

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ БАНКА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ КАЧЕСТВА

© 2016 Савчук Рамила Рафиковна

кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры “Менеджмент качества”

© 2016 Агарков Максим Александрович

Московский государственный университет путей сообщения (МИИТ)

127994, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9

E-mail: OET2004@yandex.ru

Предлагается наряду с традиционными инструментами использовать инструменты качества для оценки результативности обслуживания клиентов банка.

Ключевые слова: банковский менеджмент, система менеджмента качества.

Для современного рынка характерна острая конкуренция за сферы привлечения и приложения денежного капитала банков. В связи с этим весьма актуальна проблема управления банком, т.е. проблема выбора и реализации рациональных методов банковского менеджмента, являющегося инструментом расширения пассивных и активных операций банка, продвижения его услуг на рынок и увеличения прибыли.

Целью политики менеджмента банка выступает привлечение клиентуры, расширение сферы сбыта своих услуг, завоевание рынка, рост получаемой прибыли. Осуществление этих целей возможно лишь при должном понимании значимости качества обслуживания клиентов и постоянного его повышения.

Прежде всего, главы банков должны уяснить истинные причины своих неудач, обусловленных недостатками управления. Затем необходимо осознать реальные возможности качественного совершенствования используемой системы управления. Банковский менеджмент в России понимается упрощенно, зачастую его ставят в один ряд с производственным менеджментом, не учитывая его специфики.

Все большее значение в данной связи приобретает система менеджмента качества в банковской сфере, где во главу угла ставятся требования клиентов к качеству обслуживания, к качеству самих банковских услуг. Переориентация банковской деятельности в сферу реальной экономики требует организации системы внутреннего контроля всей деятельности банка. Поэтому в настоящий момент на первый план выдвигается необходимость повышения качества банковско-

го менеджмента и всех его составляющих: риск-менеджмента, финансового менеджмента, организации и маркетинга.

Основной целью любой банковской организации является получение прибыли. Поэтому необходимо определить, какие цели деятельности банка влияют на его расходы и доходы и дают экономический эффект после организации функционирования системы менеджмента качества (СМК). Это, прежде всего, следующее:

- снижение расходов на работу с претензиями клиентов банка и расходов на удовлетворение претензий. Достигается благодаря: снижению количества претензий клиентов, эффективной организации процесса “Работа с претензиями” и взаимодействию с клиентами в рамках СМК;

- снижение расходов на внутренние ошибки, проблемы, несоответствия (незаметные для клиентов). Достигается благодаря: реализации механизма регулярных предупреждающих действий, постоянному улучшению процессов, реализации внутренней обратной связи сотрудников банка, повышению компетентности персонала и др.;

- увеличение продаж и доходов банка. Достигается благодаря: повышению качества процессов банка, повышению удовлетворенности клиентов, росту комплексности продаж, повышению качества продуктов;

- достижение показателей процессов системы менеджмента качества банка и реализуемых проектов и поручений в рамках процессов. Обеспечивается благодаря механизмам управления процессами в СМК.

Далее обозначим цели, которые косвенно влияют на экономический эффект СМК:

- повышение эффективности и прозрачности управления банком;
- повышение имиджа и репутации банка;
- увеличение доли рынка;
- выход на новые рынки и тиражирование бизнеса;
- быстрое принятие решений и внутренний обмен информацией;
- внедрение успешного опыта.

Успешная работа коммерческого банка зависит от всех аспектов деятельности организации, влияющих на удовлетворенность клиента. Понятие “система менеджмента качества” (СМК), по нашему мнению, является фундаментальным и включает в себя три составляющие: обслуживание, процесс, продукт. Каждый из этих трех компонентов может применяться банком как отдельный и самостоятельный способ повышения качества банковской деятельности и удовлетворенности клиентов.

Стандарт качества обслуживания устанавливает, как организовать взаимодействие с клиентом и обеспечить для него комфортные условия в банковском офисе.

