
МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОЦЕССА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Новокрещенова Ольга Александровна, асп.

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, ул. Большевикская, 44, Саранск, Россия, 430000; e-mail: nol55@yandex.ru

Цель: статья посвящена вопросам управления и совершенствования процесса обслуживания клиентов кредитной организации на основе применения инструментов менеджмента качества. *Обсуждение:* в условиях повышения конкуренции на банковском рынке и в ситуации, когда цены на банковские услуги не являются конкурентным преимуществом, большое значение играет качество обслуживания клиентов в кредитной организации. В целях повышения качества обслуживания могут использоваться разнообразные инструменты менеджмента качества, позволяющие ориентировать все стадии процесса оказания услуги на требования клиентов, а также выявить недостатки и разработать систему корректирующих мероприятий. *Результаты:* в статье обосновывается необходимость применения инструментов менеджмента качества, которые для повышения эффективности процесса обслуживания клиентов кредитной организации, целесообразно применять в виде методики. Автором рассмотрены возможности и преимущества, которые дает использование методики в кредитных организациях.

Ключевые слова: кредитная организация, процесс обслуживания клиентов, инструменты менеджмента качества.

1. Введение

На современном этапе развития мировой экономики приобретают особое значение услуги, оказываемые кредитными организациями. Стабильно и эффективно функционирующий банковский сектор является ключевым фактором интенсивного экономического роста, что имеет высокую актуальность для России в свете стоящей перед ней задачи по повышению конкурентоспособности экономики.

Происходящие в настоящее время изменения в мировом банковском секторе преследуют цель адаптировать его к меняющейся международной ситуации, сделать его более устойчивым к возможным негативным воздействиям макроэкономического или политического характера. В связи с этим в банках большинства стран мира происходят изменения, касающиеся как

организационной структуры, системы управления, систем мотивации и материального поощрения, так и работы с клиентами. Одним из направлений изменения и улучшения деятельности кредитных организаций является повышение качества предоставляемых услуг. Субстрат «качество» является неотъемлемой составной частью построения стратегии развития кредитной организации, поскольку современные положения теории и практики стратегического менеджмента не позволяют выделить единую основу для построения эффективной стратегии предприятия [3].

2. Обзор публикаций по проблеме

В специальной научно-практической литературе в настоящее время опубликовано большое количество работ, посвященных вопросам применения отдельных инструментов, направленных на совершенствование управления взаимоотношениями с клиентами, улучшения обслуживания и снижения стоимости услуг. Например, построение системы бизнес-процессов банка, применение методики SERVQUAL для анализа удовлетворенности клиентов качеством обслуживания, использование метода ФСА для определения стоимости услуг банка. Публикации касаются применения как различных методов получения обратной связи от клиентов, так и разработки новых продуктов, направленных на удовлетворение потребностей клиентов в качественных банковских услугах. Но как показывает практика, использование в деятельности банка отдельных инструментов не дает долгосрочного положительного результата. Для управления процессом обслуживания клиентов кредитной организации целесообразно разработать и применять систему инструментов менеджмента качества, повышающих эффективность процесса обслуживания клиентов банка. Данная система может быть представлена как методика повышения качества процесса обслуживания клиентов кредитной организации, предполагающая использование следующих инструментов менеджмента качества:

- SERVQUAL – инструмент, направленный на измерение качества услуг;

- Function Deployment (QFD) – инструмент, позволяющий перевести требования клиентов в качественные характеристики процесса обслуживания;

- IDEF0 – инструмент, позволяющий подробно рассмотреть существующий процесс обслуживания и его основные этапы;

- Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) – инструмент, направленный на определение недостатков процесса обслуживания и разработку корректирующих мероприятий;

- метод диаграммного проектирования – инструмент, позволяющий наглядно представить усовершенствованный процесс обслуживания.

Комплексное применение перечисленных инструментов позволяет рассмотреть процесс обслуживания с точки зрения и клиента и банка, а также сравнить с процессом обслуживания основных конкурентов.

3. Обсуждение результатов

Графическая интерпретация методики повышения качества процесса обслуживания на основе инструментов менеджмента качества представлена на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм применения методики повышения качества процесса обслуживания на основе инструментов менеджмента качества

Применение представленной на рис. 1 методики начинается с проведения маркетинговых исследований в области определения удовлетворенности клиентов качеством существующего процесса обслуживания в кредитной организации. Маркетинговые исследования являются средством обеспечения своевременной, актуальной и надежной информацией с целью принятия управленческих решений [4]. Инструментом, позволяющим прове-

сти анализ удовлетворенности клиентов и получить наиболее исчерпывающую информацию об ожиданиях клиентов и восприятии качества обслуживания, является концепция SERVQUAL. В настоящее время в состав данной концепции входит пять основных критериев или измерений (табл.):

