

MANAGEMENTUL PERSONALULUI BANCAR ÎN PROCESUL DE AMELIORARE CONTINUĂ A CALITĂȚII SERVICIILOR OFERITE CLIENȚILOR

Dr., conf.univ., Ala ROLLER

Academia de Studii Economice a Moldovei,
str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 61, Republica Moldova, Chișinău,
Tel.: +373 22 402 736, web site: www.ase.md

Abstract

The company is currently facing new challenges related to climate change, reducing the level and quality of resources, globalization reaching an unprecedented level. The key element in promoting the quality of banking products and services is assigned to banking staff. Surely, the bank's operational staff must be duly motivated and well-trained in the field of quality. One of the most accessible resources remains human creativity. The promotion of the new one, however, requires a rethinking not only of the research - development activity, but also of the management, in order to develop its creative side.

Key words: utility, motivation, quality, service performance, customer expectations.

JEL CLASSIFICATION: G21,G24

Formarea personalului în cadrul unei bănci, 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 performanță a sarcinilor de lucru. Pe de altă parte, instruirea acordă clienților sentimentul de încredere în competențele lor profesionale, stăpânire de sine și creșterea satisfacției în muncă.

În perioada 2000–2010, în marile bănci din Republica Moldova sa 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.

Odată cu similitudinea produselor și serviciilor bancare, efectul calității a început să devină un factor din ce în ce mai stringent în alegerea de către clienți a băncii respective. Accesul divers la informații a indus clienții să devenă din ce în ce mai exigenți și au început să prefere să plătească mai mult pentru calitatea produsului sau serviciului bancar. Pe de altă parte, și băncile pentru a-și menține poziția pe piață și a-și mări cota de piață, au ajuns la concluzia că este momentul schimbării de mentalitate, de la cantitate la calitate¹⁷. Desigur, că aceste schimbări se atribuie nu numai la nivel de top-management, ci trebuie să se realizeze în totalitate pe bancă, la nivelul fiecărui departament, secții, lucrător bancar. Conducerea băncii trebuie să țină cont și de faptul că această schimbare nu poate fi făcută imediată, ci necesită un timp și un efort atât din partea ei cât și a întregului personal.

La baza **managementului calității totale** se află o serie de **principii**:

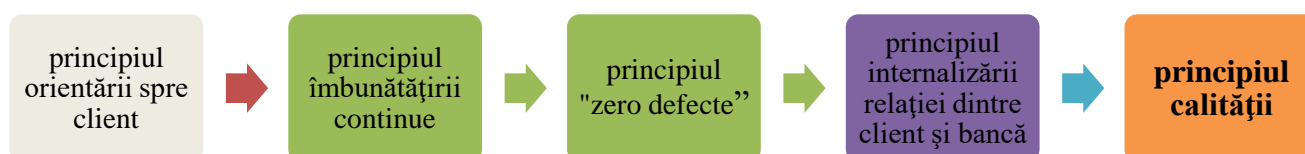


Figura 1. Principiile managementului calității

¹⁷ ALPOPI, C. Creativitate și inovare. București: Editura ASE. 2002. p.57.

Principiul orientării spre client constă în definirea calității în funcție de exigențele clienților, determinate de nevoile, dorințele și așteptările acestora. Cerințele clienților se regăsesc în specificații pe baza cărora se realizează produsele. În unele cazuri însă, cerințele nu sunt cunoscute sau sunt necuantificabile.

Principiul îmbunătățirii continue. Creșterea calității produselor și serviciilor unei firme se poate realiza numai prin îmbunătățirea continuă a tuturor activităților și proceselor sale din fiecare etapă a spiralei calității. În acest scop, fiecare salariat trebuie să-și îmbunătățească permanent propria activitate. De asemenea, este necesară o bună colaborare întresalariați și promovarea muncii în echipă.

