



---

## **IMPLICAREA PERSONALULUI DIN CADRUL BĂNCII ÎN PROCESUL DE AMELIORARE CONTINUĂ A CALITĂȚII SERVICIILOR OFERITE CLIENȚILOR**

---

**drd. Ruxandra-Diana DOBRAN\***

### **Rezumat**

Această lucrare scoate în evidență importanța implicării personalului bancar în procesul de ameliorare continuă a calității serviciilor oferite clienților. Fără implicarea angajaților în demersul calității, nici o teorie sau idee formulată și susținută de conducerea de vârf a organizației nu poate fi pusă în practică. Însă pentru a se implica, aceștia trebuie motivați și formați în domeniul calității. Cultura de companie joacă și ea un rol important. Fără a se simți parte din companie, fără a fi familiarizat cu cultura calității și fără a primi un mesaj în acest sens din partea conducerii, personalul băncii nu se va implica îndeajuns în procesul de îmbunătățire a calității.

### **Abstract**

This study brings into the spotlight the importance of the involvement of bank's employees in the process of continue improvement of the quality of services offered to the clients. Without their involvement, no theory or idea formulated and promoted by the top management will ever succeed in practice. However, in order to be involved, employees should be motivated and trained in all what quality means. Without the feeling of being part of the company

---

\* *Responsabil Calitate - Groupe Société Générale hors France.*

culture, of the quality culture and without any message received from the top management, the bank's employees will not get involved enough in this process of quality improvement.

**Cuvinte-cheie:** instruire, motivare, calitate, angajați, bancă, provocări, evenimente, comunicare, implicare, îmbunătățire.

**Cod JEL:** D23, F25, P47

Într-o companie prestatoare de servicii, cum sunt și băncile comerciale din România, elementul-cheie în procesul de îmbunătățire a calității serviciilor oferite clienților îl reprezintă personalul acesteia. Fără implicarea angajaților în demersul calității, nici o teorie sau idee formulată și susținută de conducerea de vârf a organizației nu poate fi pusă în practică. Din acest motiv, conducerea de vârf are rolul major de a implica întregul personal în procesul de îmbunătățire a calității serviciilor oferite clienților prin instruirea acestuia în acest domeniu, prin folosirea unei comunicări eficiente și, nu în ultimul rând, prin motivarea angajaților.

Primul demers făcut în cadrul oricărei bănci comerciale este crearea unei structuri – serviciu/direcția calitate – cu rolul de a monitoriza acțiunile întreprinse în domeniul calității și care, prin activitățile sale, să implice personalul în procesul de îmbunătățire continuă a calității serviciilor.

În cadrul unei bănci, formarea personalului are două funcții importante: utilitatea și motivarea. Teoretic, programele de pregătire contribuie la dezvoltarea cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor și comportamentului angajaților, ceea ce se reflectă în realizarea performantă a sarcinilor de lucru. Pe de altă parte, instruirea conferă oamenilor sentimentul de încredere în competențele lor profesionale, stăpânire de sine și creșterea satisfacției în muncă.

În perioada 2000–2004, în marile bănci comerciale din România s-a pus accentul pe cantitate. Băncile s-au întrecut în performanțe financiare, iar personalul acestora a fost instruit cum să vândă mai mult pentru creșterea cotei de piață. Calitatea produselor și serviciilor oferite clienților reprezenta doar un concept teoretic, de cele mai multe ori neluat în seamă.

Începând cu anul 2005, odată cu similitudinea produselor și serviciilor bancare, calitatea a început să devină un factor din ce în ce mai important în alegerea de către clienți a băncii comerciale. Clienții au început să aibă din ce în ce mai mult acces la informații, au devenit din ce în ce mai exigenți și au început să prefere să plătească mai mult dacă calitatea oferită este mai ridicată.

Pentru a-și menține poziția pe piață și, de ce nu, pentru a-și mări cota de piață, tot managementul băncilor comerciale a înțeles că este momentul schimbării de mentalitate, de la cantitate la calitate. Însă, această schimbare nu servește la nimic dacă are loc numai la nivelul conducerii, ci trebuie să se realizeze în tot întregul organizației, la nivelul fiecărui departament, al fiecărui individ. Conducerea băncii trebuie să țină cont și de faptul că această schimbare nu poate fi făcută imediat, ci necesită un timp și un efort atât din partea ei cât și a întregului personal.