Стандарт качества бизнес-процесса определяет, как должен быть устроен бизнес-процесс и как его выполнять; кто и какие функции должен выполнять в бизнес-процессе; кто и за что должен отвечать; какие входы/выходы должны формироваться и с какими требованиями¹.

Стандарт качества продукта устанавливает, как сделать стоимость и условия реализации продукта конкурентоспособными и выгодными для клиента.

Конечно, в идеале должны быть реализованы одинаково эффективно все способы.

Были выявлены и реализованы несколько аспектов, положительно влияющих на настроение клиента и его впечатления от посещения банка:

1. Оформление офиса. Приятная цветовая гамма, картины, цветы, аквариум и т. п.

2. Внутреннее удобство и интерьер офиса. В офисе обязательно должна быть мягкая мебель, столики с деловыми журналами, бесплатная кофемашинка, телевизор с трансляцией бизнес-каналов, технические устройства для самообслуживания.

3. Встреча каждого клиента сотрудником банка (консультантом/менеджером по работе с клиентами) и сопровождение его для получения необходимого продукта/услуги и др.

Рассмотрим перечисленные подходы к обеспечению качества более подробно.

Система менеджмента качества банка

Ответственные за данное направление в банке - служба качества, департаменты бизнес-процессов, методологии и стандартизации, организационного развития. СМК банка - это совокупность взаимосвязанных методических, технических, информационных, организационных и других средств по управлению качеством. Внедряя СМК, мы так или иначе описываем бизнес-процессы банка, а затем управляем ими. Иными словами, бизнес-процессы и СМК не могут существовать независимо друг от друга, если мы говорим о реальной СМК, работающей на практике и приносящей результаты. Как было отмечено ранее, СМК является универсальным инструментом, объединяющим все способы, методики, технологии и средства в области качества банка.

СМК сводится к выделению бизнес-процессов банка и управлению ими по определенным правилам/механизмам, которые включают:

- регулярное обсуждение всех ключевых вопросов, задач и проблем по бизнес-процессам банка и принятие необходимых решений на заседаниях постоянно действующего комитета по бизнес-процессам и качеству;

- регулярное проведение совещаний процессных команд, состоящих из сотрудников различных подразделений банка, по вопросам стратегического планирования, контроля, анализа и улучшения своего процесса;

- систему обратной связи руководителей и исполнителей процесса;

- единую инструкцию по управлению процессами и работе процессных команд (последовательность шагов при работе с процессами);

- маркетинговые механизмы (обязательное определение требований рынка к процессу и его конкурентных преимуществ, оценку удовлетворенности клиентов процесса);

- стратегическое планирование процесса;

- описание процесса, взаимодействия подразделений и ответственности в его рамках, определение границ процесса;

- управление проектами (задачами) по улучшению (оптимизации) процесса, внедрению инноваций (идей);

- систему мониторинга показателей бизнес-процесса;



