

Michał BARTNICKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

TECHNOLOGIE INFORMATYCZNE WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W BANKU KOMERCYJNYM

Streszczenie. W ramach artykułu przedstawiono technologie informatyczne wspierające zarządzanie jakością w wybranym banku komercyjnym. Stosowanie takich technologii jest niezbędne w nowoczesnej instytucji finansowej. W ramach opracowania przeanalizowano dwa rozwiązania informatyczne. Pierwsze dotyczy wspomaganie zarządzania jakością wewnątrz banku i obejmuje swym zasięgiem struktury sprzedażowe. Drugie dotyczy unowocześnienia obsługi skarg i wniosków i służy do kontaktu z klientami banku.

Słowa kluczowe: wspomaganie zarządzania w banku komercyjnym.

INFORMATION TECHNOLOGY SUPPORTING QUALITY MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANK

Summary. The Information Technology IT supporting quality management in the certain commercial bank is presented in the article. Application of such technologies is necessary in modern financial institution. In the elaboration there was described two IT solution. The first is related to supporting quality management inside the bank and includes the sale structures. The second one is associated to modernization of complaints and requests services and is used to contact with the bank customers

Keywords: supporting management in commercial bank.

1. Wstęp

Największe sukcesy odnoszą dziś firmy, które wprowadzają i realizują różnego rodzaju programy zadowolenia klienta [3]. Polegają one na świadczeniu usług na najwyższym poziomie. Wzrost konkurencji we współczesnej gospodarce zaowocował szybkim rozwojem nauk dotyczących zarządzania, a zwłaszcza zarządzania jakością [7]. Współczesna organizacja finansowa, w warunkach ostrej konkurencji na globalnym rynku, musi nie tylko zapewnić

klientom usługę tanią, ale powinna w sposób kompleksowy dbać o ich zadowolenie i szeroko rozumianą jakość świadczonych usług.

W prezentowanym artykule podjęto próbę diagnozy oraz określenia kierunków działania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie jakością [2] na przykładzie wybranego banku komercyjnego.

Celem opracowania było wyznaczenie kierunków rozwoju systemów informatycznych wspierających zarządzanie jakością w instytucjach finansowych [5].

2. Opis materiału badawczego

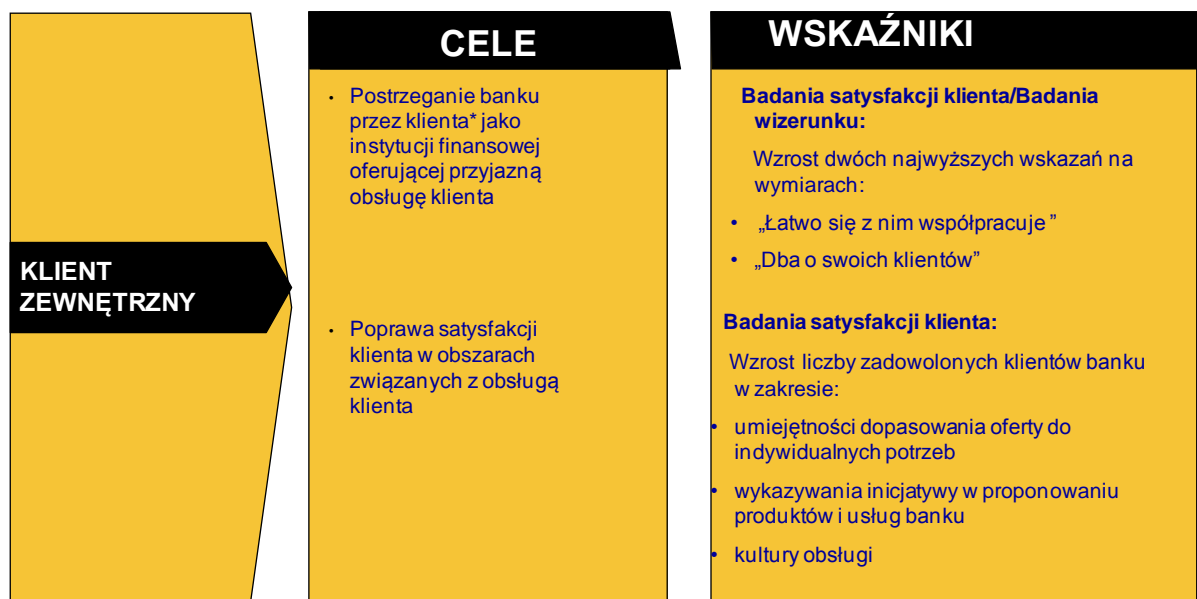
Priorytety działalności obszaru zarządzania jakością realizowane są w dwóch perspektywach. Pierwszą jest perspektywa klienta zewnętrznego, czyli klienta banku. Równie istotna jest perspektywa klienta wewnętrznego, czyli pracownika banku. Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie jakością powinny motywować i być efektywnym narzędziem polityki projakościowej.