Principiul “zero defecte” constă în a face totul bine de prima dată și de fiecare dată. Aceasta înseamnă că toate activitățile băncii trebuie să se desfășoare fără erori, ceea ce se poate realiza prin acțiuni preventive desfășurate în mod sistematic de către toți salariații băncii.

Principiul internalizării relației dintre client și bancă presupune abordarea proceselor din interiorul băncii ca o succesiune de relații între clienți și bancă în raporturile cu ceilalți salariați, fiecare lucrător este considerat client intern și furnizor intern. În postura de client, el trebuie să comunice exigențele sale băncii din amonte și să obțină informații referitoare la capacitatea acestuia de a le îndeplini.

Ca bancă, același salariat trebuie să se asigure că satisface cerințele clientului din aval și să-i ofere acestuia informații privind posibilitățile sale. Astfel, fiecare salariat își poate îmbunătăți propria activitate, cu efecte favorabile asupra întregii activități bancare.

Strategiile băncii ce sunt luate în considerare la managementul personalului în procesul implementării de noi modalități de gestiune sunt:

- competențele și abilitățile profesionale ale personalului;
- competențele și abilitățile de ordin tehnic, aceștia trebuie să fie instruiți în procesul de lucru asupra momentelor noi apărute în activitate, despre noile tehnologii ce vor fi implementate de ordin informațional; menționăm că tehnologiile informaționale de ultimă oră diminuează numărul de personal apt de muncă din bancă, deoarece procesele bancare devin mai mult tehnice și nu necesită luarea deciziilor din partea resurselor umane;
- competențe și abilități de ordin intelectual de ordin general – fiecare angajat al instituției își cunoaște cu precizie obligațiile și pe responsabilitatea sa le îndeplinească conform politicii generale a băncii, precum și se semnează pentru a păstra secretul bancar, deoarece pentru bancă este importantă confidențialitatea informației prezentate atât de persoane fizice, cât și de persoane juridice;
- competențe și abilități de cunoaștere a situației economice și financiare a țării – menționăm că este important pentru personalul bancar să posede informații clare, precise despre economia țării, totodată cunoașterea informației care este prezentată la zi de conducerea băncii, cât și informația postată pe www.bnm.md.

Pe plan internațional, managementul resurselor umane a capatat o importanță deosebită, resursele umane fiind apreciate ca cel mai valoros activ al unei companii. Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea de a-și cunoaște și învinge propriile limite. În ultima perioadă, datorită dezvoltării rapide a pieței, dar și datorită competiției acerbe, ne confruntăm cu o cerere foarte mare de specialiști în domeniul bancar. Plecând de la jocul cerere-oferta, migrația forței de muncă calificate de la o bancă la altă este foarte mare și fiecare angajator din sectorul financiar și-ar dori să poată să realizeze un asemenea management al resurselor umane care să-i permită stabilitatea forței de muncă, fidelizarea angajaților performanți, reducerea costurilor de formare a personalului nou¹⁸.

Problematica managementul resurselor umane pune accent pe următoarele coordonate:

¹⁸ ILIEȘ, L.; OSOIAN, C.; PETELEAN, A. Managementul resurselor umane. Cluj-Napoca: Dacia, 2002. p.85.

- **dezvoltare și retenție.** Sectorul financiar-bancar este un domeniu dinamic, cu creștere accelerată, ceea ce determină modificarea așteptărilor personalului calificat.

- **motivare.** Compensarea și motivarea, ca o componentă esențială a managementului resurselor umane trebuie să fie reală și competitivă.

- **localizare geografică.** Având de gestionat resurse raspândite teritorial se ridică problematica fragmentării datelor și gestionării centralizate, precum și a costurilor gestionării.

- **controlul costurilor.** Într-un mediu extrem de concurențial, în care profitul este din ce în ce mai greu de obținut, iar marjele dintre dobanda activă și pasivă ajung uneori doar la 2 puncte procentuale, se ridică problema eficientizării proceselor și utilizării optime a forței de muncă.

