

semantycznej natury, o której nie można zapominać. Wiadomo, że terminy takie jak: *etyka*, *moralność*, *obyczaj*, są wieloznaczne. Otóż współcześnie coraz częściej słowo *etyka* używane jest w znaczeniu bardzo szerokim, niemal synonimicznym do „przestrzegania reguł”, „nie łamania przepisów” itp., a także – nazbyt często wykorzystywana jest funkcja perswazyjna tego terminu. Obawy etyków budzi nasilająca się tendencja do zamazywania różnicy między regułami czy normami socjotechnicznymi lub sprawnościowymi, instrumentalnie traktowanymi, które z istoty rzeczy uprzywilejowują perspektywę materialnej wymierności kosztów i skutków działań (np. gospodarczych) – a regułami czy normami *stricte* etycznymi, które najczęściej abstrahują od tych charakterystyk, koncentrując się na wartościach głębiej rozumianych i traktowanych w sposób autoteliczny; nie jako środek do celu, ale jako cel sam w sobie. Niepokój co do tego, czy przydawanie miana etyczności elementarnym normom współżycia społecznego (nie kradnij, nie oszukuj, nie kłam), postrzeganych jako konieczne w działaniach zawodowych różnych branż współczesnego biznesu i gospodarki, ale i dopuszczających klauzule odstępstw i formy kamuflażu nie narusza autonomii etyki, sprowadzając jej funkcję do legitymizowania społecznie narastających zjawisk negatywnych moralnie (czy po prostu „uświęcania” konieczności ekonomicznych jako moralnego rozgrzeszania *status quo*) – nie jest tak zupełnie bezpodstawny. Podobnie jak, z drugiej strony, nie można bagatelizować argumentów tych ekonomistów i ludzi czynnie partycypujących w życiu gospodarczym społeczeństw, którzy w ingerencji elementów pozaekonomicznych (polityki, ale i etyki) – skłonni są dopatrywać się zagrożeń dla wolności rynku i sprawności funkcjonowania mechanizmów jego samoregulacji. Ważne jest to, aby dostrzegać obecność dylematu, kiedy mowa o autonomiczności etyki teoretycznej (filozoficznej) czy autonomiczności praw ekonomii – ale zarazem uwzględniać konieczny charakter wzajemnych ich związków i oddziaływań korekcyjnych. I właśnie myślenia w tych kategoriach uczy (a w każdym razie w tym kierunku inspirowa) omawiana przeze mnie książka.

O podręcznikowym charakterze tego opracowania przypomina zamieszczony na końcowych stronach książki *Słownik terminów etycznych* (s. 227 - 243), *Fragmenty kodeksów etycznych* (można by dodać i uszczegółowić – kodeksów etyk zawodów ekonomicznych), zadania testowe, sprawdzające orientacyjną wiedzę z zakresu podstawowych pojęć filozoficznych, etyki praktycznej, filozofii politycznej i społecznej, oraz – wykaz bibliografii przedmiotowej.

Autorzy bardzo trafnie dobrali formułę tytułową podręcznika, podkreślając nią wieloperspektywiczność, wielodyscyplinarność i cząstkowość spojrzenia na problemy niezwykle istotne dla kształtowania samoświadomości aksjologicznej i metodologicznej przyszłych adeptów nauk ekonomicznych i uczestników (a nierzadko organizatorów) życia gospodarczego, rządzonego nie tylko prawami zysku bezpośredniego, ale uwzględniających szerszą perspektywę spojrzenia na wady i zalety samej struktury rynkowości. I nawet jeśli z ujęciami niektórych zagadnień można by trochę polemizować – formuła ta inspirowa do dyskusji, myślenia i stawiania ważnych pytań. Nie trzeba nikogo przekonywać, iż stanowi to cenny walor podręcznika akademickiego.

Halina Promieńska

Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania, pod red.
Krzysztofa Opolskiego, CeDeWu, Warszawa 2000, ss. 200.

Jakość usługi bankowej w znaczącym stopniu wpływa na jej konkurencyjność. W czasach, w których instytucje finansowe oferują klientom podobne produkty, nie chronione patentami i na zbliżonych warunkach cenowych, to właśnie jakość różnicuje podobną do siebie ofertę usług bankowych. Zagadnienie jakości usług instytucji finansowych zostało podjęte w książce *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania* pod redakcją naukową Krzysztofa Opolskiego.

