego członków w zarządzanie jakością. Obowiązkiem najwyższego kierownictwa jest przewodzenie w tworzeniu kultury firmy, norm współpracy, zasad etycznych i przyjaznego dla pracowników środowiska pracy. Podobnie, jak wymaga tego norma, w Regulaminie organizacyjnym zobowiązuje się Zarząd do formułowania zasad i prowadzenia polityki informacyjnej dotyczącej Banku i strategii jego funkcjonowania. Do jego zadań należy zapewnienie (poprzez organizowanie i nadzorowanie) odpowiedniej wydajności i efektywności procesów wspierających działania komercyjne, związanych z operacyjną obsługą transakcji bankowych, przesyłaniem, przetwarzaniem i archiwizowa-

Tabela 1 *Podobieństwa wymagań normy ISO i zaleceń Regulaminu organizacyjnego Banku*

Regulamin organizacyjny Banku, obowiązki Zarządu i Biura Zarządu	Wymagania normy ISO 9001:2000
Utrzymywanie zgodności pracy Banku z obowiązującym prawem powszechnym oraz normami wewnętrznymi.	Zakomunikowanie w organizacji, jak ważne jest spełnienie wymagań klienta, oraz wymagań ustawowych i przepisów.
Koordynowanie pracy organów kontroli wewnętrznej.	Dokonywanie przeglądu systemu zarządzania jakością w organizacji w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności.
Wspieranie realizacji celów biznesowych, optymalizacja procesów bankowych, kształtowanie struktury organizacyjnej Banku zgodnie ze zmianami wynikającymi z optymalizacji, centralizacji i wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych.	Dokonywanie przeglądu ma objąć ocenę, możliwości doskonalenia i potrzeby zmian w systemie, łącznie z polityką jakości i celami dotyczącymi jakości. Decyzje kierownictwa powinny dotyczyć zwiększenia skuteczności systemu, jakości wyrobów i zapewnienia niezbędnych zasobów.
Organizowanie i nadzorowanie procesu tworzenia planów.	Ustanowienie polityki jakości, celów dotyczących jakości, utrzymywanie integralności systemu zarządzania jakością.
Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w Banku.	Personel wykonujący pracę wpływającą na jakość wyrobu powinien być kompetentny dzięki odpowiedniemu wykształceniu, umiejętności i doświadczeniu.
Organizowanie systemu komunikacji wewnętrznej i nadzorowanie jej efektywności	Zapewnienie, że zostaną ustanowione właściwe procesy komunikacyjne w organizacji oraz że ma miejsce komunikacja dotycząca skuteczności systemu zarządzania jakością.

Źródło: opracowanie własne.

niem informacji oraz zarządzaniem obiektami i bieżącą obsługą administracyjną. Nawiązaniem do wymagań normy jest obowiązek zapewnienia sprawnego działania organizacji. Tabela 1 przedstawia podobieństwa wymagań normy i zaleceń Regulaminu w odniesieniu do najwyższego kierownictwa.