W perspektywie klienta zewnętrznego (rys. 1) jako główne kierunki działań wyznaczono:

1. Opracowanie i wdrożenie systemu raportowania, określającego efektywność procesów biznesowych wpływających na satysfakcję klienta i dających możliwość:
 - zapobiegania odejściom najcenniejszych klientów,
 - zwiększenia liczby klientów rekomendujących usługi banku,
 - identyfikacji dominujących czynników decydujących o wizerunku jakościowym banku.
2. Realizacja badań dostarczających systematycznej informacji na temat satysfakcji i lojalności klientów oraz skłonności do rekomendowania usług banku.

Pracownicy banku z punktu widzenia procesu zarządzania jakością traktowani są jako klient wewnętrzny (rys. 2). Informatyczny system wspierający powinien pozwalać na:

- Diagnozowanie czynników wpływających na satysfakcję i odchodzenie najcenniejszych pracowników, raportowanie w zakresie działań mających na celu wzrost satysfakcji i lojalności klienta wewnętrznego.
- Identyfikację elementów decydujących o przewadze konkurencyjnej banku jako pracodawcy – szkolenia i możliwość rozwoju, bezpieczeństwo zatrudnienia, środowisko pracy.
- Ocenę jakości współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami. Identyfikację najbardziej istotnych relacji (najczęściej zachodzących), mocnych i słabych stron współpracy. Skonfrontowanie ocen wystawionych przez oceniających i ocenianych (autoocena). Motywację do zwiększenia poziomu jakości współpracy.



Rys. 1. Działania w kontekście klienta zewnętrznego

Fig. 1. The objectives and indicators describing activities in context of an external client

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów banku.



Rys. 2. Działania w kontekście klienta wewnętrznego

Fig. 2. The objectives and indicators describing activities in context of an internal client

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów banku.

Istotnym czynnikiem z punktu widzenia zarządzania jakością jest motywacja, która powinna zostać wykorzystana jako efektywne narzędzie polityki projakościowej [8].

Zdyskontowanie korzyści z włączenia czynnika jakościowego do systemu motywacyjnego odbywa się przez:

- umacnianie wizerunku banku jako instytucji wdrażającej politykę jakości,
- wzmocnienie roli i znaczenia współpracy zespołowej,
- promowanie pożądanych zachowań pracowników,
- usprawnienie komunikacji wewnętrznej,
- wzrost satysfakcji klienta wewnętrznego i klienta zewnętrznego,
- zwiększenie istotnych dla satysfakcji procesów biznesowych przez eliminację kosztów złej jakości.

Wdrożenie zaproponowanych w ramach niniejszego opracowania rozwiązań, wspieranych technologiami informatycznymi, powinno w znaczący sposób poprawić wymienione parametry oraz umożliwić ich włączenie do istniejącego systemu motywacyjnego.

3. Karta obserwacji – wsparcie dla klienta wewnętrznego

W celu zapewnienia mierzalności wskaźników ustalono standardy jakości, czyli wspólnie kryterium, które określa najbardziej pożądane cechy, wzorce postępowania, zachowań i postaw pracowników związanych z bezpośrednią obsługą klientów. Standardy zawierają wskaźniki podlegające monitorowaniu.