Таблица

Измерения качества услуг в модели SERVQUAL [4]

Измерение	Краткое описание измерения
Материальность (Tangibles)	Восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала и других физических свидетельств услуги
Надежность (Reliability)	Способность выполнить обещанные услуги точно и основательно
Отзывчивость (Responsiveness)	Желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги
Уверенность (Assurance)	Воспринимаемая компетентность и вежливость персонала. Формируемое доверие компании и персонала к себе. Безопасность услуг
Сопереживание (Empathy)	Доступность (физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным), коммуникативность (фирма информирует потребителей об услугах на понятном им языке), понимание (стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним)

В научной литературе существуют различные модификации и отраслевые интерпретации методики SERVQUAL. Наиболее сложной и учитывающей многие недостатки является методика взвешенной SERVQUAL, предполагающая наряду с оценкой ожидания и восприятия клиентами обслуживания, определение значимости для них предлагаемых измерений. Применение концепции состоит в разработке анкеты, состоящей из вопросов, позволяющих оценить измерения качества обслуживания. Выбор данного инструмента при проведении анкетирования клиентов обусловлен спецификой его использования, предполагающей оценку ожиданий клиентов относительно качества обслуживания в банке, восприятия после обслуживания, а также оценку значимости представленных в таблице измерений качества банковских услуг. Таким образом, анкета для оценки клиентом качества услуг должна состоять из трех блоков: значимость критериев, оценка ожидания, оценка восприятия.

Результаты оценки качества услуг по методике взвешенной SERVQUAL являются основой для использования инструментов менеджмента качества, направленных на выявление наиболее важных для клиентов характеристик процесса обслуживания и определение проблем процесса, в частности, для построения матрицы «Дома качества» (QFD) и расчета коэффициентов по методу FMEA.

В построении «Дома качества» применительно к процессу обслуживания клиентов в банке можно выделить несколько обязательных и последовательно выполняемых этапов, которые представлены на рис. 2.

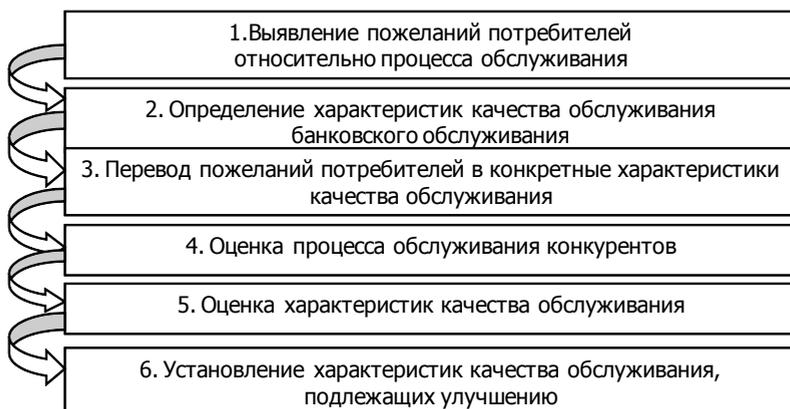


Рис. 2. Этапы построения «Дома качества» процесса банковского обслуживания

Использование данного инструмента при совершенствовании процесса обслуживания обусловлено его способностью переводить требования клиентов в конкретные характеристики качества, которые подлежат изменению. На следующем этапе применения методики повышения качества обслуживания клиентов в банке данные характеристики качества соотносятся с основными стадиями процесса обслуживания. При выделении основных этапов процесса обслуживания наиболее целесообразно использовать метод диаграммного проектирования. Использование метода состоит из следующих этапов:

1. Определение действий клиентов на каждом этапе обслуживания начиная от входа клиента в отделение и заканчивая его уходом из банка. Выделение стадий, на которых возможно ожидание клиентом выполнения тех или иных операций. Установление материальных свидетельств обслуживания на каждой стадии (например, помещение банка, договор на оказание услуги, кассовый чек о внесении или снятии денежных средств и т.д.).

2. Определение действий сотрудника банка, непосредственно контактирующего с клиентом, находящегося выше линии взаимодействия в зоне видимого обслуживания (например, приветствие клиента, определение потребности и т.д.).

3. Определение действий сотрудника банка, непосредственно контактирующего с клиентом, находящегося ниже линии взаимодействия в зоне невидимого обслуживания (например, подписание договора на предоставление услуги и т.д.).

4. Определение обеспечивающих и вспомогательных действий сотрудников банка, непосредственно не контактирующих с клиентами (например, подготовка бланков договоров, инкассация денежных средств и т.д.).

Выбор данного инструмента при проектировании процесса обслуживания обусловлен следующими особенностями его построения:

Наглядность – позволяет выделить и описать все стадии и точки контакта клиента с сотрудниками банка.