- **instruirea eficientă.** Necesitatea de instruire crește odată cu creșterea și sofisticarea pieței și a produselor oferite. Este necesar să se poată realiza aceasta instruire cât mai eficient și cu costuri cât mai reduse.

- **raportare.** Poate ca cele mai multe cereri de raportare ad-hoc sunt cele referitoare la resursele umane. Departamentele de Resurse Umane din banci trebuie să facă față cererii venite atât din interior, cât și din exterior.

- **modificări legislative.** În domeniul resurselor umane, modificările legislative implică cerința de adaptare rapidă și cu eforturi minime.

Începând cu anii 2010, 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 pentru calitate. Pentru a-și menține poziția pe piață bancară și, pentru a-și mări cota de piață, managementul băncii a însușit legea schimbului de mentalitate, adică, de la cantitate la calitate. Însă, această schimbare aduce roade, numai dacă se realizeze în totalitate de bancă, la nivelul fiecărui departament, al fiecărui individ. managementul 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.

Actualmente 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 postvânzare. Din cele 11 bănci rămase în R.Moldova este dificil de a prognoza care din ele se va menține pe poziția de “leader” menționăm că băncile mici întâmpină probleme cu majorare de capital sau atragerea noii clientelei.

În procesul de îmbunătățire continuă a calității serviciilor, întregul personal trebuie implicat utilizând diferite stimulente care inevitabil îmbunătățesc activitatea băncii și ridică calitatea serviciilor prestate:

- modalitate de a încuraja personalul să participe cu propuneri de îmbunătățire a calității produselor și serviciilor bancare, a proceselor și procedurilor bancare;

- lansarea de concursuri individuale și competiții între agențiile din cadrul unei bănci.

- 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 teambuildinguri), 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.

Aceste elemente sunt legate de activitatea băncii și sunt trasate în guvernarea corporativă unde permanent sunt efectuate schimbări pentru îmbunătățirea activității bancare. Personalul trebuie să simtă confortul la locul de muncă și atunci rentabilitatea activității acestuia se va ridica cu mult, însă legătura dintre confort – stimulente și motivare este directă.

Implementarea relației dintre bancă și clientelă nu este un exercițiu singular. Trebuie să existe o cerere permanentă de îmbunătățire a acestei relații. Dacă banca dorește nu numai să supraviețuiască, dar să și aibă succes, ea are nevoie de clienți. Dacă nu există clienți, nu există activitate. Satisfacerea nevoilor clienților este prioritară pentru bancă. Relația bancă-client va asigura loialitate și, în consecință, clientul va fi fidel băncii. Gratitudea clientului este cel mai bun și mai ieftin instrument de marketing. Un număr mai mare de clienți conferă o poziție avantajoasă în cadrul concurenței, prin urmare, un mai mare segment de piață. Un segment de piață mai mare va duce la un profit pe termen lung.

Ridicarea standardelor dintre bancă și clientelă necesită relații bune de comunicare în cadrul băncii și o permanentă pregătire a personalului. Drept rezultat, personalul va începe să se simtă mult mai valoros. Aceasta va avea un efect pozitiv asupra moralului și, astfel, mediul de lucru va fi mai plăcut. Lucrul în echipă va arăta fiecărui individ cât este de importantă propria sa contribuție la derularea activității, mărind în acest fel conștientizarea eficacității muncii depuse. Banca va deveni cunoscută drept un loc unde munca este o plăcere și va începe să atragă personal cu un nivel de pregătire tot mai ridicat. Pentru ca o bancă să prospere trebuie ca relațiile cu clienții să fie puternice, atât din punct de vedere economic cât și psihologic. Este mult mai puțin costisitor ca banca să-și mențină clienții profitabili decât să atragă noi clienți. De asemenea, practica bancară a demonstrat că principiul lui Pareto este cât se poate de adevărat: 80% din profiturile unei bănci se realizează pe seama a 20% dintre clienți. Ca urmare, pentru a obține avantaje competitive este necesar ca banca să aplice măsuri pentru:

- îmbunătățirea ratei de menținere a clienților;
- mărirea încrederii noilor clienți;
- dezvoltarea unei culturi a relațiilor cu clienții;
- creșterea oportunităților pentru cross-selling (vânzări încrucișate, vânzări suplimentare).

