

przegląd organizacji

Wprowadzenie

Systemy zarządzania jakością budowane na podstawie wymagań norm ISO serii 9000 w polskich warunkach zostały zastosowane we wszystkich obszarach działalności usługowej. Natomiast nasycenie przyznanymi certyfikatami poszczególnych sfer działalności usługowej jest mocno zróżnicowane [1]. Są obszary, gdzie zbudowano dużo systemów, są obszary, w których obecnie buduje się dużo systemów, i trzeba tu wymienić administrację publiczną oraz ochronę zdrowia, i są wreszcie obszary, gdzie zbudowano bardzo mało systemów zarządzania jakością. Wśród tych ostatnich znajduje się bankowość. Mimo że pierwszy certyfikat systemu zarządzania jakością przyznano działalności bankowej w 1999 roku, to do tej pory zbudowano bardzo niewiele systemów jakości w bankach. Mimo dużych doświadczeń europejskich, a szczególnie brytyjskich w dziedzinie budowy i certyfikacji systemów zarządzania jakością w sferze bankowości, banki działające w Polsce z dużą ostrożnością przystępują do budowy systemu, zwykle starając się certyfikować system dla konkretnego produktu bankowego. Na taką sytuację mają wpływ różnorodne czynniki i uwarunkowania. Wydawać by się mogło, że w dobie silnej konkurencji, czasu konsolidacji i przejść w sektorze bankowym konieczne wydaje się poszukiwanie nowych metod doskonalenia organizacji i redukcji kosztów. Szybko rosnące wymagania klientów, potrzeba zastosowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych pociąga za sobą konieczność zapewnienia wysokiej jakości usług. W takiej sytuacji skłonienie się ku zastosowaniu systemów zarządzania jakością w bankowości powinno być zjawiskiem naturalnym, co zresztą można było zaobserwować w innych sektorach usług. W polskich warunkach tak się nie stało, systemy zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000:2000 nie wkroczyły w znaczącej liczbie do organizacji świadczących usługi bankowe. Autor niniejszej pracy opierając się na własnej wiedzy i doświadczeniach [2–7] oraz informacjach uzyskanych z kilku banków komercyjnych [8], stara się odpowiedzieć na pytanie, biorąc pod uwagę tylko uwarunkowania merytoryczne, czy systemy zarządzania jakością da się z powodzeniem zastosować w sferze bankowości i czy zastosowanie to nie wiąże się z większymi trudnościami niż w innych sferach usług. Celem pracy jest porównanie wymagań systemu zarządzania jakością zbudowanego zgodnie z normą ISO 9001:2000 do praktyki zarządzania stosowanej przez banki w celu pokazania zbieżnych elementów i rozbieżności między tymi dwoma podejściami oraz zasygnalizowania działań, jakie bank powinien podjąć, aby przebudować swój wewnętrzny sposób zarządzania w system zarządzania jakością.

Wymagania systemu zarządzania jakością a praktyka zarządzania w bankach

Autor pracy chcąc wykazać, że budowa systemu zarządzania jakością w bankowości jest zasadna, dokonał porównania, w wy-

Czy system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 można z powodzeniem zastosować w bankowości

<https://doi.org/10.33141/po.2008.02.09>

Mariusz J. Ligarski

Przegląd Organizacji, Nr 2 (817), 2008, ss. 36-40

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

branych obszarach, wymagań systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 z praktykami w zakresie zarządzania realizowanymi przez banki. Porównanie w poszczególnych obszarach ma pokazać, które elementy są zbieżne, a tym samym ogólna praktyka przyjęta przez banki spełnia przynajmniej część wymagań systemu zarządzania jakością wg ISO 9001:2000, a które elementy są rozbieżne, a tym samym różnice w podejściu banków w konfrontacji z wymaganiami systemu są znaczące.