Wskaźniki, których wartości są wyznaczone na podstawie badań, takich jak: Tajemniczy Klient (MS) [9], informacji pozyskanych z bankowych baz danych lub wizyt kontrolnych realizowanych przez pracowników zespołu zarządzania jakością, służą do wyznaczenia stopnia wypełnienia standardów. Ustalono dziewięć standardów poprawy jakości obsługi klienta sformułowanych następująco:

1. Dbam o swój wizerunek jako pracownika banku.
2. Dbam o zadowolenie klienta.
3. Aktywizuję sprzedaż (rys. 3).
4. Dążę do wzrostu liczby klientów.
5. Jestem profesjonalistą.
6. Jestem rozpoznawalny.
7. Udzielam rzetelnych, wyczerpujących informacji klientowi.
8. Obsługuję klienta zgodnie z procedurami.
9. Wykazuję inicjatywę w rozwiązaniu problemów oraz reklamacji i skarg klienta.

Dla każdego ze standardów została przygotowana koncepcja pomiaru za pomocą następującego zestawu narzędzi:

- wskaźniki wyliczane na podstawie danych z systemów bankowych,
- audyt – badanie realizowane przez komórkę zarządzania jakością podczas wizyt kontrolnych,
- *Karta oceny* – badanie Tajemniczy Klient (MS).

		Wskaźnik	Badanie	Audyt
3 Aktywizuję sprzedaż				
3.1	traktuję kontakt z Klientem jako okazję sprzedażową,		MS	x
3.2	przeciwdziałam rezygnacji ze współpracy z Bankiem,		MS	x
3.3	stosuję sprzedaż uzupełniająca (cross selling) i dodatkową (up selling),	x	MS	x
3.4	kontaktuję Klienta z właściwym pracownikiem Banku na podstawie przeprowadzonego wywiadu,		MS	x
3.5	używam języka korzyści.		MS	x

Rys. 3. Przykładowy standard poprawy jakości obsługi klienta

Fig. 3. A sample standard to improve the quality of customer services

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów banku.

Jako pierwsze narzędzie informatyczne wdrożono aplikację pod nazwą *Karta obserwacji wykonywania standardów jakości obsługi klientów*. *Karta* stanowi narzędzie wspomagające przełożonego w pracy coachingowej z podwładnym nad wykonaniem standardów jakości przez pracowników bezpośredniej obsługi klientów. W fazie wstępnej *Karta* miała formę pliku Excel (rys. 4), który docelowo został zastąpiony dedykowaną aplikacją.

Karta obserwacji wykonywania standardów jakości obsługi klientów

Nazwisko i imię:
Jan Kowalski, doradca

objaśnienie wskaźnika pojawiające się po najechaniu kursorem

		Początek okresu	Koniec okresu	Uwagi
1 Dbam o swój wizerunek jako pracownika Banku		3,40	4,00	
1.1	noszę przy pracy ubiór biznesowy	Nigdy	Czasami	Uwagi
1.2	dbam o schludny wygląd	Często	Zawsze	Uwagi
1.3	dbam o stanowisko pracy	Czasami	Często	Uwagi
1.4	używam zwrotów grzecznościowych adekwatnych do sytuacji	Często	Często	Uwagi
1.5	zwracam się do klienta z uśmiechem i pozytywnym nastawieniem	Zawsze	Często	Uwagi
2 Dbam o zadowolenie Klienta		2,80	3,40	
2.1	wykazuję zainteresowanie klientem i jego sprawami	Często	Często	Uwagi
2.2	daję klientowi do zrozumienia, że jest dla mnie ważny	Nigdy	Rzadko	Uwagi
2.3	uzgadniam z klientem sposoby dalszego kontaktowania się	Czasami	Czasami	Uwagi
2.4	dotrzymuję zobowiązań w uzgodnionym terminie, a jeśli jest to niemożliwe informuję klienta	Czasami	Czasami	Uwagi
2.5	pomagam klientowi w korzystaniu z produktów bankowych	Czasami	Zawsze	Uwagi
7 Udzielam rzetelnych, wyczerpujących informacji Klientowi		2,20	2,60	
7.1	używam języka zrozumiałego dla klienta	Rzadko	Rzadko	Uwagi
7.2	unikam żargonu, wieloznacznych i wielowątkowych wypowiedzi	Nigdy	Czasami	Uwagi
7.3	zadaję pytania otwarte i zamknięte w celu precyzyjnego rozpoznania potrzeb klienta	Rzadko	Nigdy	Uwagi
7.4	upewniam się, że przekazane informacje zostały poprawnie zrozumiane	Czasami	Czasami	Uwagi
7.5	wykorzystuję materiały promocyjne	Czasami	Często	Uwagi przeprowadzającego podsumowanie.
Podsumowanie		2,80	3,33	

Rys. 4. Karta obserwacji – wersja pilotażowa

Fig. 4. An observation sheet – the pilot version

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów banku.