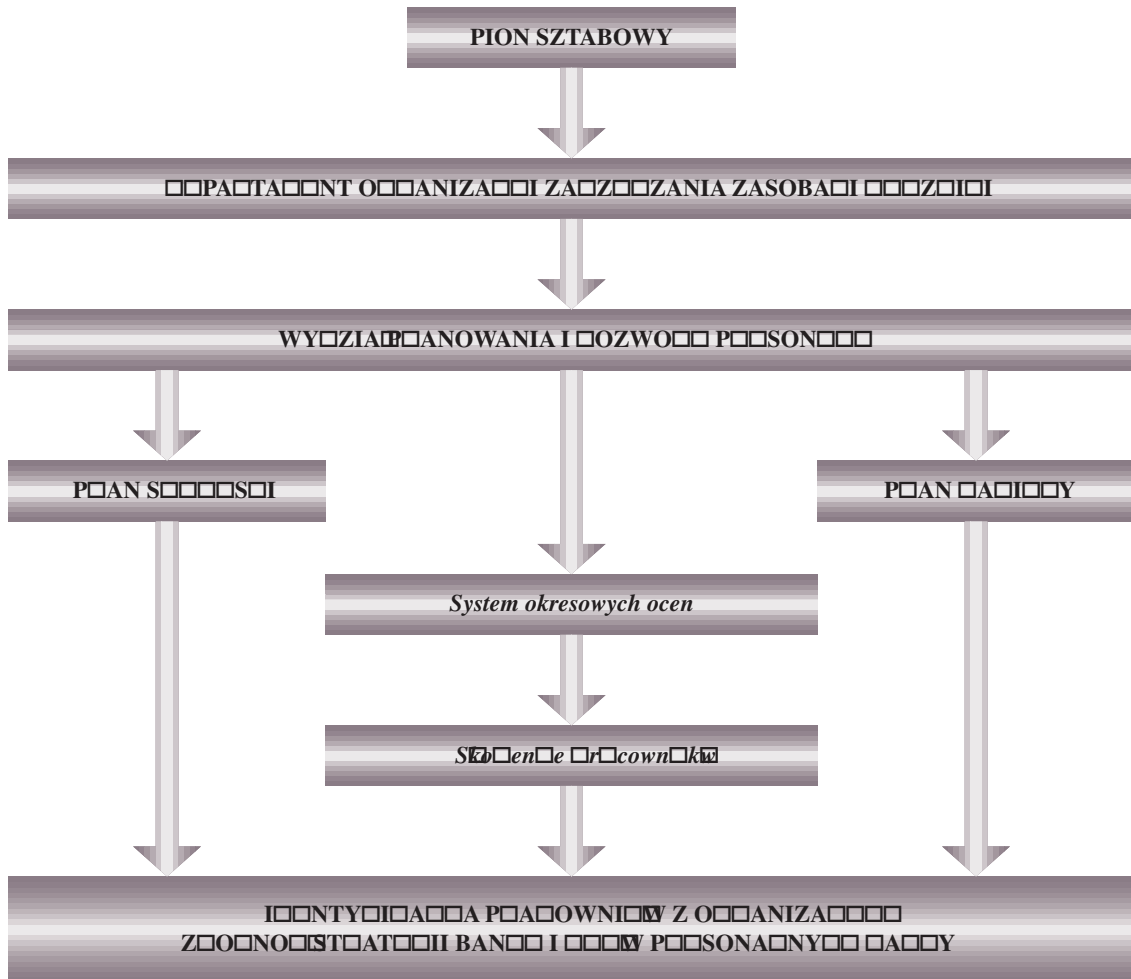
Zarząd to nie jedyna jednostka organizacyjna odpowiadająca za działania podejmowane w Banku. Misją Pionu sztabowego jest zapewnienie sprawności systemu zarządzania Bankiem. Do jednostek podlegających bezpośrednio Zarządowi należą tworzenie standardów organizacyjnych, nadzorowanie przestrzegania tych standardów oraz optymalizacja procesów przebiegających w Banku, a także realizacja polityki Management Development (program rozwoju kadr menedżerskich). Polityka ta opiera się na wyszukiwaniu wybitnie uzdolnionych absolwentów szkół wyższych, specjalnym ich szkoleniu i obsadzaniu stanowisk kierowniczych przez najbardziej obiecujących spośród nich.

Do obowiązków Pionu Sztabowego, wspierającego Zarząd, należą również: prowadzenie kontroli wewnętrznych w jednostkach organizacyjnych Banku, nadzór nad przestrzeganiem obowiązujących procedur i ich skutecznością, formułowanie i monitorowa-

nie spełniania zasad zgodności z normami na wszystkich poziomach organizacyjnych Banku, a także przedstawianie okresowych raportów na temat stanu przestrzegania prawa oraz wewnętrznych norm i procedur przez jednostki organizacyjne Banku. W ramach komunikacji wewnętrznej pionu, jednostki i komórki organizacyjne są zobowiązane do współpracy. Poziom i jakość współpracy z innymi pionami, jednostkami i komórkami organizacyjnymi są jednymi z podstawowych kryteriów oceny osób pełniących funkcje kierownicze. Dla spełnienia wymogu sprawnej komunikacji wewnętrznej między Centralą a oddziałami powstał Departament Eksploatacji Systemów, którego zadaniem jest zapewnienie sprawności systemu informatycznego na każdym stanowisku pracy.

### Zarządzanie zasobami

Norma ISO 9001:2000 wymaga, aby personel wykonujący pracę wpływającą na jakość wyrobu był kompetentny dzięki odpowiedniemu wykształceniu, umiejętności i doświadczeniu. Bank spełnia ten wymóg poprzez stosowanie procedur rekrutacji i selekcji, wprowadzenie systemu zarządzania karierą oraz ciągłe

Schemat 1 *Struktura zarządzania zasobami ludzkimi w ING Banku Śląskim*

Źródło: opracowanie własne.

szkolenia swoich pracowników. Niezbędne kompetencje – wymagania w stosunku do pracownika zajmującego dane stanowisko – oraz zakres jego obowiązków są określone w karatach stanowiskowych. Jasne, jednoznaczne i udokumentowane kompetencje i obowiązki w zakresie jakości gwarantują sprawny przebieg procesów oraz oczekiwany wynik. Wyraźny podział obowiązków wprowadza ład w organizacji, strukturę zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie kształtowania karier przedstawia schemat 1.