Strategia i zaangażowanie

Przystępując do budowy systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000, trzeba określić strategię projakościową organizacji, która będzie ukierunkowana na rozwój i doskonalenie organizacji oraz spełnienie potrzeb i oczekiwań klienta. Wymaga się również sprecyzowania polityki jakości, w której będą zawarte ogólne zamierzenia organizacji dotyczące jakości. Polityka jakości będzie stanowiła podstawę do formułowania już mierzalnych celów jakościowych wyznaczonych dla odpowiednich szczebli i funkcji w organizacji. Aby system jakości dało się skutecznie zbudować, a później rozwijać, potrzebne jest autentyczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa. Norma ISO 9001:2000 stawia konkretne wymagania przed kierownictwem i wymaga dostarczenia dowodów tego zaangażowania. W dużej mierze od najwyższego kierownictwa zależeć będzie, jaki powstanie system, bo to najwyższe kierownictwo stawia przed systemem konkretne zadania i przeznacza odpowiednie zasoby dla funkcjonowania systemu. W zasadzie każdy bank ma sformułowaną misję i opracowaną strategię. Po odpowiednim uzupełnieniu te dwa opracowania mogą stanowić wytyczną do budowy systemu zarządzania jakością. Również najwyższe kierownictwo, zwykle świadome swoich zadań i angażujące się w rozwój organizacji po odpowiednim przygotowaniu, może zostać właściwym moderatorem budowy systemu.

Podejście procesowe

System zarządzania jakością wymaga zastosowania podejścia procesowego. Organizacja ma zidentyfikować realizowane w niej procesy, określić ich sekwencje i wzajemne oddziaływanie, a następnie na bieżąco monitorować procesy. Jest to pierwszy krok w przebudowie organizacji ze struktury funkcjonalnej w kierunku struktury procesowej. Norma wymaga, aby organizacja zbudowała system zarządzania, a więc zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących procesów. Banki najczęściej realizują swoje zadania w typowym układzie funkcjonalnym. Obecnie coraz więcej banków zaczyna identyfikować procesy w nich zachodzące. Trudno na razie mówić tu o tworzeniu systemu procesowego, ale podejmowane są pierwsze kroki na drodze do budowy organizacji procesowej. Próbuje się również rozpocząć monitorowanie i ocenę zidentyfikowanych procesów. Rozbieżności między wymaganiami systemu a praktyką banków w obszarze podejścia procesowego są bardzo duże, ale można tu zauważyć również zbieżne działania, które mogą stanowić podstawę do dalszej pracy.

Zarządzanie zasobami i komunikacja

System zarządzania jakością wymaga zapewnienia odpowiednich zasobów do skutecznego funkcjonowania organizacji. Zwraca się szczególną uwagę na zasoby ludzkie, wymagając odpowiedniego doboru pracowników, zapewnienia właściwych szkoleń, aby personel organizacji był kompetentny i świadomy swojej roli w zapewnieniu jakości. Norma wymaga, aby proces szkoleń był dobrze zorganizowany, począwszy od identyfikacji potrzeb szkoleniowych, a na ocenie skuteczności szkoleń skończywszy. Wymaga się zapewnienia odpowiedniej infrastruktury i środowiska pracy dla realizacji zadań w organizacji. Zwraca się uwagę również na dobrą komunikację wewnętrzną w organizacji. W bankach zagadnienia

zarządzania zasobami są zwykle dobrze zorganizowane. Przykłada się dużą wagę do zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej jasno określa się wymagania stawiane w stosunku do poszczególnych stanowisk i zapewnia pracownikom dobrej jakości szkolenia. Działania związane ze szkoleniami są dobrze zaplanowane i właściwie realizowane. Bada się skuteczność szkoleń, czasem okresowe oceny pracowników powiązane są z identyfikacją potrzeb szkoleniowych. Wykorzystuje się różne metody planowania kariery pracowników. W bankach zwykle również zapewnia się właściwą infrastrukturę i środowisko pracy oraz prowadzi nadzór nad wyposażeniem. Zwraca się również uwagę na komunikację wewnętrzną i próbuje się ją doskonalić. W zasadzie można stwierdzić, że nie ma rozbieżności w zakresie zapewnienia zasobów i komunikacji wewnętrznej między wymaganiami systemu a praktyką banków.