Рис. 1. Требования к качеству обслуживания в банке

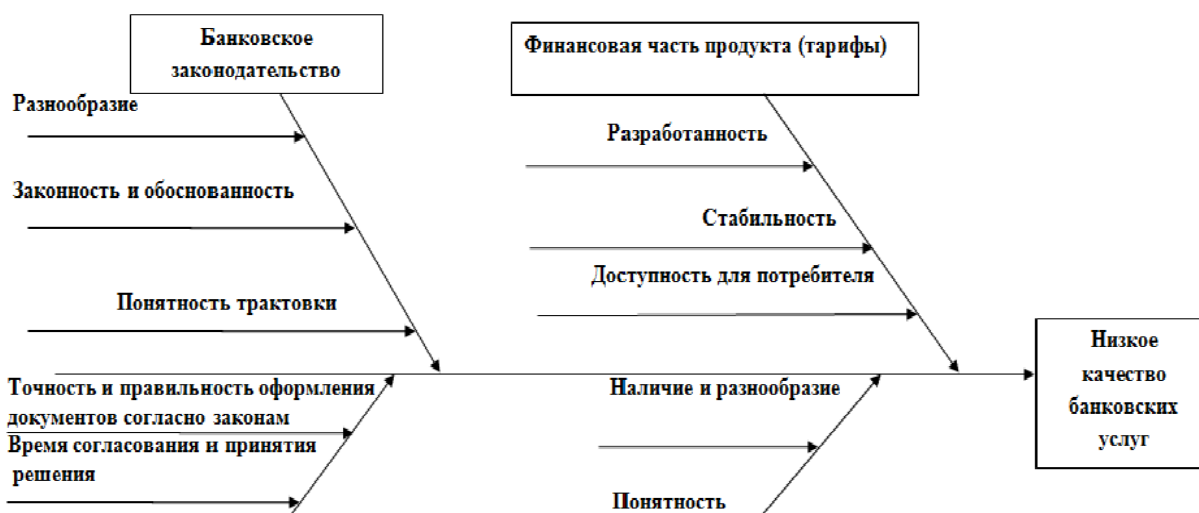


Рис. 2. Диаграмма “Ишикава” для выявления причин низкого качества банковских услуг

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Общее число за год	Общее число за год, %	Накопленный процент
Доступность для потребителя	17	13	9	20	16	11	20	14	12	5	7	19	163	22,86	22,86
Соблюдение интересов сторон	5	7	6	9	8	10	11	13	9	15	18	11	122	17,11	39,97
Сроки согласования и принятия решений	4	3	8	9	11	2	9	13	2	5	5	8	79	11,08	51,05
Адаптация к потребностям клиентов	7	5	3	4	7	7	2	9	8	4	6	11	73	10,24	61,29
Понятность трактования	5	5	6	2	7	8	5	3	9	11	2	4	67	9,40	70,69
Законность и обоснованность	5	4	4	4	2	7	4	4	4	3	8	2	51	7,15	77,84
Разнообразие	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	5,05	82,89
Стабильность	2	2	3	2	1	4	4	3	2	2	1	1	27	3,79	86,68
Разработанность	0	0	0	1	2	1	3	2	5	6	4	5	29	4,07	90,74
Точность и правильность	1	2	3	5	1	3	1	1	1	2	2	1	23	3,23	93,97
Обоснованность	2	1	3	1	4	1	2	1	2	1	2	2	22	3,09	97,05
Наличие и разнообразие	2	2	3	3	1	2	4	1	1	1	1	0	21	2,95	100,00
													713	100,00	