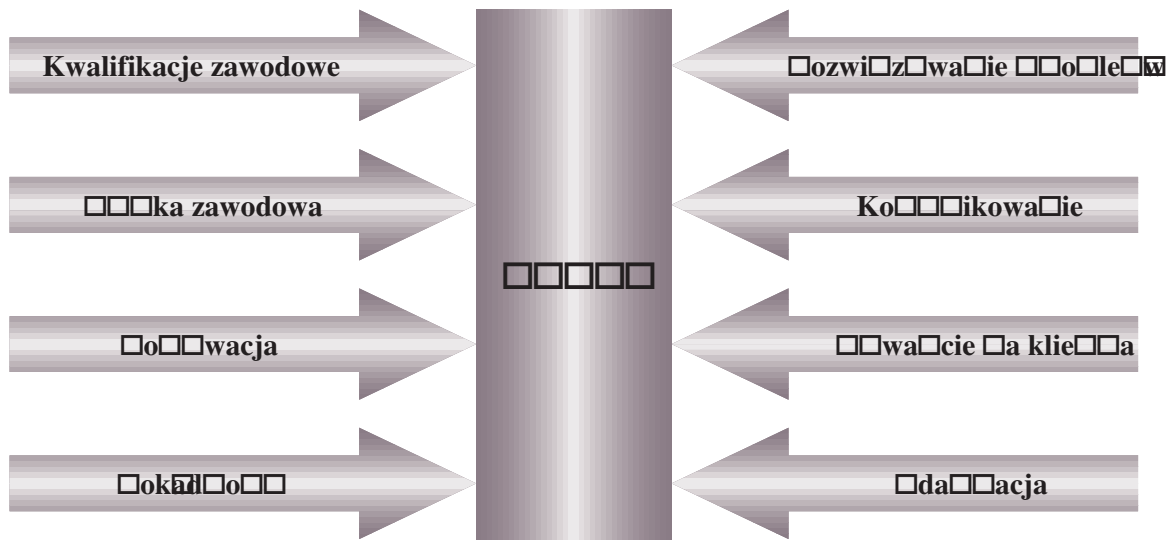
Dążąc do unowocześnienia polityki personalnej, bank realizuje oprócz tradycyjnych zadań działu kadrowego, takich jak rekrutacja czy selekcja, również zadania z dziedziny tzw. polityki kariery. Spełnia wymogi nowoczesnej organizacji, dbającej nie tylko o swoich klientów, lecz również zwracającej uwagę na swoich pracowników. Widać tu powiązanie chęci zapewnienia jakości klientom i inwestycji w kapitał osobowy Banku. Widać jest łączenie celów osobistych i zawodowych z celami organizacji. Dowodem

na to jest jednocześnie tworzenie planu kariery pracownika i planu sukcesji<sup>4</sup> po nim, które uwzględniają strategiczne zadania Banku i indywidualne cele pracowników. Pracownicy Banku podlegają okresowym ocenom w celu identyfikacji ich potrzeb rozwojowych. Główne obszary oceny prezentuje schemat 2.

Pracownicy Banku definiują swoje potrzeby szkoleniowe, a kierownicy określają potrzeby w stosunku do swoich podwładnych. Podstawą organizacji szkoleń są także zalecenia najwyższej kadry kierowniczej oraz badania marketingowe klientów, ukazujące niedociągnięcia na pewnych obszarach (np. jakości obsługi). W konsekwencji tych działań dwa razy do roku opracowywany jest katalog szkoleń, zawierający wykaz zakontraktowanych szkoleń. Ich skuteczność oceniana jest za pomocą testów końcowych, a także sprawozdań położonych, sporzą-

<sup>4</sup> Plan oparty na wewnętrznej procedurze Banku, dotyczący obejmowania przez poszczególne osoby najważniejszych stanowisk w Banku.