Procesy związane z klientem

System zarządzania jakością zwraca szczególną uwagę na klienta organizacji. Wymaga się rozpoznania potrzeb i oczekiwań klienta oraz przełożenia ich na wymagania w stosunku do poszczególnych produktów organizacji. Wymaga się sprawnej komunikacji z klientem. Klient ma być właściwie informowany o produktach. Organizacja ma zbierać informację zwrotną od klienta oraz wykorzystywać ją do doskonalenia. Należy badać zadowolenie klienta z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi. W organizacji powinien być określony sposób postępowania z reklamacjami. W działalności bankowej zwykle dużą wagę przywiązuje się do procesów związanych z klientem. Bada się potrzeby i oczekiwania klientów, prowadzi się badania marketingowe. Banki dzielą klientów na grupy i starają się przygotować satysfakcjonujące oferty dla poszczególnych grup klientów. Starają się nawiązać dobre relacje z klientami, wykorzystując różne formy komunikacji. Bada się zadowolenie klientów, z wykorzystaniem różnych narzędzi, a wyniki z tych badań wykorzystuje się do ich doskonalenia. Banki starają się również pozyskać sugestie, uwagi i propozycje usprawnień od swoich klientów. Ustalają standardy postępowania z reklamacjami i wykorzystują informację dotyczącą niezadowolenia do podejmowania działań naprawczych i doskonalących. Biorąc pod uwagę przedstawione fakty, można stwierdzić, że działania w zakresie procesów związanych z klientem w systemie zarządzania jakością i w praktyce banków są w bardzo dużym stopniu zbieżne.

Nadzorowanie dostarczania usługi

W systemie zarządzania jakością wymaga się dostarczania usługi w warunkach nadzorowanych. Oznacza to zapewnienie jakości usług poprzez określenie standardów świadczenia usług, stosowanie właściwego wyposażenia oraz wdrożenie monitorowania i pomiaru usług. Personel, który realizuje usługi,

ma być do tego odpowiednio przygotowany. Chodzi tu o zapewnienie wysokiej jakości usług i ich powtarzalności niezależnie od tego, który z wyznaczonej grupy pracowników będzie je realizował. Do realizacji usługi ma być wykorzystane właściwe wyposażenie, które jest sprawne i daje gwarancję poprawności wykonania usługi. Aby zapewnić stałą sprawność urządzeń, trzeba je odpowiednio konserwować i serwisować. Jeśli do pomiaru usługi wykorzystywany jest sprzęt kontrolny i pomiarowy, musi on zapewniać właściwą zdolność pomiarową i być cyklicznie sprawdzany. Pomiar i monitorowanie usług ma za zadanie ciągle nadzór nad realizowanymi usługami. W przypadku pojawienia się usługi niezgodnej, czyli usługi niespełniającej standardów lub źle wykonanej, usługa taka powinna zostać zidentyfikowana i powinny zostać podjęte działania naprawcze i zapobiegawcze. Organizacja jest zobligowana do identyfikowania usług niezgodnych i do nadzoru nad nimi. Banki zwykle starają się nadzorować usługi w nich realizowane. Opracowuje się standardy świadczenia poszczególnych usług i przygotowuje się pracowników do ich świadczenia. Opracowuje się różnego rodzaju dokumenty, podręczniki pracownika, standardy ogólne, standardy produktowe, aby zapewnić poprawność i powtarzalność świadczonych usług. Większość banków stara się zapewnić właściwe wyposażenie potrzebne do świadczenia usług oraz sprawuje nad nim nadzór. Banki starają się w różnym zakresie dla poszczególnych usług przeprowadzać ich sprawdzanie i kontrole. Sprzęt używany do pomiarów i monitorowania jest zwykle cyklicznie sprawdzany. W przypadku pojawienia się usługi niezgodnej, w większości przypadków istnieje możliwość jej zidentyfikowania i podjęcia działań naprawczych. Opracowywane są procedury postępowania z typowymi niezgodnościami, łącznie z odpowiedzialnością pracownika, który za nie odpowiada. Można zauważyć wiele zbieżnych elementów między wymaganiami systemu zarządzania jakością a praktyką postępowania w bankach, ale nie ma pełnej zbieżności w obszarze nadzorowania świadczonej usługi.

