

# Postrzeganie jakości przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego

<https://doi.org/10.33141/po.2004.06.10>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (773), 2004, ss. 40-42

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Mariusz Jedliński, Damian Deleka*

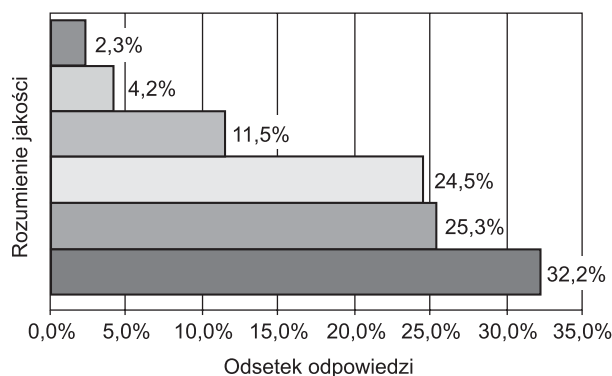
Na szczęście do przeszłości należą już czasy, gdy przedsiębiorstwa bankowe w autorytatywny sposób decydowały o zakresie swojej oferty, cechach produktów oraz o sposobach dostarczania usług swoim klientom. Obecnie klient znajduje się w ich centrum uwagi, a jego potrzeby i oczekiwania determinują kryteria współpracy, które dla siebie powinien przyjąć bank. By jednak sprostać tym wymaganiom, współczesne przedsiębiorstwo bankowe musi systematycznie i bardzo precyzyjnie rozpoznawać preferencje i możliwe zachowania swoich klientów. Tych informacji powinny dostarczyć im przede wszystkim badania marketingowe, które w dużej mierze mają za zadanie zminimalizować ryzyko podejmowania błędnych decyzji wynikających z mylnego rozpoznania potrzeb rynku. Niewątpliwie jednak wśród kluczowych wymagań klientów pojawia się jakość świadczonych usług przez bank.

Przeprowadzone na przełomie 2002/2003 roku badania ankietowe miały na celu ustalenie istoty mechanizmów oddziałujących na kształtowanie jakości w jednym z wiodących przedsiębiorstw bankowych działających na polskim rynku<sup>1)</sup>. Punktem wyjścia było sprecyzowanie stopnia zrozumienia istoty problematyki jakości przez pracowników bankowych różnych szczebli zarządzania. Ta ocena uwzględniała również wpływ zależności wynikających z ich miejsca pracy (czy są to pracownicy *front office*, czy też *back office*), stażu pracy oraz reprezentowanego poziomu wykształcenia. Badania miały też określić, jak ważne znaczenie w procesie kształtowania jakości usług przez bank ma świadomość jego personelu (zwłaszcza zarządzającego) oraz trafność rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów. Wyniki przeprowadzonych badań w wyraźny sposób wykazały, że postawy i wiedza pracowników przedsiębiorstwa bankowego A niestety skupiają się jedynie na pewnych elementach jakościowych postrzeganych jednak przez nich jako kompletne jej atrybuty. Przykładowo, terminowa i sprawna obsługa klienta była traktowana przez 32,2% respondentów jako własne rozumienie pełnej definicji jakości usługi bankowej. Co oczywiście jest po części prawdą, ale przecież jest to jednak tylko jeden z czynników, który gwarantuje sprawną obsługę klienta w przedsiębiorstwie bankowym. Jako następny aspekt przyjęto w odpowiedziach, że jakość to przede wszystkim perfekcjonizm i doskonała znajomość procedur przez pracowników różnych szczebli. Na kolejnym miejscu pojawiły się już odpowiedzi, które dotyczyły trafnego

rozpoznania potrzeb samych klientów. W kontekście własnego rozumienia jakości sprowadzała się ona do zdolności banku do ich zaspokajania (24,5% udzielonych odpowiedzi). Te, a także pozostałe odpowiedzi rozumienia jakości przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego A przedstawia rysunek 1.

Głębsza analiza udzielonych odpowiedzi wykazała, że istotne różnice w rozumieniu jakości szczególnie uwidaczniają się wśród pracowników różnych komórek banku. Okazało się bowiem, że zdecydowanie większe pojęcie na temat prawidłowego rozumienia jakości mają pracownicy na stanowisku kierowniczym niż wykonawczym. Dodatkowo istotnego znaczenia nabrał staż pracy w banku, ale tu okazało się, że im był on krótszy, tym częściej pracownicy definiowali poprawnie jakość, twierdząc, że jest to zdolność banku do zaspokojenia potrzeb klienta. Można zakładać, że jest to efekt znaczenia w programach edukacyjnych problematyki związanej z zarządzaniem przez jakość.