În literatura de specialitate, problematica studiului creativității în domeniul managementului se orientează cu precădere asupra procesului decizional, asupra soluționării unor probleme, folosindu-se metode și tehnici care stimulează creativitatea. Principalele etape ale creării unui climat favorabil creativității sunt:

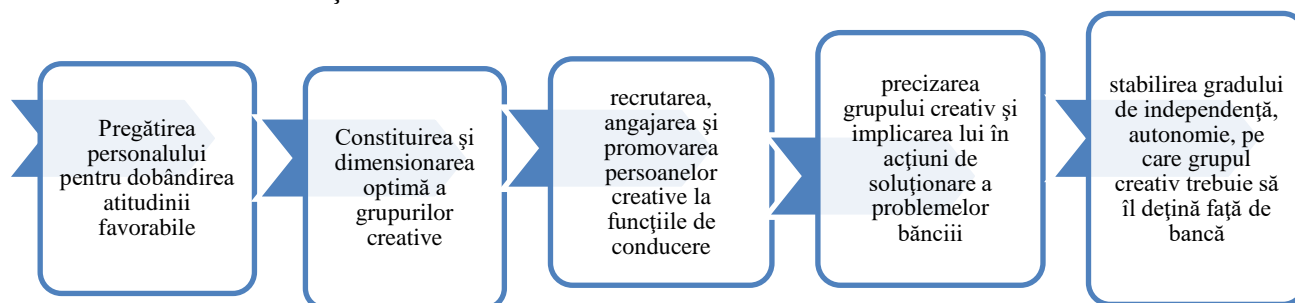


Figura 2. Etapele creării climatului favorabil creativității.

Modelul lanțului serviciu - profit propus de K. Hoffman și D. Batison pune în vedere legătura dintre satisfacția celor două categorii de clienți.