Разграничение видимых и невидимых операций – позволяет описать процедуры, выполняемые сотрудниками банка на всех стадиях обслуживания клиентов как в видимой для клиента зоне, так и в невидимой. Кроме того, подобное разграничение дает возможность определить условия, необходимые для производства услуги и ее непосредственного оказания.

Отображение видимых материальных характеристик, оцениваемых клиентами на разных стадиях процесса обслуживания, – позволяет учитывать качество материальных свидетельств обслуживания, таких как оформление помещения офиса банка, внешний вид персонала, наличие мест для заполнения документов и ожидания обслуживания.

Выделение стадий, при осуществлении которых могут возникнуть проблемы, – позволяет выделить и проработать возможные потенциальные проблемы процесса обслуживания.

Выделенные с помощью метода диаграммного проектирования проблемы, которые могут возникнуть в процессе обслуживания клиентов в кредитной организации, подробно рассматриваются и анализируются с помощью метода анализа характера и последствий отказов (FMEA). Использование данного метода состоит в последовательном выполнении операций, представленных на рис. 3.

Применение данного инструмента состоит в определении на основе информации, полученной на предыдущих этапах, потенциальных и существующих недостатков процесса обслуживания, разработке корректирующих мероприятий и анализе эффективности запланированных мероприятий.

Последним этапом применения методики повышения качества обслуживания является построение усовершенствованного процесса обслуживания с учетом определенных с помощью метода SERVQUAL требований клиентов, особенностей осуществления обслуживания банков-конкурентов, существующих и потенциальных проблем процесса.

Результатом применения методики является разработанный на основе сравнения процесса «как должно быть» и процесса «как есть» план внедрения изменений в процесс обслуживания с выделенными конкретными мероприятиями, сроками и ответственными сотрудниками.

Преимущество использования методики повышения качества процесса обслуживания на основе инструментов менеджмента качества состоит в том, что она позволяет:

- наглядно представить стадии процесса обслуживания;
- описать документационное обеспечение процесса;
- рассмотреть недостатки существующего процесса обслуживания и спроектировать процесс «как должно быть»;
- разработать корректирующие мероприятия по нейтрализации существующих и потенциальных недостатков;
- определить эффективность разработанных мероприятий по нейтрализации недостатков.