Schemat 2 Główne obszary oceny funkcjonowania pracownika ING Banku Śląskiego



Źródło: opracowanie własne.

dzonych na podstawie obserwacji pracy pracownika przed szkoleniem i po nim. Nową formą zarówno nauki, jak i oceny skuteczności zdobytej wiedzy jest e-learning. Prawidłowość współpracy wewnętrznej w Banku monitoruje Departament Organizacji i Zarządzania Zasobami Ludzkimi, który na podstawie ciągłej obserwacji, zebranych informacji oraz wniosków dotyczących organizacji pracy projektuje konieczne zmiany i przedstawia je Prezesowi Zarządu Banku. Do zadań departamentu należą również: budowanie standardów organizacyjnych Banku oraz stała optymalizacja struktur organizacyjnych, doskonalenie procedur bankowych i tworzenie systemu motywacyjnego dla pracowników. Departament prowadzi również dokumentację kadrową pracowników. Odpowiednią infrastrukturę zapewnia się np. za pomocą standardów otwierania placówek. Dokument ten zawiera wytyczne dotyczące wyglądu, wyposażenia i wewnętrznej organizacji oddziału. Wyposażeniem informatycznym zajmuje się Departament Zakupów. Aby wybrać najbardziej solidnych i zarazem atrakcyjnych cenowo dostawców towarów i usług konieczne jest wprowadzenie standardów ułatwiających prawidłowe zarządzanie tym procesem. Rezultatem tych działań są większa efektywność i racjonalność gospodarowania posiadanym budżetem. Scentralizowany plan zakupów w skali całego Banku, przekazywanie jak największych uprawnień do określonych zakupów w ramach ustalonego budżetu wyspecjalizowanym jednostkom organizacyjnym oraz centralne monitorowanie wykonania budżetu powinny sprzyjać dokonywaniu zakupów po optymalnych cenach i wybieraniu najlepszych dostawców. W gestii Pionu Operacji i IT leżą plano-

wanie, organizacja oraz rozwój i utrzymywanie oprogramowania systemów informatycznych Banku. Wykonuje się w nim prace programistyczne w zakresie tworzenia i stosowania nowych aplikacji czy rozbudowy ich funkcji. Dla zapewnienia dużej szybkości i skuteczności operacje w Banku są przeprowadzane w systemie *on-line*, natomiast sprawną komunikację zapewnia elektroniczny system komunikacji wewnętrznej obejmujący Centralę i wszystkie placówki. Departament Administracji i Obiektów Bankowych czuwa nad tym, aby wszyscy pracownicy mogli pracować w obiektach bezpiecznych, funkcjonalnych i dostosowanych do warunków rynkowych. Tworzy standardy użytkowania obiektów, administruje budynkami i majątkiem ruchomym Banku. Zapewnia usługi transportowe, porządkowe oraz inne niezbędne do funkcjonowania jednostek organizacyjnych Banku. Określa także standardy w zakresie rozwiązań architektonicznych, funkcjonalnych oraz wykonawczych dla zadań inwestycyjno-remontowych, które z kolei realizuje i nadzoruje. Zarządza także obiektami bankowymi, dba o sprawne funkcjonowanie sprzętu i wyposażenia technicznego zgodnie z obowiązującymi normami i standardami.

### Wykonywanie produktu

Norma ISO 9001:2000 wymaga, aby cele dotyczące jakości i wymagania wobec wyrobu były określone, a ich spełnianie weryfikowane, walidowane<sup>5</sup> i monitorowane. Planowanie świadczenia usługi lub wyko-

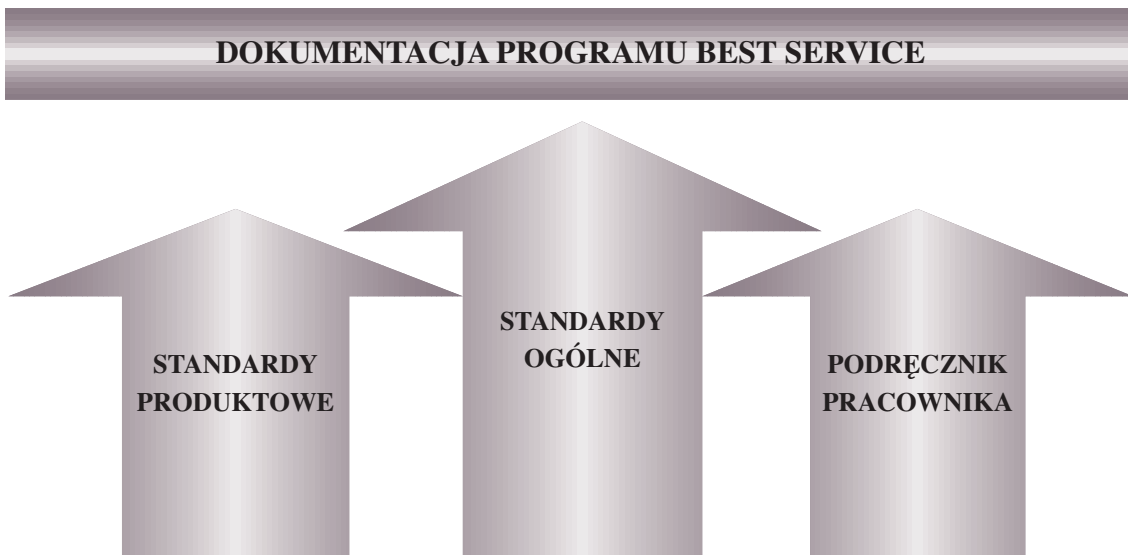
<sup>5</sup> Walidacja oznacza sprawdzenie w praktyce.