În acest sens, formarea personalului în domeniul calității a devenit o necesitate. Însă instruirea angajaților nu trebuie să se rezume la un curs teoretic, desfășurat pe o perioadă scurtă (1-2 zile). Pentru a fi eficiente și a avea un impact asupra personalului, cursurile de formare în domeniul calității trebuie să cuprindă și sesiuni practice, în care să fie implicați participanții.

De asemenea, este extrem de important să se explice salariaților băncii de ce se pune accentul pe calitate, care sunt avantajele unei „vânzări” calitative, ce implică și ce consecințe poate avea lipsa de calitate – non calitatea - în procesul de vânzare și în cel de post-vânzare.

Formarea în domeniul calității trebuie făcută atât la nivelul centralei cât și la nivelul rețelei de unități bancare. Primele persoane participante la cursuri trebuie să provină din personalul aflat în pozițiile de conducere, de la conducerea de vârf până la directori și responsabili de agenții bancare (din rețea) și directori și șefi serviciu (din centrală). Aceștia sunt cei care trebuie să fie primii care să conștientizeze necesitatea schimbării de mentalitate și să înțeleagă de ce calitatea face diferența. De asemenea, ei sunt cei care trebuie să comunice în structurile ierarhice mesajul calității și să-și implice personalul subordonat în acest demers.

De cele mai multe ori, personalul de conducere este cel care dă exemplu angajaților. Atât timp cât aceștia nu înțeleg sau nu vor să înțeleagă de ce este necesară calitatea, conducerea nu se poate aștepta la rezultate pozitive în acest domeniu din partea personalului de execuție.

De asemenea, este foarte important ca și personalul de execuție să fie instruit și, în cazul acestuia, partea practică și jocurile de rol sunt importante și de cele mai multe ori substituirea lor cu clienții poate avea un mare aport la schimbarea de mentalitate.

Însă formarea în domeniul calității nu trebuie să se rezume la o perioadă scurtă de timp. Acest lucru trebuie să continue și în activitatea zilnică a fiecărui salariat bancar, indiferent de locul unde își desfășoară munca propriu-zisă (fie în relația directă cu clienții, fie în activitățile de suport, cum ar fi elaborarea de instrucțiuni, proceduri și norme interne, conceperea de produse și servicii bancare).

Aici intervine rolul comunicării eficiente, fără de care mesajul nu poate fi transmis. Nu se poate cere calitate în procesul de vânzare atâta timp cât nu sunt comunicate toate instrumentele cu care se poate realiza acest lucru. Personalul care este zilnic față în față cu clientul trebuie să aibă la îndemână toate mijloacele necesare pentru a putea avea o discuție „de calitate” cu acesta, pentru a-l putea consilia și a-i efectua operațiunile în mod calitativ.

În acest sens, personalul de conducere (directori, responsabili, șefi de serviciu) trebuie să învețe să comunice cu personalul de execuție, să nu păstreze numai la nivelul „de sus” informația și înainte de a cere un lucru trebuie să se asigure că angajații dețin toate instrumentele necesare pentru a-și putea exercita activitatea. Este important ca să existe conceptul de echipă. Informația trebuie să nu fie ținută ca pe ceva prețios, care dă un avantaj competitiv celui care o deține, ci trebuie împărtășită tuturor pentru că aceasta contribuie la bunul mers al lucrurilor în instituția bancară în care își desfășoară activitatea. Într-o echipă, toată lumea trebuie să beneficieze de toate mijloacele necesare.

Rolul liderului este acela de a comunica eficient colaboratorilor faptul că numai împreună un lucru are șansa de a fi de calitate. Într-o echipă, într-o unitate bancară sau în cadrul unei direcții sau al unui departament din centrală, comunicarea trebuie să fie transmisă atât

pe verticală (de la personalul de conducere la cel de execuție și invers, precum și de la un colaborator la altul).