W pilotażu testowano trzy wybrane standardy.

- Dbam o swój wizerunek jako pracownika banku.
- Dbam o zadowolenie klienta.
- Udzielam klientowi rzetelnych, wyczerpujących informacji.

Wybór tylko trzech wskazanych standardów do pracy coachingowej w okresie pilotażu podyktowany był potrzebą przetestowania funkcjonalności udostępnionego narzędzia. Najistotniejszym czynnikiem przy wyborze standardów było to, aby w pilotażu można było poznać pełną gamę zagadnień, które mogą wystąpić podczas oceny wykonania standardów.

Wprowadzono następujące zasady pracy z *Kartą obserwacji wypełnienia standardów*:

1. W okresach 6-miesięcznych praca z kartą polega na odnotowywaniu w polu „Uwagi” dat, obserwacji, zaleceń, instruktaży i podsumowań zgodnie z zasadami coachingu.
2. Podsumowanie pracy coachingowej (ocena) ma miejsce dwa razy w roku.
3. Skala ocen w karcie i przypisane jej wielkości w punktach:
 - a. Nigdy – 0 punktów,
 - b. Rzadko, w bardzo niewielkim zakresie – 1 punkt,
 - c. Do poprawy, w niewielkim zakresie – 2 punkty,
 - d. Dobrze, w dużym zakresie – 3 punkty,
 - e. Bardzo dobrze, zawsze, w pełni – 4 punkty.

Po okresie pilotażu, na bazie uwag z pracy nad trzema wybranymi standardami z narzędziem Excel, wprowadzone zostały do *Karty* modyfikacje wynikające z uwag użytkowników. Dedykowana aplikacja (rys. 5) obejmuje swym zakresem badanie wszystkich założonych standardów. Aplikacja pobiera dane z systemu kadrowego, pozwalając natychmiastowo na uwzględnienie struktury zatrudnienia wszystkich pracowników czy też grupowanie wg wskazanych kryteriów, np. wg stanowiska czy też jednostki organizacyjnej. Aplikacja pozwala również, poza oceną parametryczną, na tworzenie notatek opisowych ułatwiających przełożonym ocenę realizowania zdań wynikających z zasad zarządzania jakością.

Dane użytkownika		
Nr kadrowy:		
Użytkownik:		
E-mail:		
Grupa:		

KARTA OBSERWACJI
TRYB EDYCJI NOTATEK
(oceny zawarte w karcie dotyczą okresu poprzedniego)

Wykonanie planu za rozliczony kwartał (MS.ORD)	II.2011	0,00%
Średnia ważona wszystkich standardów	niewyliczona	
A. STANDARDY BAZOWE		
1	Miejsce obsługi	
1.1	Czystość w oddziale	
1.2	Czynne stanowiska w stosunku do wszystkich stanowisk w oddziale	
2	Pierwsze wrażenie	Ocena
2.1	Ubiór i wygląd	dopusz
2.2	Stanowisko pracy	dopusz
2.3	Indywidualne podejście	dopusz
2.4	Uśmiech i inicjatywa	dopusz
2.5	Odpowiedni język	dopusz
3	Profesjonalizm	Ocena
		Notatka

Rys. 5. Karta obserwacji – wersja aplikacyjna

Fig. 5. An observation sheet – the application version

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów banku.

Projekt zarządzania jakością dotyczący klienta wewnętrznego został ponadto wsparty takimi mechanizmami informatycznymi, jak:

- Newsletter.
- Stała część edukacyjna w Intranecie (całość materiału dotycząca projektu jest dostępna w Intranecie).

4. Zmiana podejścia pracowników banku do zagadnienia skarg i reklamacji – obsługa klienta zewnętrznego

Z perspektywy komórki zarządzania jakością, która jest odpowiedzialna za obsługę klienta zewnętrznego przez system obsługi skarg, reklamacji i wniosków, przeprowadzono badanie określające dotychczasową funkcjonalność systemu obsługi reklamacji, skarg i wniosków oraz badano zapotrzebowanie na modyfikację systemu, wynikającą z rozszerzonego zakresu działania banku w porównaniu do dotychczasowych działań obsługi skarg, reklamacji i wniosków.