Schemat 3 Elementy zintegrowanej strategii dystrybucji



Źródło: opracowanie własne.

Schemat 4 Dokumentacja programu Best Service



Źródło: opracowanie własne.

nania produktu w banku polega na tym, że w pierwszej kolejności bada się wymagania klienta wobec wyrobu, różnymi metodami zbierając informacje. Na tej podstawie, z udziałem klientów lub nie, tworzy się pomysły i wizję danego produktu. Każdy produkt w Banku ma swoją procedurę i wydział pełniący funkcję jego opiekuna, który ma za zadanie weryfikować, walidować i monitorować spełnienie przez usługę określonych wymagań. Okresowo dokonuje się przeglądu wymagań dotyczących produktu, najczęściej w postaci badań marketingowych, których celem jest określenie przydatności i adekwatności usługi z punktu widzenia postawionych jej wyma-

gań. Z reguły weryfikacja i walidacja nowych produktów odbywają się na zasadzie pilotażu o zasięgu lokalnym (w wybranych oddziałach) lub ogólnokrajowym (we wszystkich placówkach jednocześnie).

Zgodnie z wymaganiami normy, jako organizacja ukierunkowana na potrzeby klienta, Bank stara się jak najsprawniej komunikować ze swoimi klientami. Informacje z organizacji do klienta są przekazywane różnymi kanałami (telefon, Internet), a także dzięki narzędziom komunikacji marketingowej (reklamy w prasie i telewizji, ulotki itp.). W kontaktach z klientami Bank od połowy lat 90. stosuje zintegrowaną strategię dystrybucji, która obejmuje zbiór elementów (schemat 3).



Najważniejszym źródłem informacji dla klienta są jednak pracownicy Banku, którzy muszą być kompetentni i mieć zarówno wiedzę, jak i umiejętności oraz predyspozycje osobiste. Zapewnienie wysokiej jakości obsługi wraz z udzielaną informacją jest zadaniem programu Best Service. Jego celem jest najlepsze dostarczanie klientowi produktów, informacji i usług doradczych. Sposób obsługi klientów, zapewniający wysoką jakość i prawidłowość postępowania wewnętrznego, określony jest w procedurach produktów, przekazywanych do stosowania przez jednostki organizacyjne sprawujące funkcję opiekuna produktu. Układ dokumentacji programu Best Service przedstawia schemat 4.

Kreowaniem strategii detalicznej oferty produktowo-usługowej, kierowanej bezpośrednio do wybranych segmentów rynku z uwzględnieniem różnych kanałów dystrybucji, zajmuje się Departament Bankowości Detalicznej. Zadaniem tej jednostki jest także przygotowanie i wprowadzanie skutecznego zarządzania relacjami z klientami, uwzględniającego efektywną, wzajemną komunikację i wykreowanie atrakcyjnej oferty lojalnościowej skutecznie wiążącej klienta z Bankiem. W tym celu konieczne jest dopracowanie i ciągle podnoszenie jakości oferty produktowej i standardów obsługi klienta. Informacje zwrotne od klientów pochodzą głównie z badań marketingowych i reklamacji. Zgodne z normą jest to, że bada-

nia są planowane i dotyczą różnych aspektów działalności Banku. Skargi, uwagi, wnioski i reklamacje kierowane pod adresem Banku muszą być niezwłocznie rozpatrzone przez odpowiednie jednostki organizacyjne Banku zgodnie z obowiązującą w tym zakresie procedurą. Wszystkie reklamacje są przeglądane pod kątem przyczyn ich składania. Nie bada się ich w sposób statystyczny lub za pomocą innych metod liczbowych. Co miesiąc Biuro Zarządu, do którego należy rozpatrywanie reklamacji, przedstawia raport nt. zagadnień poruszanych we wnioskach kierowanych do Zarządu Banku.