Рис. 3. Контрольный листок выявления проблем качества банковских продуктов

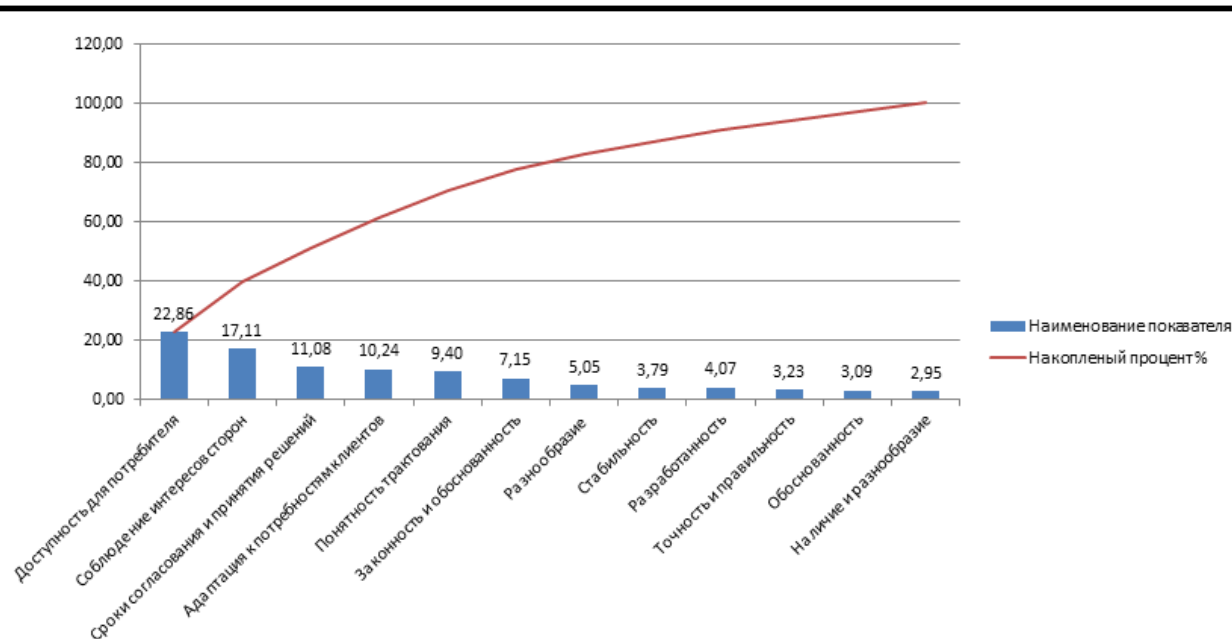


Рис. 4. Диаграмма “Парето” для определения основных проблем качества банковских услуг

- работу с претензиями клиентов к процессу и анализ процесса. Обратную связь с клиентами процесса.

- методы анализа/аудита и постоянное улучшение (оптимизацию) процесса;

- предупреждающие действия и управление операционными рисками процесса;

- документирование всех работ и результатов по управлению процессом (управление записями);

- процессное бюджетирование и обеспечение ресурсами;

- мотивацию участников процесса в зависимости от результатов всего процесса, а не его отдельного подпроцесса.

Качество обслуживания - это совокупность механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, влияющих на удовлетворенность клиентов при контакте с банком, но напрямую не связанных с выполнением основных банковских бизнес-процессов (реализацией продуктов и услуг). Важно отличать деятельность по обеспечению и улучшению качества обслуживания в банке от выполнения основных бизнес-процессов банка. Иными словами, основные бизнес-процессы запускаются после того, как клиента удовлетворило качество обслуживания и он решил приобрести необходимый продукт/услугу.

В зависимости от точек контакта клиента с банком качество обслуживания подразделяется на несколько видов: качество обслуживания в банковском офисе, качество работы интернет-представительства банка, качество обслуживания в call-центре (телефонном центре).

Рассмотрим требования к качеству обслуживания в банковском офисе, которые можно объединить в следующие три группы: внешние атрибуты, внутренние атрибуты и персонал офиса (рис. 1).

На основании существующих критериев предлагаем изучить их влияние на качество обслуживания с помощью инструментов качества: диаграммы “Ишикава” (рис. 2), контрольного листа (рис. 3) и диаграммы “Парето” (рис. 4)².

Информация для анализа может быть получена из опросов клиентов с помощью анкет и чек-листов.

На диаграмме “Парето” видно, что основные причины снижения качества обслуживания в офисе - это наличие и доступность консультанта, наличие очередей, информационное оформление офиса, прилегающая территория, современные информационные технологии, чистота и тишина в офисе, зона ожидания, зона обслуживания клиентов, возможность посещения с детьми, микроклимат, график работы, манера общения, зона 24x7: удобство и функциональность, информационные стенды и материалы.

¹ См.: Гуськова М.Ф., Стерликов П.Ф., Стерликов Ф.Ф. Развитие методологии анализа и синтеза экономических теорий стоимости и полезности. Москва, 2006; Их же. Ценность, полезность и стоимость образовательных услуг. Москва, 2003.

² Гуськова М.Ф., Стерликов П.Ф., Стерликов Ф.Ф. Диалектика экономического прогресса // Экономические науки. 2006. № 7 (20). С. 154.