Badanie przeprowadzono dwoma niezależnymi metodami.

W pierwszym podejściu zwrócono się z prośbą do 40 oddziałów o przesłanie własnych opinii dotyczących funkcjonowania systemu oraz prośbą o wskazanie innowacji, jakich należałoby dokonać w systemie z punktu działania placówek operacyjnych.

Aby zachować jak największą ocenę własną systemu, do oddziałów zwrócono się w sposób nieformalny oraz poproszono o odpowiedź w sposób niezobowiązujący, w formie wolnych uwag, spostrzeżeń i wniosków. Starano się dotrzeć do pracowników bezpośrednio zaangażowanych w obsługę systemu.

W badaniu brały udział dwa regiony (Szczecin i Katowice) oraz placówki bankowe należące do tych regionów.

Uzyskano 32 odpowiedzi z oddziałów zarówno w postaci korespondencji e-mail, jak i bezpośrednich rozmów telefonicznych.

Zebrany materiał pogrupowano w powtarzające się problemy i wnioski oraz określono częstość występowania danego punktu. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Problemy i wnioski zgłaszane przez sieć oddziałów

Lp.	Problem/Wniosek	Liczba wystąpień	Proponowane rozwiązanie
1	Brak jest bezpośredniej dystrybucji skarg i reklamacji na poszczególne oddziały (w zasadzie normą jest redystrybucja do poziomu nadrzędnej jednostki terenowej)	14	Organizacyjne
2	Do oddziałów dekretowane są problemy niebędące w ich gestii (np. skargi na bankowość internetową lub na politykę cenową), problemy te powinny być rozwiązywane na poziomie centralnym i nie powinny angażować oddziałów operacyjnych.	12	Organizacyjne
3	Wprowadzenie raportów w podziale na: <ul style="list-style-type: none"> • oddziały, • nadrzędne jednostki terenowe, • oddziały regionalne • kategorie zgłoszenia, • status zgłoszenia, • datę rejestracji, • wymaganą datę rozwiązania – za wybrany czas. 	14	Systemowe
4	Umożliwienie wyszukiwania spraw po nazwisku i imieniu jednocześnie (wielowariantowe wyszukiwanie spraw z logicznym „i” oraz „lub”).	10	Systemowe
5	Umożliwienie dokonania korekty w zamkniętym zgłoszeniu (np. typu klienta).	10	Systemowe

cd. tabeli 1

6	Wprowadzenie w zakładkach kategorii i podkategorii większej szczegółowości i zakresów rozpatrywanych spraw (obecnie zakres jest zbyt wąski i ogólny, co powoduje, że podczas wprowadzania skargi klienta nie zawsze istnieje możliwość wyboru, jaki jest zaproponowany do opisywanej sytuacji).	10	Systemowe
7	Umożliwienie anulowania zamkniętej sprawy.	8	Systemowe
8	Dodanie opcji usuwania spraw np. przy podwójnym zarejestrowaniu.	8	Systemowe
9	Wprowadzenie informacji o przekierowaniu zgłoszenia z innego oddziału celem udzielenia odpowiedzi (sugerowane automatyczne generowanie informacji przez system i przesyłanie ich na skrzynki odpowiednich dyrektorów).	6	Systemowe
10	Wprowadzenie opcji, która powodowałaby przy każdorazowym zalogowaniu pojawienie się informacji o skargach niezamkniętych i przeterminowanych (informacja miałaby dotyczyć stosownego poziomu organizacyjnego).	4	Systemowe
13	Wprowadzenie podglądu (raportów) do spraw zarejestrowanych m.in. przez wydział skarg i wniosków klientów.	4	Systemowe

Źródło: opracowanie własne.

Drugie podejście polegało na przeprowadzeniu analizy własnej, dotyczącej funkcjonalności przedmiotowego systemu. W jej wyniku stwierdzono, że:

Przy przyjmowaniu zgłoszenia od klienta informacje z pierwszej planszy zgłoszeniowej (rys. 6) powinny być zintegrowane z bankowym systemem teleadresowym. Identyfikacja klienta powinna być możliwa po dowolnym parametrze identyfikacyjnym, a wszystkie pozostałe dane powinny być uzupełniane w sposób automatyczny.