### Świadczenie i dostarczanie usługi

Świadczenie usługi wiąże się głównie z jej dystrybucją. Sytuacja banków jest w miarę komfortowa, gdyż nie muszą planować ilości produkcji. Ze względu na niematerialny charakter usługi i brak kosztów jej magazynowania, ilość sprzedawanych usług zależy głównie od wizerunku organizacji, dostosowania usługi do potrzeb klienta, zapewnienia ciągłości świadczenia usługi i wysokiej jakości obsługi bezpośredniej. Tabela 2 przedstawia działania Banku, których zadaniem jest zapewnienie występowania wyżej wymienionych elementów zarządzania jakością.

Tabela 2 Realizacja koncepcji zarządzania jakością

Element zarządzania jakością usług	Działania ING Banku Śląskiego w celu realizacji koncepcji zarządzania jakością
Kształtowanie wizerunku Banku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontakty z mediami i opinią publiczną</li> <li>• sponsoring i działalność marketingowa</li> <li>• działalność charytatywna Fundacji ING Banku Śląskiego</li> <li>• komunikacja z pracownikami</li> </ul>
Zapewnienie adekwatności cech usługi do potrzeb klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania marketingowe klientów dotyczące potrzeb wprowadzenia nowych produktów</li> <li>• monitorowanie oferty konkurencji</li> <li>• badania istniejących produktów</li> </ul>
Zapewnienie ciągłości obsługi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system zintegrowanych kanałów dystrybucji</li> <li>• badania marketingowe klientów dotyczące potrzeb wprowadzenia rozwiązań dystrybucyjnych</li> <li>• obsługa techniczna</li> <li>• obsługa IT</li> </ul>
Zapewnienie jakości obsługi bezpośredniej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja programu Best Service</li> <li>• badania satysfakcji klienta</li> <li>• opracowanie standardów produktów</li> <li>• regulaminy i procedury dotyczące kontaktów z klientami</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W sprawnym dostarczaniu usług bankowych ważną rolę odgrywa Departament Sieci Sprzedaży, który ma za zadanie szybko reagować na potrzeby oddziałów. Współtworzy on także procedury sprzedaży tak, aby były jak najmniej pracochłonne. Departament zajmuje się również budowaniem standardów kosztowych i ustalaniem norm zatrudnienia.

### Pomiary, analiza i doskonalenie

Monitorowanie, w tym pomiar zadowolenia klienta, które jest jednym z najważniejszych wymagań normy, Bank spełnia dzięki planowaniu i prowadzeniu badań, głównie metodą ankietową. Badaniu podlegają klienci Banku i klienci konkurencji. Różne jednostki organizacyjne Banku zgłaszają wyspecjalizowanej komórce potrzeby wykonania badań. Ta zaś może sama wykonywać badania lub zlecić je wyspecjalizowanym firmom. Załączkiem spełniania normy dotyczącej konieczności badania są dokonywane w Banku audyty finansowe i audyty bankowości elektronicznej. Nie można jednak mówić o spełnieniu wymagań w tej kwestii. Każdy pion nadzoruje wykonywanie procedur we własnym zakresie. Dodatkowo funkcje kontrolne sprawuje Pion Sztabowy, o czym wspomniano wcześniej. Przykładami monitorowania procesu zgodnie z wymaganiami normy mogą być obsługa techniczna bankomatów i związane z tym pomiary awaryjności. Wyznaczenie standardów, które muszą spełniać bankomaty, monitorowanie ich funkcjonowania oraz korygowanie odchyłeń są wyrazem starań o zapewnienie wysokiej jakości usługi. Analiza danych w ujęciu międzynarodowych standardów ISO serii 9000 powinna obejmować informacje na temat:

- zadowolenia klientów,
- zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu,
- właściwości procesów i wyrobów oraz tendencji związanych z ich funkcjonowaniem i produkcją, łącznie z możliwościami prowadzenia działań zapobiegawczych,
- dostawców.

Jak wspomniano, Bank stale bada zadowolenie klientów. Na bieżąco stara się także utrzymać zgodność usługi z wymaganiami klientów i wymaganiami prawnymi. Bada się również same wyroby, w celu ich ulepszenia lub usprawnienia procesu obsługi, tworzy i doskonali procedury wyboru dostawców. ING Bank Śląski poprzez różnego rodzaju działania stara się doskonalić realizowane w nim procesy. Dotyczy to zarówno pracowników (np. proces obsługi klienta), technologii (np. procesy przetwarzania danych), marketingu (np. proces badania satysfakcji klienta), jak i finansów (np. benchmarking i controlling). Pracownicy doskonałą wykonywaną pracę dzięki szkoleniom i zdobywaniu wiedzy, a także systemom motywacyjnym. Specjaliści

– informatycy dbają o udoskonalenia systemów i stosowanie nowego oprogramowania. W dziedzinie marketingu opracowuje się coraz doskonalsze metody badań z użyciem komputerowych systemów przetwarzania informacji. Procesy benchmarkingowe<sup>6</sup> pomagają organizacji w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej i lepszym zrozumieniu tendencji rynkowych.