Monitorowanie i pomiary

System zarządzania jakością wymaga monitorowania i pomiarów w zakresie produktów, procesów, systemu oraz zadowolenia klienta. Monitorowanie i pomiary produktów mają zapewnić weryfikację, że zostały spełnione wymagania dotyczące danego produktu. Działania te należy przeprowadzać zgodnie z zaplanowanymi ustaleniami na odpowiednich etapach procesu realizacji produktu. Monitorowanie i pomiary procesów mają wykazać poprawność realizowanych procesów oraz osiąganie zaplanowanych wyników dla poszczególnych procesów. Pomiar i monitorowanie systemu prowadzone jest z wykorzystaniem audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny jest to zaplanowany cykliczny proces badania systemu realizowany we wszystkich komórkach organizacyjnych, mający na celu potwierdzenie zgodności syste-

mu z wymaganiami normy, ocenę jego skuteczności, wykrycie niezgodności i określenie zaleceń doskonalących. Audyt wewnętrzny powinni przeprowadzać odpowiednio wyselekcjonowani i właściwie przygotowani audytorzy wewnętrzni. Audyt wewnętrzny musi być odpowiednio przygotowany i właściwie przeprowadzony. Po audycie muszą zostać podjęte działania naprawcze i doskonalące. Monitorowanie i pomiar zadowolenia klienta został opisany we wcześniejszej części pracy w obszarze procesów związanych z klientem. W bankach monitoruje się i dokonuje pomiaru produktów. Zaplanowane i niezaplanowane kontrole oraz inne działania tego typu mają na celu sprawdzenie, czy usługi są właściwie realizowane. Działania te są w dużym stopniu zbieżne z wymaganiami systemu zarządzania jakością. Monitorowanie i pomiary procesów w działalności bankowej realizowane są bardzo rzadko. Czasami zdarza się sytuacja, w której analizowany jest jeden proces lub kilka wybranych procesów. Zatem rozbieżności między wymaganiami systemu a praktyką realizowaną w bankach są bardzo duże. W bankowości przeprowadza się audyty wewnętrzne, które mimo posiadania wspólnych elementów różnią się istotnie od wewnętrznych audytów jakości. Bankowe audyty wewnętrzne są rodzajem kontroli w zakresie przestrzegania obowiązujących w banku regulacji. Można zatem stwierdzić, że pomimo istnienia pewnych podobieństw w bankowym audycie wewnętrznym i wewnętrznym audycie jakości, rozbieżności tu występujące są duże. Podsumowując obszar monitorowania i pomiarów, trzeba stwierdzić, że duża zbieżność między systemem zarządzania jakością a praktyką zarządzania banków występuje w zakresie monitorowania i pomiarów produktów i w zakresie monitorowania i pomiarów zadowolenia klienta, analizowanego w pracy wcześniej. Największa rozbieżność występuje w zakresie monitorowania procesów, duża rozbieżność zachodzi w zakresie monitorowania systemu realizowanego przez audyt wewnętrzny.

Analiza i działania doskonalące

System zarządzania jakością przywiązuje dużą wagę do analizy informacji zebranych w systemie. Dobrze funkcjonujący system cyklicznie generuje różnego rodzaju informacje, żeby wymienić tu informacje uzyskane z monitorowania i pomiarów wyrobów oraz procesów, badania zadowolenia klienta, reklamacji czy audyty wewnętrzne. Informacje te muszą zostać odpowiednio zebrane oraz poddane analizie. Na podstawie analizy tych informacji kierownictwo ma podejmować decyzje, które będą służyły rozwojowi organizacji. System zarządzania jakością wymaga ciągłego doskonalenia. System ma pomagać w zarządzaniu, ma dostarczać użytecznych informacji, ma wreszcie inspirować do podejmowania działań doskonalących. Norma mówi o trzech rodzajach działań – korygujących, zapobiegawczych i doskonalących. Działania korygujące są typowymi

działaniami naprawczymi, które mają za zadanie usunięcie problemów oraz dotarcie do ich źródeł. Działania zapobiegawcze są działaniami prewencyjnymi skierowanymi na niedopuszczenie do powstania problemów. Działania doskonalące mają za zadanie rozwój i doskonalenie. Organizacja ma podejmować, zależnie od sytuacji, wszystkie wymienione rodzaje działań. Efektem tych działań ma być stały rozwój i ciągłe doskonalenie organizacji. W bankach przykładą się również dużą wagę do analizy posiadanych informacji. Banki zbierają różnymi metodami potrzebne im informacje, które następnie przetwarzają i na ich podstawie podejmują konkretne decyzje. Zagadnienie stałego doskonalenia jest również przedmiotem zainteresowania większości banków. Każdy bank chcąc przynajmniej utrzymać aktualną pozycję rynkową, musi się rozwijać, musi tworzyć nowe produkty. W bankach podejmowane są oczywiście działania korygujące, zapobiegawcze i doskonalące, chociaż czasem działania te mają inne nazwy. Można zatem stwierdzić, że w obszarze analizy i doskonalenia w systemach zarządzania jakością i w praktyce zarządzania istnieje wiele zbieżnych elementów, jakkolwiek trudno mówić tu o pełnym spełnieniu wymagań normy ISO 9001:2000.