Każdorazowe odpytywanie klientów o informacje osobowe, które są w posiadaniu banku, dodatkowo powoduje wzrost stopnia jego niezadowolenia.

Dodatkowo rozwiązanie takie mogłoby być wykorzystane do uzupełnienia brakujących informacji (np. jeśli brakuje telefonu kontaktowego, poprosić klienta o jego podanie).

Rejestracja zgłoszenia - wprowadź dane Klienta

Kliknij link, aby wyszukać Klienta w bazie: [Wyszukaj Klienta](#)

Typ Klienta	Wybierz	wymagane
Nr placówki Klienta	<input type="text"/> ? Wyszukaj	
PID Klienta	<input type="text"/>	
Dane identyfikacyjne		
Nazwisko	<input type="text"/>	wymagane
Imię	<input type="text"/>	wymagane
Płeć	Wybierz	wymagane
Data urodzenia	<input type="text"/>	
PESEL	<input type="text"/>	
Dane kontaktowe		
Adres korespondencyjny	Ulica	<input type="text"/>
	Nr domu	<input type="text"/>
	Nr lokalu	<input type="text"/>
	Kod pocztowy	<input type="text"/>
	Miejscowość	<input type="text"/>
	Kraj	POLSKA
Telefon komórkowy	+ 48 <input type="text"/>	
Telefon domowy	+ 48 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (nr kier. kraju) (nr kier.) (nr tel.) (wew.)	
Telefon do pracy	+ 48 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (nr kier. kraju) (nr kier.) (nr tel.) (wew.)	
Adres e-mail	<input type="text"/>	

Rys. 6. Aplikacja do obsługi skarg i reklamacji

Fig. 6. Application to handle complaints

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów banku.

Docelowo system obsługi reklamacji skarg i wniosków powinien być w pełni zintegrowany z systemem bankowym. Rozwiązanie takie pozwoli na bardziej profesjonalną obsługę klienta. W takim przypadku każdy pracownik powinien widzieć, jaka jest historia skarg i reklamacji klienta. Może mu to ułatwić prowadzenie dialogu z klientem oraz proponowanie sprzedaży celowanych produktów bankowych.

Dodatkowo pracownik obsługujący powinien być automatycznie informowany o trwających reklamacjach i skargach. Rozwiązanie takie pozwala między innymi na załagodzenie zaistniałej sytuacji oraz dostosowanie propozycji sprzedażowych do potrzeb klienta.

Należy rozszerzyć kategoryzację zgłaszanej skargi, reklamacji czy wniosku (rys. 8). W chwili obecnej istnieją bardzo ograniczone możliwości wnioskowania na podstawie wpływającego materiału od klientów, większość istotnych informacji nie jest sparametryzowana i jest zawarta w polu opisowym.

Typ zgłoszenia	<input type="text" value="Wybierz"/>	wymagane
Kategoria	(Wybierz "Typ zgłoszenia")	wymagane
Podkategoria	(Wybierz "Kategorię zgłoszenia")	wymagane

Rys. 7. Kategoryzacja zgłoszeń

Fig. 7. Categorization of notifications

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów banku.

Celem wsparcia projektu należy zmienić lub zmodyfikować niektóre przepisy wewnętrzne banku.

Do najważniejszych zmian należy zaliczyć:

- uwzględnienie struktury oraz zadań wykonywanych przez jednostki,
- rejestrowanie wszystkich zgłoszeń klientów, niezależnie od kanału zgłoszenia,
- przeniesienie do wybranych specjalizowanych jednostek organizacyjnych rozpatrywania reklamacji dotyczących ich działalności,
- określenie terminów dla wszystkich uczestników procesu,
- zapewnienie dyrektorowi oddziału ostatecznej decyzji w sprawie rozstrzygnięcia reklamacji negatywnie rozpatrywanej przez specjalizowaną jednostkę organizacyjną.

Aby zapewnić właściwe standardy, opracowano koncepcję zintegrowanej aplikacji do obsługi skarg i reklamacji. Aplikacja ta służy do obsługi zgłoszeń i jest wykorzystywana przez wszystkie jednostki organizacyjne banku.