Ważnym aspektem podjętych badań było również określenie tych czynników, które zdaniem pracowni-



- Dostępność informacji w postaci broszur i ulotek reklamowych itp.
- Oferowanie korzystnych warunków współpracy klientowi (niskie prowizje itp.)
- Dostatecznie duży pakiet usług bankowych do zaoferowania klientowi
- Zdolność banku do zaspokajania potrzeb klientów
- Perfekcjonizm i doskonała znajomość procedur przez pracowników różnych szczebli
- Zdolność organizacyjna banku do terminowej i sprawnej obsługi klienta

**Rys. 1. Definicje jakości podawane przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego A**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

ków banku mają bardzo duży wpływ na jego wizerunek jako przedsiębiorstwa świadczącego usługi na wysokim poziomie jakości.

Na podstawie uzyskanych wyników badań wydaje się oczywiste, że podstawą uzyskania poprawy jakości usług w przedsiębiorstwie bankowym A są przede wszystkim czynniki związane z wiedzą pracowników, ich przygotowaniem merytorycznym, odpowiednim systemem motywowania oraz właściwą organizacją pracy (kultura organizacji). Ponadto, biorąc pod uwagę fakt, że tych odpowiedzi udzielali sami pracownicy banku, czynniki te uważa należy za szczególnie istotne, dlatego należałoby w pierwszej kolejności zastanowić się nad opracowaniem właściwej strategii działań w tym zakresie. Tym bardziej, że tylko nieliczna grupa pracowników tak naprawdę prawidłowo interpretuje istotę jakości usług. I chociaż pracownicy młodszy stażem (ale też i wiekiem) postrzegają jakość zdecydowanie szerzej niż czynią to ich starsi koledzy, to jednak nie zwracają wystarczającej uwagi na takie elementy, jak przykładowo: szybkość obsługi klientów lub wygląd miejsc pracy. W dodatku, zjawiskiem wysoce niepokojącym jest fakt, że znaczna grupa osób reprezentujących komórki *back office* (ok. 30%) uznaje, że tak naprawdę rozpoznawanie potrzeb klientów ma niewielki wpływ na jakość świadczonych usług przez przedsiębiorstwo bankowe A. Natomiast osoby starsze wiekiem (powyżej 55 lat) zdecydowanie częściej niż ich młodszy koledzy twierdzą, że organizacja pracy komórek obsługi klienta nie ma istotnego (lub żadnego) wpływu na ocenę jakości usług. Jednocześnie pracownicy z wykształceniem wyższym, zajmujący stanowiska kierownicze zdecydowanie rzadziej widzieli związek pomiędzy liczbą zatrudnionych osób a oceną jakości usług bankowych. Nasuwa się, zatem spostrzeżenie, że po pierwsze, pracownicy badanego przedsiębiorstwa bankowego A nie w pełni rozumieją potrzeby klientów, bądź też nie zdają sobie sprawy z ich istoty, a po drugie, bardzo powierzchownie podchodzą do zaspokojenia tych potrzeb, sprowadzając je

wyłącznie do prezencji pracowników i oferowanych materiałów reklamowych.

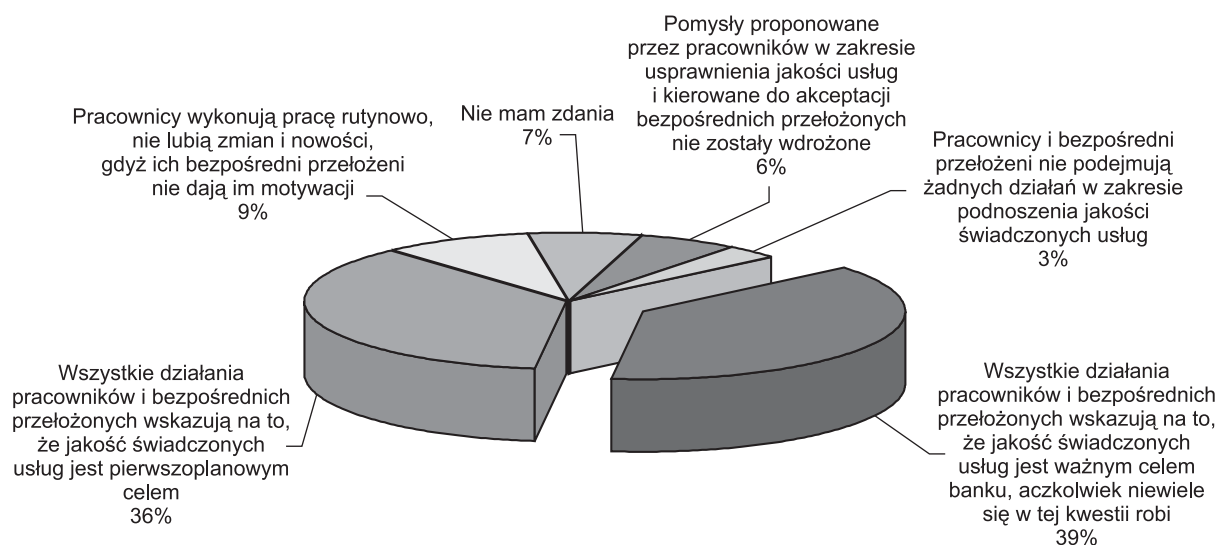
Reasumując ten obszar podjętych badań należy podkreślić, że:

- występuje zdecydowana tendencja wzmacniająca prawidłowość, że wraz ze wzrostem wieku respondentów rośnie odsetek odpowiedzi wskazujących na duże znaczenie czynnika rozpoznawania potrzeb klientów w procesie budowania jakości,
- zbyt mała liczba osób zatrudnionych w komórkach bezpośrednio obsługujących klienta oraz w komórkach kasowych twierdzi, że realizacja zleceń niestandardowych ma istotny wpływ na ocenę przez klientów jakości usług,
- niepokojącym zjawiskiem jest niedostrzeżenie przez pracowników komórek kasowych, a także (na drugim miejscu) komórek bezpośredniej obsługi klienta, faktu znaczenia czasu poświęconego klientowi w całym procesie obsługi,
- bardzo wyraźnie zauważa się związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy czasem poświęconym klientowi a stażem pracy.

Okazuje się zatem, że zdaniem pracowników *front office* najważniejsze znaczenie wśród czynników jakości związanych z obsługą klienta ma organizacja pracy komórek bezpośrednio obsługujących klienta (wskazywało na to ok. 90% odpowiedzi), a wśród czynników dotyczących świadomości i wiedzy pracowników za najważniejszy czynnik uznano przygotowanie merytoryczne pracowników.

Ważnym aspektem analiz w zakresie jakości świadczonych usług przez przedsiębiorstwo bankowe A było również określenie poziomu zaangażowania pracowników banku w proces tworzenia jakości, a także odbiór tego zaangażowania przez ich bezpośrednich przełożonych. Uzyskane odpowiedzi na tak postawione pytania przedstawia rysunek 2.

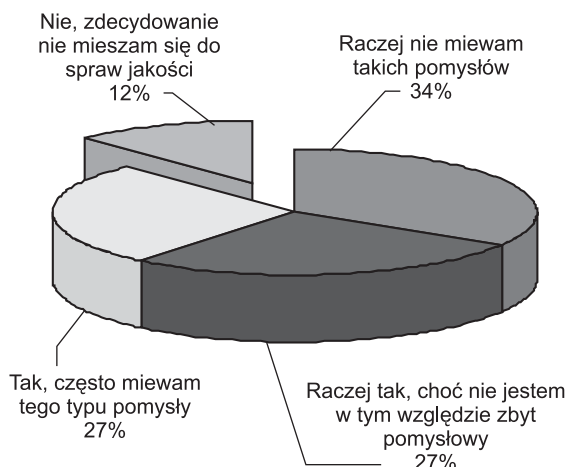
Oceniając uzyskane odpowiedzi, można stwierdzić, że w przedsiębiorstwie bankowym A istnieje pewien istotny problem (wydaje się jednak, że jest on charak-



**Rys. 2. Struktura działań podejmowanych przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego A w zakresie podnoszenia poziomu jakości świadczonych usług**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



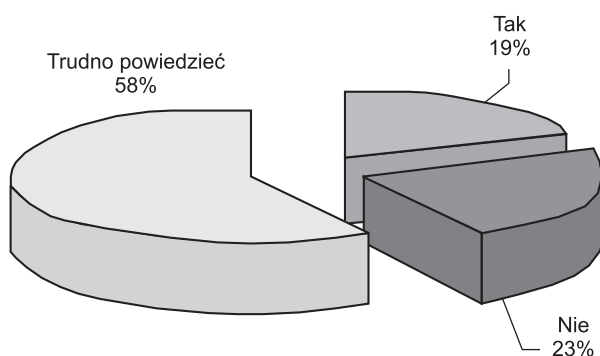


**Rys. 3. Zaangażowanie personelu przedsiębiorstwa bankowego A w proces poprawy poziomu jakości świadczonych usług**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