Podsumowanie

System zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000 da się z powodzeniem zastosować w bankowości. Można postawić tezę, że budowa systemu zarządzania jakością w działalności bankowej nie jest bardziej złożona ani w większym stopniu skomplikowana niż w innych sferach usług. Dla pełnego wykorzystania możliwości, jakie daje system, konieczne jest wdrożenie systemu w całej organizacji obejmującego całokształt jej działań. Zastosowanie systemu tylko dla jednego lub grupy produktów uniemożliwia wykorzystanie większości możliwości, jakie niesie system. Porównując wymagania systemu zarządzania jakością z praktyką zarządzania realizowaną w większości banków, można zauważyć różny stopień zbieżności w poszczególnych obszarach. Są obszary, jak zarządzanie zasobami i komunikacja oraz procesy związane z klientem, gdzie zbieżność obu podejść jest bardzo wysoka i po wprowadzeniu drobnych zmian obszary te mogłyby funkcjonować w systemie zarządzania jakością. Są obszary, jak podejście procesowe oraz monitorowanie i pomiary, gdzie rozbieżności są bardzo duże, chociaż również w tych obszarach można wskazać pewne zbieżne elementy. Są wreszcie pozostałe obszary, w których wykazano zbieżność w większym lub mniejszym zakresie. Ogólnie można stwierdzić, że powszechnie stosowana przez banki praktyka zarządzania daje dobre podstawy do rozpoczęcia budowy systemu zarządzania jakością. Budowa dobrego systemu zarządzania jakością jest rodzajem stopniowej ewolucji w organizacji bez wprowadzania gwałtownych zmian o charakterze rewolucyjnym. Punktem wyjścia do budowy systemu jest analiza

stanu istniejącego w organizacji, zwana w systemie audytem wstępnym czy audytem zerowym. Badanie to ma dostarczyć informacji, czy i w jakim stopniu praktyka realizowana w organizacji jest zbieżna z poszczególnymi elementami systemu. Na tej podstawie opracowuje się plan budowy systemu zarządzania jakością, zwracając uwagę, gdzie będzie trzeba wprowadzić istotne zmiany, a gdzie zmiany będą stosunkowo niewielkie. Podstawowym zadaniem w budowie systemu zarządzania jakością w bankach jest wprowadzenie podejścia procesowego. Po przekonaniu najwyższego kierownictwa do budowy systemu i zdobyciu jego zaangażowania oraz przyjęciu strategii projakościowej banku, która znajdzie odzwierciedlenie w polityce jakości, należy rozpocząć identyfikację procesów w organizacji. Odpowiednio przygotowany zespół pracowników powinien dokonać analizy działań realizowanych w banku i na tej podstawie określić procesy, jakie zachodzą w banku. Liczba procesów nie może być ani zbyt duża, ani zbyt mała, musi być dostosowana do sytuacji danej organizacji, żeby zapewnić późniejsze poprawne funkcjonowanie i nadzór nad procesami. Kolejnym krokiem w budowie systemu jest określenie sekwencji i wzajemnego oddziaływania między procesami. Jest to bardzo ważny etap w budowie, gdzie ze zidentyfikowanych procesów tworzy się system procesowego zarządzania. Po przyjęciu podejścia procesowego przechodzi się do projektowania założeń systemu i jego poszczególnych elementów. Trzeba zwrócić szczególną uwagę, żeby opracować założenia otwartego, przemyślanego systemu, który będzie skrojony na potrzeby organizacji i będzie się mógł razem z nią rozwijać, i przynajmniej nadążać za jej nowymi produktami. Na etapie projektowania należy dokładnie przemyśleć koncepcję dokumentacji systemu. System wymaga pewnej liczby dokumentów, pewna liczba dokumentów funkcjonuje już w organizacji, warto przeanalizować i dokładnie zaplanować, jakie dokumenty będą w systemie, aby z jednej strony dobrać ich optymalną liczbę, a z drugiej strony wyeliminować zbędne i dublujące się dokumenty. Szczególnej uwagi wymaga właściwe przygotowanie pracowników do pracy w systemie. Poprzez właściwie zaplanowane i dostosowane do odpowiednich grup pracowników szkolenia powinno się przede wszystkim przekonać mentalnie ludzi do systemu oraz dostarczyć im wystarczających informacji, aby mogli sprawnie realizować swoje zadania w systemie. Ważne są właściwy dobór i przygotowanie pracowników, którzy będą pełnili funkcję audytorów wewnętrznych, aby mogli oni później dobrze nadzorować system. Nie ma w niniejszej pracy miejsca, aby dokładnie analizować proces budowy i podawać zalecenia odnośnie do tworzenia systemu w działalności bankowej. Należy przynajmniej zwrócić uwagę na jeszcze dwa aspekty, które mogą mieć decydujący wpływ na budowę systemu zarządzania jakością w bankach. Pierwszy to czas potrzebny na wdrożenie systemu. Po opracowaniu założeń systemu, jego dokumentacji, potrzebny jest odpowiednio długi czas na wdrożenie systemu do