**Cultura de companie se oglindește și în relația cu clienții. Conducerea trebuie să promoveze această cultură în rândul salariaților, pentru a-i implica în tot ceea ce înseamnă banca, calitatea și satisfacția oferite clienților. Lipsa unei culturi de companie duce la migrarea angajaților dintr-o bancă în alta, aceștia nefiind legați „sufletește” de locul de muncă, iar singurul lucru care contează este obținerea de beneficii materiale mai mari.**

În procesul de îmbunătățire continuă a calității serviciilor, întregul personal trebuie implicat. Angajații au idei, iar aceste idei trebuie promovate. Însă, pentru a-și împărtăși ideile, angajații trebuie să fie încurajați și motivați. Și aici intervine rolul conducerii băncii și al „serviciului/direcției calitate” de a găsi o modalitate de a încuraja personalul să participe cu propuneri de îmbunătățire a calității produselor și serviciilor bancare, a proceselor și procedurilor bancare.

O modalitate eficientă de a încuraja angajații să aibă și să facă propuneri pentru ameliorarea calității este lansarea de concursuri individuale și competiții între agențiile din cadrul unei bănci. Aceste concursuri, desfășurate trimestrial, bianual sau anual, dau posibilitatea personalului băncii de a transmite idei de îmbunătățire a calității serviciilor oferite, fie în scris, prin intermediul unei „fișe calitate”, fie oral, în cadrul unor evenimente care abordează subiectul „calitate” (de exemplu, „Ziua Calității”). Întâlnirile periodice și prezentarea propunerilor prin susținere de prezentări sunt extrem de benefice, având rolul de a încuraja salariații băncii să-și comunice ideile în fața audienței, de a-i face să treacă bariera „emotivității”, lucru ce-i ajută și în relația cu clienții.

Aceste concursuri trebuie finalizate cu acordarea de premii, atât sub formă de sume importante de bani pentru salariați, sume de bani în folosul salariaților (organizare de mase festive, de teambuilding-uri), cât și sub formă de diverse bonusuri (materiale promoționale cu sigla băncii: pixuri, serviete, ghiozdane, brelocuri, căni etc.). Premiile trebuie decernate în cadru oficial, înmânate de o persoană din cadrul conducerii de vârf a băncii (președinte, director general), acest lucru având un impact pozitiv asupra personalului.

De asemenea, este important ca după transmiterea propunerii de îmbunătățire a calității salariații să primească și un *feedback* de la organizatorii concursurilor (de regulă, din partea serviciului calitate și a conducerii). Ei trebuie să fie informați cu privire la modalitatea de implementare a ideii propuse și de evoluția acesteia.

Și în această activitate un rol important îl are comunicarea între conducere și personalul de execuție. Acest lucru poate fi făcut atât prin intermediul mesageriei interne a băncii, cât și prin celelalte modalități de comunicare internă ale băncii: revista internă; newsletter-uri; broșuri; eventual un jurnal al calității. Acest feedback are, pe de o parte, rolul de a arăta salariaților care au făcut propuneri că acestea sunt luate în considerare, iar pe de o altă parte de a-i motiva și pe angajații mai reținuți de a se implica în procesul de îmbunătățire a calității serviciilor.

De asemenea, competițiile colective, între unitățile bancare, pot avea o contribuție importantă la implicarea personalului în procesul de ameliorare a calității serviciilor și a gradului de satisfacție a clienților. Elaborarea unui plan de acțiune pentru calitate la nivelul fiecărei agenții cu implicarea întregului personal în realizarea acțiunilor propuse și urmărirea indicatorilor propuși și a rezultatelor obținute poate constitui un bun subiect pentru o astfel de competiție. Recompensarea celor mai reușite planuri de acțiune și a celor care au contribuit la realizarea și implementarea acestora este de asemenea foarte importantă în procesul de motivare a salariaților.

Un proverb românesc spune „cu o floare nu se poate face primăvară”, însă toate aceste mici contribuții ale personalului bancar participă la procesul de îmbunătățire continuă a calității serviciilor oferite de banca respectivă.

### **Bibliografie**

1. Berea, A.O. – Orientări în activitatea bancară contemporană, Editura Expert, București, 1999.
2. Froman, B. – Excelența industrială, practică și teoria calității Editura Tehnică, București, 1998.
3. Hefferman, S. – Modern banking in theory and practice, John Wiley – Chichester, New York, 1996.
4. Manolescu, G.; Sârbea Diaconescu, A. – Management bancar, Editura Fundației României de Mâine, București, 2001.
5. Masaaki Imai - Gemba Kaizen, Editura Finmedia, 2004.
6. Taiichi Ohno - Sistemul de producție Toyota, Editura Finmedia, 2005.