terystyczny dla większości przedsiębiorstw bankowych). Mówi się bowiem dużo o oczekiwaniach co do jakości, ale niestety w opinii pracowników niewiele się w tej kwestii robi. Wyniki wykazują bowiem wyraźnie, że nie wszystkie grupy pracowników w strukturze organizacyjnej banku tak samo odbierają działania związane z procesem poprawy poziomu jakości świadczonych usług. Skoro więc występują w tej kwestii tak znaczące różnice, to bezsprzecznie należy zwrócić uwagę przy kształtowaniu i realizacji strategii personalnych w tym przedsiębiorstwie. Ponadto niepokojący jest przy tym fakt, że w proces poprawy jakości usług powątpiewają zwłaszcza pracownicy bezpośrednio obsługujący klienta (rysunek 3). Wydaje się zatem, że powinien to być bardzo czytelny sygnał dla kierownictwa przedsiębiorstwa, że wymagana jest bardzo gruntowna zmiana strategii działania, a już przede wszystkim w zakresie polityki szkoleń.

Po przeprowadzeniu analizy odpowiedzi udzielonych na to pytanie, można z całą pewnością wysnuć wniosek, że większość pracowników przedsiębiorstwa bankowego A tak naprawdę nie zastanawia się nad



**Rys. 4. Ocena stopnia doceniania przez przełożonych starań w zakresie świadczenia usług o wysokiej jakości**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

znaczeniem jakości. Ten stan powoduje, że nie generują oni samodzielnie żadnych (albo w znikomej liczbie) pomysłów dotyczących jej poprawy. Szczególnie zastanawiające jest też i to, iż zbyt wielu pracowników nie wierzy w swoje pomysły, albo też zupełnie nie chce się do spraw jakości, jak to sami określają – „mieszać”. Stanu takiego zachowania można upatrywać przede wszystkim w braku wsparcia w proces poprawy jakości ze strony przełożonych, którzy swoją postawą nie stwarzają klimatu jakości w całej organizacji (przedstawia to rysunek 4). Ten brak zaangażowania tłumaczy się najczęściej przedmiotowym traktowaniem personelu przez kierownictwo banku, które dodatkowo sprowadza jego rolę wyłącznie do biernego wykonawcy odgórnie ustalonego procesu.

Wydaje się, że taka postawa wynika przede wszystkim z faktu, że pracownicy przedsiębiorstwa bankowego A nie są odpowiednio motywowani przez swoich przełożonych do świadczenia lepszej jakości usług. Sami pracownicy nie wiedzą czy pracują dobrze czy źle. Najczęściej więc przyjmują, że jeśli nie ma uwag do ich pracy, to przełożony jest z nich zadowolony, bądź też w ogóle nie zwraca uwagi na przejawy braku jakości. W tej sytuacji za nieodzowne wydaje się wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania, który w ocenie większości pracowników byłby jednym z najważniejszych czynników stymulujących doskonalenie jakości usług bankowych. Potwierdzeniem tej opinii może być ustosunkowanie się ankietowanych pracowników do poziomu jakościowego, który reprezentują inne znane im banki. Zdecydowana większość respondentów (ponad 70 %) uznała, że do lepszej obsługi klienta w istotny sposób przyczynia się w nich motywacyjny system wynagrodzeń.

Kończąc podjęte w dużym skrócie rozważania, należy stwierdzić, że przywołane w artykule wyniki przeprowadzonych badań ankietowych potwierdzają tylko powszechnie uznany fakt, że personel ma istotny wpływ na proces kształtowania jakości każdego przedsiębiorstwa bankowego. Można w związku z tym przyjąć, że zmiana w podejściu do pracowników (uwzględnienie ich podmiotowości) nie tylko mogłaby świadczyć o swoistej moralnej odpowiedzialności zarządu banku i postrzeganiu personelu jako bezcennego kapitału organizacji, powodując przy tym wzrost poczucia sensu i dumy z wykonywanej pracy. Dałoby to w dłuższej perspektywie pewność, że jest to właściwa droga do skutecznego wdrażania idei kompleksowego podejścia do jakości w całym przedsiębiorstwie bankowym A, a ponadto w znacznym stopniu pozwoliłoby na konsekwentną realizację planów rzeczowo-finansowych w kolejnych latach.

prof. US dr hab. Mariusz Jedliński

Katedra Logistyki

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Uniwersytet Szczeciński

dr Damian Deleka

Katedra Finansów i Bankowości

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

<sup>1)</sup> Badania przeprowadzono w wiodącym banku, jednak ze względu na brak zgody kierownictwa banku na ujawnienie jego nazwy, na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto nazwę „przedsiębiorstwo bankowe A”.