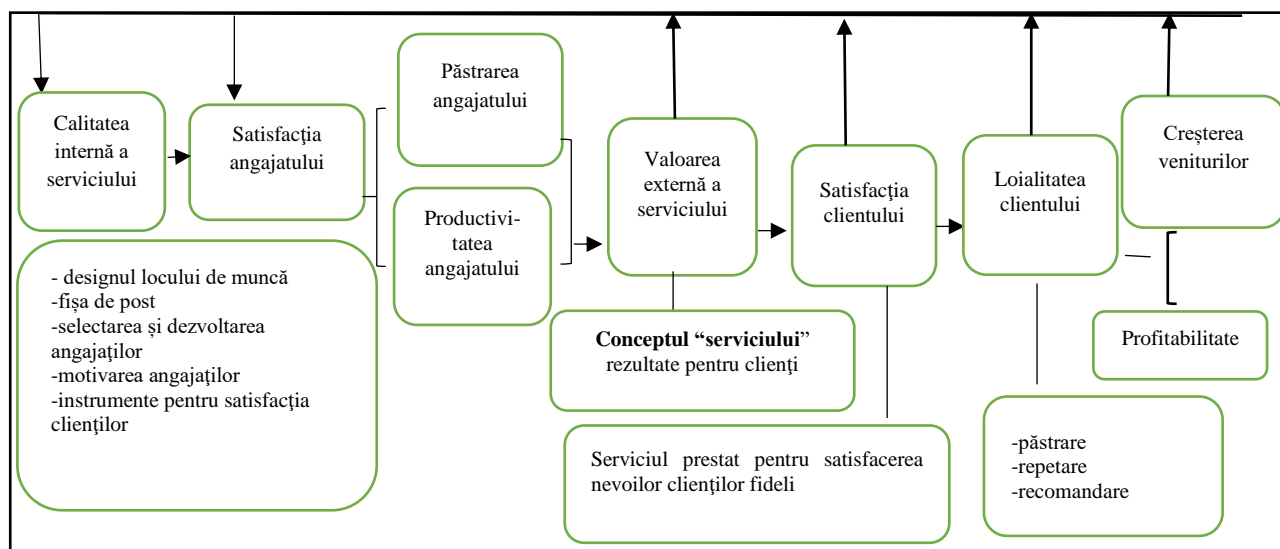


Figura 3. Modelul lanțului serviciu – profit.

Satisfacția personalului este o urmare a condițiilor existente în organizarea băncii, a pachetului de remunerare, a trainingurilor la care participă regulat sau a altor beneficii.

Aceste elemente determină calitatea internă a serviciilor. Un angajat satisfăcut va rămâne în cadrul bancii și își va îmbunătăți abilitățile profesionale în permanență (prin programe interne sau externe de pregătire), ceea ce va duce la creșterea productivității generale a instituției bancare și la reducerea costurilor cu noi recrutări și programe de instruire. Calitatea este un aspect fundamental al produsului și este direct proporțională cu măsura în care serviciul satisface cerințele consumatorilor¹⁹.

Specialiștii consideră că există următoarele dimensiuni ale calității serviciilor:

- Accesibilitatea** - se referă la faptul că serviciul trebuie să fie ușor de procurat;
- Informarea** - presupune descrierea integrală și pe înțelesul clientului a serviciului pe care acesta urmează să-l procure;
- Competența personalului;**
- Curtoazia;**
- Credibilitatea** (atât a instituției, cât și a angajaților);
- Fiabilitatea** se referă la faptul că prestarea serviciilor trebuie să fie completă și să corespundă așteptărilor clientului;
- Capacitatea ridicată,**
- Personalul.**

Deoarece serviciile sunt intangibile, eterogene și variabile, are drept rezultat faptul că personalul care prestează serviciul, suită de activități sau procese care implică prestarea precum și evidentele fizice *sunt factori decisivi în obținerea satisfacției consumatorului*.

Datorită complexității serviciilor financiare decizia de cumpărare este influențată de gradul de încredere al consumatorului în banca respectivă, iar aceasta, la rândul ei, depinde hotărâtor de persoana de la care clientul obține primele informații și care îi operează primele contracte.

Pentru multe servicii bancare, esența procesului de prestare este **personalul**. Deși utilizarea personalului ca forță de vânzare a fost în mod tradițional o componentă a societăților de asigurări, ea a devenit o strategie comună pentru toți prestatorii de servicii financiare. Mai mult chiar, un

¹⁹ MIKOLAJCZAK, A.; BRABANDERE, de Luc. Le plaisir des idées. Paris: Dunod, 2004. 226p.

număr important de banci și-au format echipe de vânzare pentru a veni în întâmpinarea investițiilor corporațiilor²⁰.

Vânzarea unui serviciu financiar se caracterizează printr-o implicare mare a clientului iar agenții de vânzare sînt nevoiți să-și petreacă o parte importantă a timpului pentru reducerea gradului de incertitudine resimțit de consumator. Banca trebuie să se asigure ca personalul de vânzare inițiază și dezvoltă relații bune cu clienții. În același timp, banca trebuie să ofere angajaților programe de pregătire și perfecționare și totodată să asigure motivația necesară acestora pentru a presta în condiții de excelență. În sfârșit, personalul implicat într-o operațiune de vânzare trebuie să se comporte în așa mod încât pentru clientul bancar, decizia de cumpărare să para un proces firesc și să implice minimum de efort²¹.