### Podsumowanie

Zidentyfikowane aspekty zarządzania jakością potwierdzają realizację przez ING Bank Śląski SA koncepcji projakościowego podejścia do swej działalności. Bank wypracował własny system zarządzania (w tym także zarządzania jakością), stara się nieustannie doskonalić poprzez odpowiednią organizację działań i procesów, jak również poprzez udoskonalenia technologiczne. Porównanie systemu stworzonego w Banku z systemem zgodnym z wymaganiami ISO pokazało, w jakim stopniu systemy te się zająbiają. Opisana w tekście analiza przypadku stanowi swego rodzaju audyt wstępny, którego celem jest porównanie wszystkich elementów istniejącego systemu z tym, czego wymaga norma ISO 9001. Należy pamiętać, że spełnienie wszystkich wymagań normy nie gwarantuje poprawy jakości, wydajności czy efektywności. Jest to tylko pewien standard, którego osiągnięcie jest uznawane na szczeblu międzynarodowym. Nie oznacza to jednak, że organizacje nie mają własnych systemów dopasowanych do realiów, w jakich funkcjonują, lub nie starają się ich wypracować.

Bank spełnia wiele wymagań, które narzuca organizacjom standard ISO 9001:2000. Bank musi opierać działania na powtarzalnych procesach udokumentowanych za pomocą procedur. System zarządzania jakością jest potwierdzeniem, że wszelkie procesy wpływające na jakość są zidentyfikowane, nadzorowane i doskonalone. Na niektórych obszarach działalności Bank wykazuje podejście procesowe, szczególnie tych związanych z pozyskiwaniem nowych klientów, utrzymywaniem istniejących i zaspokajaniem ich potrzeb. Dla większości pionów w Banku identyfikuje się najbardziej znaczące procesy, ustala się opiekuna każdego procesu i zarządza się nimi. Odpowiedzialność kierownictwa, określona w Regulaminie organizacyjnym, w dużym stopniu pokrywa się z wymaganiami omawianej normy. ING Bankowi Śląskiemu nie można zarzucić braku skoncentrowania na kliencie. Stanowi to jednocześnie podstawę budowy systemu zgodnie z wymaganiami

<sup>6</sup> Proces benchmarkingowy polega na analizie firm-konkurentów oraz na wyborze przez firmę wzorcowego konkurenta (lidera), który staje się układem odniesienia przy ocenie jej pozycji na rynku obecnie i w przyszłości.

normy ISO 9001:2000. Wiele przeprowadzonych badań i analiz świadczy o staraniach, jakie podejmuje Bank, aby coraz lepiej i efektywniej obsługiwać swoich klientów. Jako instytucja zorientowana na klienta ING Bank Śląski stale bada jego satysfakcję, lojalność i zaufanie. Wykorzystuje do tego zasoby wewnętrzne i specjalistyczne firmy marketingowe. Wyniki badań są podstawą do podejmowania przez kierownictwo strategicznie uzasadnionych decyzji dotyczących kierunków rozwoju organizacji, oferty produktowej, kanałów dystrybucji, jakości obsługi bezpośredniej, usprawnienia komunikacji czy przetwarzania danych. Badaniom podlegają także efektywność procesów i narzędzi marketingowych oraz wykorzystanie środków finansowych. W ramach działalności marketingowej i *public relations* Bank bada satysfakcję klienta, jakość obsługi i adekwatność oferty. Promocja produktów i usług bankowych ściśle wiąże się z budowaniem znajomości marki i wzmocnieniem pozycji Banku jako instytucji świadczącej zintegrowane usługi finansowe o najwyższej jakości. Zarządzanie zasobami w celu zapewnienia ciągłości i najwyższej sprawności procesów przetwarzania i obsługi transakcji bankowych, przy zachowaniu wysokich norm jakości i efektywności świadczonych usług, jest możliwe dzięki nowoczesnym systemom i programom informatycznym, stale udoskonalanym przez specjalistów IT. Wprowadzono także standardy zarządzania projektami informatycznymi w celu uporządkowania i ujednoczenia zasad obowiązujących przy realizacji tych projektów. Poza tym wprowadzono technologię skanowania danych w procesie dokonywania płatności, która miała za zadanie poprawić efektywność i jakość przetwarzania danych. W dziedzinie informatyki ING Bank Śląski zawiera porozumienia z uczelniami w celu tworzenia ośrodków upowszechniania nowoczesnych technologii bankowych, rozwoju wiedzy nt. elektronicznych kanałów dystrybucji produktów bankowych oraz stymulowania nowych rozwiązań i projektów w tej dziedzinie. Tego typu działania w dużym stopniu wpływają na poprawę jakości w Banku i sprzyjają doskonaleniu całej organizacji. Zgodnie z wymaganiami normy, Bank zapewnia sprawną komunikację wewnątrz organizacji. Podstawowym narzędziem jest tu system komunikacji wewnętrznej Lotus Notes, który służy do wymiany informacji, ich gromadzenia, przechowywania i udostępniania użytkownikom zgodnie z ich kompetencjami. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z ważniejszych elementów zarządzania nie tylko jakością, ale całym Bankiem. W organizacji istnieje system planowania karier, uwzględniający jej strategię, politykę, ety-