Jej podstawowymi cechami są:

- uproszczenie rejestracji zgłoszeń,
- ujednoczenie kategoryzacji zdarzeń we wszystkich typach zgłoszeń,
- zminimalizowanie opisów zgłoszeń na rzecz zwiększenia liczby pól wyboru,
- wprowadzenie zgłoszeń wielowątkowych,
- udostępnienie raportów statystycznych na potrzeby oddziałów i regionów,
- umożliwienie monitorowania procesu – możliwość sprawdzenia, na jakim etapie jest sprawa, kto się zajmuje jej rozwiązaniem i jaki jest termin odpowiedzi,
- rozszerzenie listy użytkowników aplikacji,
- wprowadzenie automatycznego systemu powiadamiania użytkowników o ważnych terminach i statusie przypisanych zgłoszeń,
- wprowadzenie możliwości pobrania wzoru odpowiedzi stosownie do kategorii zgłoszenia oraz formularza zgłoszenia.

Opracowany system pozwala na kontakt klienta z bankiem nowoczesnymi kanałami komunikacyjnymi. Wprowadza zmiany na zewnętrznej stronie internetowej przez udostępnienie okna kontakt, wprowadzenie neutralnych nazw zgłoszeń: opinia, wnioski,

uwaga. System rejestrujący musi generować automatyczną informację zwrotną do klienta w formie SMS-a lub e-maila z potwierdzeniem przyjęcia zgłoszenia. Zmiany w części transakcyjnej pozwolą na automatyczne kierowanie zgłoszeń/reklamacji do odpowiedniego adresata, np. do oddziału czy jednostki specjalistycznej.

5. Wnioski

W banku komercyjnym jako instytucji finansowej niemożliwe jest obecnie działanie bez sprawnie funkcjonującego pionu zarządzania jakością. Pion ten, zajmując się jakością rozumianą jako wewnętrzne samodoskonalenie organizacji oraz sprawną obsługę skarg i wniosków płynących od klientów, wymaga efektywnych narzędzi informatycznych wspierających jego działalność. W ramach prowadzonych prac w przykładowym banku wdrożono system do podnoszenia wewnętrznego systemu jakości w postaci kart oceny pracowników. Część ta obejmowała wstępnie pilotaż aplikacji testowej, a następnie wdrożenie systemu docelowego.

W ramach poprawy jakości obsługi klientów banku zaproponowano modernizację systemu obsługi reklamacji, skarg i wniosków.

Systemy wspomagające zarządzanie jakością wymagają ciągłego rozwoju wraz z rozwojem samej organizacji i zmianami technologicznymi zachodzącymi na rynku.

Bibliografia

1. Hague P.: *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*. One Press, Wydawnictwo Helion, 2006.
2. Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami*. PWN, Warszawa 2005.
3. Hill N., Alexander J.: *Pomiar satysfakcji klienta*. Kraków 2003.
4. Kaczmarczyk S.: *Pełny opis produktu: Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011.
5. Krzemień E., Wolniak R.: *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*. Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 2004.
6. Lipowski M.: *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*. UMCS, 2003.
7. Lock D.: *Podręcznik zarządzania jakością*. PWN, Warszawa 2003.
8. Niezurawski L., Kobyłański A., Pawłowska B.: *Pomiar satysfakcji klientów i jego znaczenie dla przedsiębiorstw – problemy badawcze*. „Problemy Jakości”, nr 3/2003.

9. Roddy M., Alison W.: Field Marketing. Skuteczne zastosowania marketingu terenowego. Wolters Kluwer Polska, 2011.
10. Waters D.: Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi. PWN, Warszawa 2001.
11. Zalewski R.I.: Usługi – drogi do poprawy jakości. „Problemy Jakości”, nr 11, 1997.

Abstract

In commercial bank as a financial institution it is not possible today to act without an efficiently functioning the quality management department. Such department, taking care of the quality as an internal self-improvement of organization as well as efficient services in area of complaints and requests from customers, requires an effective information tools supporting its activities. In range of performed work in a sample bank there was implemented a system for improving internal quality system in form of employee assessment card. This part included a pilot test application and then implementation of the target system.

For improving the quality of services of bank customers there was modernized the system for complaints and requests services.

Systems supporting quality management require constant development together with organization development as well as technological changes in the market.