praktyki działalności banku. Jest to czas potrzebny na testowanie przyjętych rozwiązań, czas na wprowadzenie korekt i modyfikacji do systemu. Założenie odpowiedniej długości i właściwe wykorzystanie tego czasu często może decydować o jakości opracowanego systemu. Drugim aspektem, na który należy koniecznie zwrócić uwagę, jest zagadnienie bieżącej oceny wdrażanego systemu przez wykorzystanie stosownych narzędzi. Wewnętrzny audyt jakości, monitorowanie procesów, przegląd zarządzania dostarcza istotnych informacji o postępie w budowie systemu, stopniu jego wdrożenia oraz inspiruje do podejmowania działań korygujących i doskonalących w budowanym systemie. Właściwie przeprowadzony proces budowy i wdrażania systemu zarządzania jakością wpływa w dużym stopniu na poprawne funkcjonowanie systemu i jego późniejszą skuteczność.

dr inż. Mariusz J. Ligarski

Wydział Organizacji i Zarządzania,
Katedra Zarządzania Jakością
Procesów i Produktów
Politechniki Śląskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] LIGARSKI M.J., *Normy ISO serii 9000 w polskich organizacjach – historia i perspektywy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie” 2002, z. 12, s. 153–159.
- [2] LIGARSKI M.J., KOCZAJ K., *Jakie wymagania normy ISO 9001:2000 sprawiają trudności polskim przedsiębiorstwom*, „Problemy Jakości” 2004, nr 11, s. 24, 29–33.
- [3] LIGARSKI M.J., KRYSZTOFIUK J., *Obszary sprawiające trudności w systemach zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości” 2005, nr 10, s. 32–39.
- [4] LIGARSKI M.J., *Rola audytu trzeciej strony w systemie zarządzania jakością*, monografia pod red. J. ŻUCHOWSKI, *Innowacyjność w kształtowaniu jakości wyrobów i usług*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2006, s. 410–415.
- [5] LIGARSKI M.J., *Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 35–38.
- [6] LIGARSKI M.J., *System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2, s. 38–41.
- [7] LIGARSKI M.J., *Pomiar skuteczności systemu zarządzania jakością w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007 (w druku).
- [8] WIERZBICKA M., LIGARSKI M.J., *Wybrane aspekty zarządzania jakością w ING Banku Śląskim S.A. a wymagania normy ISO 9001:2000*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 2, s. 80–91.

Summary

The paper aims at answering the question whether the quality management system constructed on the basis of ISO 9001:2000 requirements can be successfully applied in banking activities. The comparisons between the requirements of the quality management system and the management practices of banks has been performed in seven selected areas in order to highlight both concurrent as well as divergent elements of the above mentioned approaches. Some actions which the bank should undertake have been suggested in order to initiate the transformation process of the internal management method in the quality management system.