kę zawodową i misję. Instrumentami zarządzania personelem są także system oceny pracowników i szkolenia realizowane na podstawie zgłaszanych potrzeb. Stosunkowo niedawno w Banku powstał pomysł realizacji koncepcji e-learning. Analizując system zarządzania zasobami ludzkim ING Banku Śląskiego, należy stwierdzić, że stosowana przez Bank polityka przynosi wymierne korzyści zarówno organizacji, jak i jej pracownikom. Dzięki niej pracownicy mają szansę rozwoju swoich kwalifikacji, Bank zaś może wykorzystywać potencjał swoich pracowników na różnych stanowiskach w organizacji.

Wysoka jakość obsługi klientów w bezpośrednim kontakcie z pracownikami Banku jest celem programu Best Service. W ramach działań związanych z Best Service bada się zadowolenie i niezadowolenie klientów i na podstawie analizy wyników tworzy się standardy mające za zadanie podnieść jakość obsługi. Prowadzone są szkolenia pracowników, koncentrujące się na technikach sprzedaży, zachowaniu się wobec klienta, współpracy w oddziale. Większość najważniejszych wymagań norm ISO serii 9000 Bank realizuje poprzez swój własny system organizacji działań i zarządzania firmą.

Certyfikacja systemu zgodnego z ISO 9001 jest świadectwem standaryzacji pewnych działań. Gdyby Bank chciał uzyskać taki certyfikat, musiałby dostosować istniejący system do wymagań normy ISO 9001:2000, uzupełnić brakujące elementy oraz poddać system audytowi certyfikacyjnemu przeprowadzonemu przez niezależną jednostkę certyfikacyjną. Nie jest konieczne burzenie istniejących zasad, wręcz przeciwnie – wystarczy tylko umiejętne wykorzystanie istniejących elementów zarządzania jakością w przekształcaniu obecnego systemu w system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2000. Aby certyfikować system, należałoby przede wszystkim:

- zidentyfikować wszystkie procesy i powiązania między nimi, a także sposoby monitorowania ich przebiegu (obecnie są to tylko podstawowe procesy),
- stworzyć procedury wymagane przez normę,
- pozyskać zaangażowanie całego kierownictwa w ciągłe doskonalenie systemu jakości.

Dobrze zaprojektowany i wdrożony system zarządzania jakością powinien dawać korzyści organizacji, jej klientom, pracownikom, właścicielom i inwestorom oraz dostawcom i partnerom. Pracownicy otrzymują stabilną i uporządkowaną strukturę wewnętrzną, co powinno poprawić warunki pracy i zwiększyć satysfakcję z pracy. Właściciele i inwestorzy osiągają lepsze wyniki działalności operacyjnej i mają szansę zwiększenia udziału w rynku. Dostawcy i partnerzy otrzymują stabilność, partnerskie stosunki i możliwość rozwoju.

## Bibliografia

1. T. Ansell: *Zarządzanie jakością w sektorze usług bankowych*. Warszawa 1997 Związek Banków Polskich.
2. J. Garczarczyk: *Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych*. Praca zbiorowa. Poznań 2000 Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
3. J.L. Gray, T. W. Harvey: *Zarządzanie jakością w działalności bankowej*. Warszawa 1996 PWE.
4. K. Opolski: *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*. Warszawa 2000 CeDeWu.
5. K. Opolski: *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*. Warszawa 1998 OLYMPUS CeIRB.