Recenzowana książka stanowi rozwinięcie publikacji Krzysztofa Opolskiego *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem* wydanej w 1998 roku. Obecna, jej zaktualizowana wersja znacznie rozszerza nie tylko grono autorów, ale także zakres prezentowanych zagadnień.

Autorzy pracy nie sprecyzowali celu publikacji ani też nie określili, kto jest jej adresatem. Trudno jest więc, z tego punktu widzenia, dokonać oceny stopnia realizacji założonych celów i za-

miarów autorów. Można jedynie przypuszczać, odnosząc się do słów z *Przedmowy* prof. Kozińskiego oraz samej treści książki, że jest przeznaczona dla szeroko rozumianych kadr bankowych i ma na celu prowadzenie rozważań nad miejscem i rolą jakości w budowie przewagi konkurencyjnej i wzroście efektywności banków.

Punktem wyjścia do rozważań nad jakością staje się pierwszy rozdział książki poświęcony jakości w zarządzaniu bankiem. Autorzy prowadzą w nim analizę teoretyczną definicji jakości, ewolucji zarządzania jakością, ekonomicznej użyteczności dóbr dla klientów jako miar jakości. Według nich – jakość można rozumieć w różny sposób jako:

- użyteczność dóbr dla klientów,
- jakość składników dobra,
- odzwierciedlenie kosztów składników jakości,
- całkowity koszt wytworzenia dóbr.

Po wyjaśnieniu i interpretacji definicji jakości pozostaje do rozwiązania problem jego pomiaru, przy czym zawsze ostatecznym weryfikatorem jakości dóbr lub usług jest konsument. Następnie autorzy omawiają zagadnienia dotyczące pomiaru jakości na gruncie teorii ekonomii oraz związków pomiędzy poprawą jakości a zmianą dobra i jego jednostek. Rozdział pierwszy kończą wskazania dla praktyki zarządzania jakością.

Tę tematykę rozwija i kontynuuje drugi rozdział książki o normach ISO w banku detalicznym. Sięgając w nim do pragmatyki zarządzania instytucją finansową, prezentuje on normy ISO 9000 (ze szczególnym wyróżnieniem PN-ISO 9004-2, dotyczącej zarządzania jakością i tworzenia systemu jakości dla sektora usług). Podaje ich wymagania, procedury projektowania i wprowadzania. Następnie podejmuje rozważania nad budową i wprowadzeniem systemu jakości do banku komercyjnego. Podkreślono w nim jednocześnie, iż niezmiernie istotną kwestią przy wprowadzaniu norm ISO jest wybór obszaru objętego systemem jakości („Tylko małe firmy są w stanie zbudować system jakości obejmujący wszystkie obszary działalności”). Jego Autor porównuje ISO, będący systemem polegającym na tworzeniu formalnych procedur, z TQM, czyli kompleksowym zarządzaniem jakością w przedsiębiorstwie wskazując, iż oba systemy te nie wykluczają się. TQM jest specyficzną filozofią działania firmy, polegającą na takim działaniu przedsiębiorstwa, aby w jak najlepszym stopniu zaspokoić wymagania i oczekiwania klientów. A zatem wymaga ona nie tylko doskonalenia końcowych wyrobów i usług, ale również jakości pracy (kwalifikacji ludzi, jakości pracy, technologii, wyposażenia itp.). W ISO natomiast występują szczegółowe procedury dotyczące odcinków pracy i wymogi ich realizacji. Rozdział wzbogacają uwagi dotyczące wprowadzania systemu jakości, wzory notatek, harmonogramów prac itd. odnoszące się bezpośrednio do praktyki wprowadzania jakości, a ilustrujące czytelnikowi omawiane zagadnienia.

Zainteresowanie rozdziałem trzecim, poświęconym metodzie *target costing* w analizie jakości w banku, winno wynikać z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze prezentuje on nowoczesne i bardzo oryginalne podejście do kosztów jakości w banku. Metoda *target costing* postuluje przystosowanie struktury kosztów produktów do wartości dodanej tworzonej dla klienta przez poszczególne elementy produktu. Jeżeli więc z badań wynika, że więcej znaczy dla indywidualnego klienta pierwszy kontakt telefoniczny z bankiem niż późniejsze kontakty z pracownikami sali operacyjnej (czyli większy jest udział telefonu w tworzeniu wartości dla klienta niż to wynika z dotychczasowej struktury kosztów), należy zwiększyć nakłady na usługi telefoniczne w banku.