Dacă personalul de vânzare este în multe privințe pilonul central al oricărui sistem de prestare, el are, în același timp un rol important în promovarea serviciului bancar. Mai ales în cazul unor servicii bancare complexe în afara și în pofida campaniilor de promovare elaborate de bănci rolul personalului în explicarea serviciului este de o importanță majoră. Totodată, trebuie reamintit faptul că personalul de vânzare este decisiv în negocierea cu clienții persoane juridice care sunt prea puțin influențate de programele de promovare inițiate de instituțiile bancare.

De asemenea, personalul este și un element important al descrierii / specificației produsului (serviciului) oferit. Serviciile bancare, ca și alte servicii se confruntă cu problema „copierii” sau imitării acestora de către concurenți. Este dificil de identificat și utilizat atribute specifice unui sistem care să constituie o bază pentru dezvoltarea unui avantaj competitiv și aceasta datorită faptului că atributele pot fi cu ușurință imitate de concurenți. Pe de altă parte, recalificările (perfecționările) aduse în calitatea prestării serviciului și mai ales a grijii față de consumator sunt recunoscute ca avantaje competitive reale. În sfârșit, relația cu personalul stă de multe ori la baza acceptării **prețului serviciului de către client**.

ÎN CONCLUZIE, prestatorul și, mai ales, personalul de servicii din front-office, este important pentru ca:

- se asociază în multe cazuri cu serviciul cumpărat;
- reprezintă banca în fața clientului;
- este cel care vinde/promovează serviciul.

În mod hotărâtor, succesul unei bănci se datorează personalului angajat: atât celui din front-office, ce materializează efectiv produsul oferit, cât și celui din back-office, care asigură condițiile efective de desfășurare a activităților, contribuind totodată la crearea imaginii băncii. De asemenea, personalul este cel ce poate tangibiliza serviciul oferit și poate reduce riscul variabilității serviciilor, risc perceput ca fiind foarte ridicat.

Toate aceste elemente conduc deci la concluzia conform căreia o politică adecvată în domeniul resurselor umane necesare unei companii de servicii îi pot asigura acesteia succesul. Prestatorii de servicii trebuie să aibă atât capacitatea, cât și dorința de a îndeplini serviciul pe care îl așteaptă consumatorii, și acest rezultat va fi obținut de către conducerea băncii doar în ipoteza respectării unor pași esențiali în gestiunea resurselor umane:

- politica atent definită în recrutarea, selecția și angajarea personalului;
- aplicarea principiului formării continue a personalului;
- un sistem concret și consecvent de motivare a personalului;
- formarea unor echipe de lucru;
- asigurarea unui climat favorabil comunicării în interiorul și în afara băncii;
- implementarea și dezvoltarea unei culturi organizaționale solide.

²⁰ ELLIS, C.W. Management Skills for New Managers. New York: American Management Association, 2005. 145p.

²¹ STERENBERG, R. Manual de creativitate. Iași: Editura Polirom, 2005. 168 p.

Personalul - acest element devine o componentă a mixului de marketing datorită trăsăturilor serviciilor și în special a componentei varietate (eterogenitate) a serviciilor. Astfel, rolul personalului în prestarea serviciilor financiar-bancare de calitate și în consecință gradul înalt de influențare a percepțiilor și atitudinilor clientului, fac ca interesul responsabililor de marketing să fie direcționat în mod activ spre gestiunea personalului.

BIBLIOGRAFIE

1. ALPOPI, C. Creativitate și inovare. București: Editura ASE, 2002. 157p.
2. ILIEȘ, L.; OSOIAN, C.; PETELEAN, A. Managementul resurselor umane. Cluj-Napoca: Dacia, 2002. 187p.
3. MIKOLAJCZAK, A.; BRABANDERE, de Luc. Le plaisir des idées. Paris: Dunod, 2004. 226p.
4. ELLIS, C.W. Management Skills for New Managers. New York: American Management Association, 2005. 145p.
5. STERENBERG, R. Manual de creativitate. Iași: Editura Polirom, 2005. 168 p.