Drugim powodem, dla którego warto zapoznać się z rozdziałem K. Waśniewskiego jest oryginalny sposób prezentacji omawianych zagadnień. Autor najpierw przedstawia pewien kluczowy problem dla ilustrowanego zagadnienia, a następnie analizując go prezentuje nowe treści zachowując chronologiczny i spójny tok wywodu.

Rozpatrując tematykę jakości w banku nie sposób pominąć jakości w aspekcie finansowym. W rozdziale czwartym poświęconym tym zagadnieniom wskazano na znaczenie jakości aktywów, depozytów i sprawozdań finansowych banku. Na szczególną uwagę zasługuje problem jakości bazy depozytowej, która w odróżnieniu od jakości aktywów, rzadko stanowi przedmiot rozważań. O jej jakości decyduje zróżnicowanie klientów, różnorodność i wysokość lokat oraz stabilność bazy depozytowej (osad).

Niezależnie od wspomnianych zagadnień w tym rozdziale zawarto także symetryczną analizę kredytów i depozytów. Tak jak w przypadku dużych kredytów – normy ostrożnościowe ograniczają możliwość udzielania ich przez banki, tak można by pokusić się o określenie (choćby dla celów informacyjnych) norm dla dużych depozytów. Dodatkowo rozdział zawiera opis opracowanego w la-

tach 80. systemu rachunku kosztów oraz zagadnień związanych z oceną wyników działalności banku.

Kolejny rozdział wskazuje na rolę marketingu w zarządzaniu przez jakość. Można by ją sparafrazować słowami autorów jako: „wejście i wyjście systemu jakości w banku”. W rozdziale tym podjęto też rozważania na temat jakości stanowiącej element pozacenowej strategii instytucji finansowej oraz wpływu różnych narzędzi marketingowych na jakość postrzeganą przez klientów.

Ostatni rozdział książki został poświęcony koncepcji zarządzania jakością w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Total Quality Management – TQM). Autor rozpoczynając od wyjaśnienia koncepcji TQM, porównuje ją z koncepcją HRM – „koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi oraz prezentuje zasady zarządzania firmą, w której jakość stawia się na pierwszym miejscu”.

Recenzowana publikacja łączy aspekty teoretyczne zarządzania jakością z jej ujęciem praktycznym. Jednak prezentowane tematy cechuje niekiedy różny stopień szczegółowości, od ścisłego odniesienia się do przykładów z praktyki bankowej (np. w rozdziale 2 i 3) do, na przykład, ogólnych wytycznych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi prezentowanych w ostatnim rozdziale. Tym niemniej zagadnienia prezentowane w książce tworzą spójną całość. Na uwagę zasługuje przejrzysty i chronologicznie rozwijający prezentowane zagadnienia układ treści.

Atutem książki jest bogata podbudowa teoretyczna. Autorzy sięgają też do tez i badań innych ekonomistów, co w znaczącym stopniu urozmaica prezentowane zagadnienia.

Warto zwrócić też uwagę na sposób prezentacji treści. Komunikatywny język, przystępna forma prezentacji wzbogacona schematami i tabelami oraz, charakterystyczne dla Wydawnictwa CeDeWu, słowa – hasła wypisane na wyodrębnionym w całej książce marginesie, wręcz zachęcają czytelnika do lektury.

Książka posiada niewątpliwe walory poznawcze i można potwierdzić, słowa prof. dr hab. Wiktolda Kozińskiego z *Przedmowy*: „to właśnie ta publikacja powinna stać się ważną pozycją w literaturze poświęconej jakości”.

Natomiast wobec zawartych w publikacji wskazówek dotyczących praktyki zarządzania jakością w instytucjach finansowych, pozostaje jedynie życzyć sobie, aby miały one swoje odzwierciedlenie w praktyce polskich banków.

Książka została napisana przez osoby związane z praktyką bankową i kadrą akademicką pod redakcją naukową prof. Krzysztofa Opolskiego. Autorami publikacji są: Henryk Krajewski, Ewa Opolska, Krzysztof Opolski, Konrad Polkowski, Jerzy Świdorski i Krzysztof Waśniewski.

Maria Golec