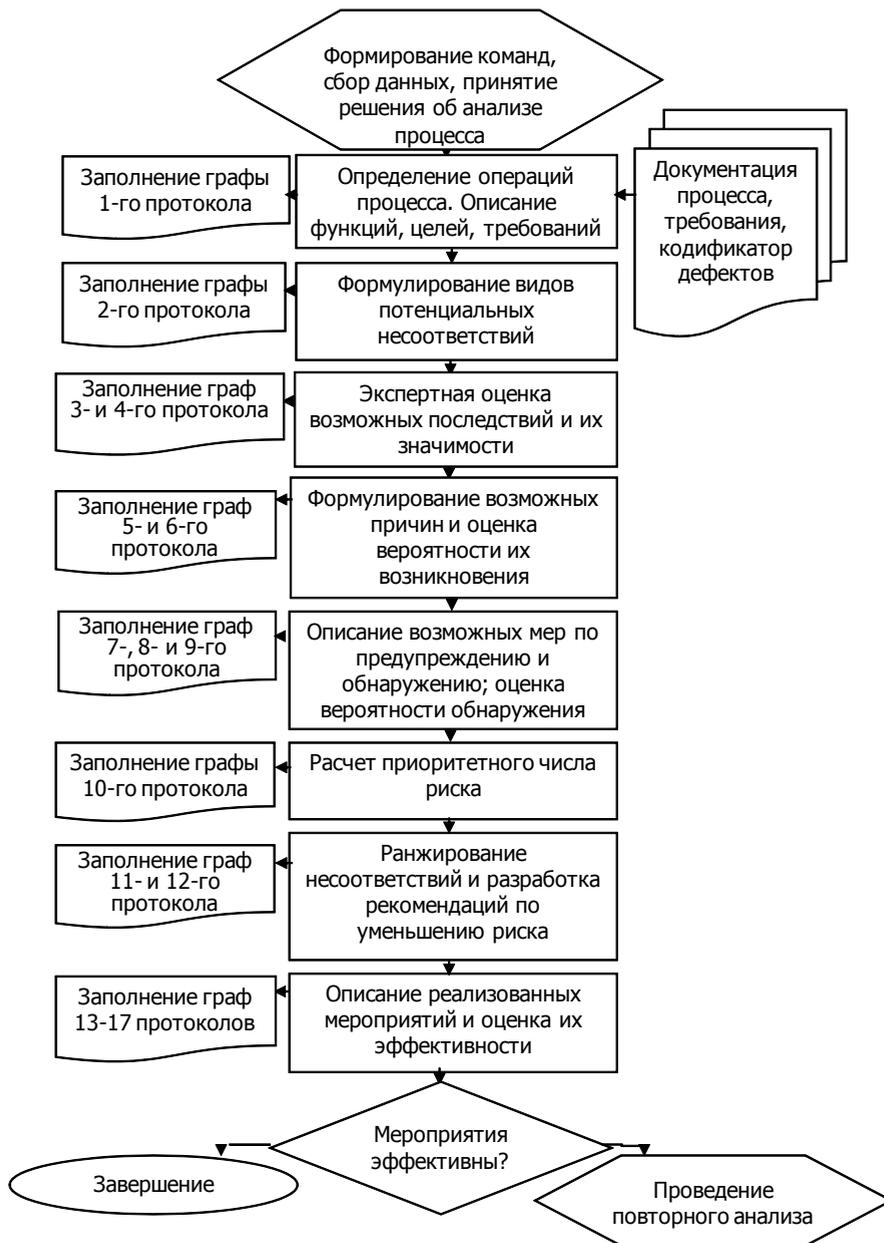


Рис. 3. Блок-схема анализа видов и последствий потенциальных несоответствий процесса [1]

Для эффективного применения методики необходимо создать межфункциональную команду, состоящую из представителя руководства банка, непосредственно курирующего обслуживание клиентов – физических лиц; представителя сотрудников, работающих с клиентами банка; представителя отдела маркетинга; представителя финансового управления. Созданная для совершенствования процесса обслуживания команда должна получить всю необходимую информацию: документацию, регламентирующую процесс обслуживания, результаты проведенных ранее исследований удовлетворенно-

сти клиентов обслуживанием в банке, информацию о жалобах и претензиях клиентов, информацию о стоимости существующего процесса обслуживания, результаты бенчмаркинга.

4. Заключение

Таким образом, комплексное использование перечисленных инструментов менеджмента качества даст кредитной организации возможность:

- узнать мнения клиентов о качестве, преимуществах и недостатках процесса обслуживания данной кредитной организации и ее основных конкурентов;
- перевести мнения клиентов в конкретные характеристики качества обслуживания;
- подробно рассмотреть существующий процесс обслуживания в части определения его основных стадий в видимой и невидимой для клиентов зонах, материальных свидетельств обслуживания;
- выявить существующие и потенциальные несоответствия процесса обслуживания и их последствия, а также разработать рекомендации по снижению риска;
- спроектировать процесс обслуживания в соответствии с мнением клиентов, стратегией развития банка, требованиями рынка и разработать документацию, регламентирующую данный процесс;
- разработать конкретный план внедрения изменений в процесс обслуживания с выделенными мероприятиями, сроками и ответственными сотрудниками.

Список источников

1. ГОСТ Р 519–01.12-2007 (МЭК 60812:2006) *Менеджмент риска метод анализа видов и последствий отказов*. М.: Стандартинформ, 2008. 40 с.

2. Кукаева Л.И., Нелепов А.Ю. Маркетинговые исследования как средство повышения финансовых результатов предприятия // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2010, no. 9, с. 74-80.

3. Рязанцев А., Шукин О.С. Субстрат «качество» в стратегическом моделировании // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2010, no. 7, с. 58-70.

4. Янбекова А.В. Оценка качества банковских услуг с применением модели «servqual» // *Вестник ТИСБИ*, 2004, no.4. Доступно: <http://old.tisbi.org/science/vestnik/2004/issue4/Economica18.html>. (дата обращения: 13.10.2014)

METHOD OF IMPROVING THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN CREDIT ORGANIZATION

Novokreshchenova Olga Alexandrovna, graduate student

Ogarev Mordovia State University, Bolshevistskaia st., 68, Saransk, Russia, 430005;
e-mail: no155@yandex.ru

Purpose: the paper deals with the management and improvement of customer service process in credit institution on the basis of quality management tools implementation. *Discussion:* the quality of customer service in the credit institution has great importance in the conditions of increasing competition in the banking market and in the situation when the prices of banking services are not competitive advantage. There are many tools of quality management which can be used in order to improve the quality of service. These tools allow to focus all stages of the process of providing services to customer requirements, as well as to identify gaps and to develop a system of corrective actions. *Results:* the paper explains the necessity of using the quality management tools as a comprehensive method, which improves the efficiency of the customer service in credit institutions. The author considers the features and benefits of the using the comprehensive method in credit institutions.

Keywords: credit institution, the process of customer service, quality management tools.

References

1. GOST R 519–01.12-2007 (MEK 60812:2006) *Menedzhment riska metod analiza vidov i posledstviu otkazov*. [State Standard 60812:2006 Analysis techniques for system reliability – Procedure for failure mode and effects analysis (FMEA)]. Moscow, Standartinform Publ., 2008. 40 p.
2. Kukaeva L.I., Nelepov A.Y. Marketingovye issledovaniia kak sredstvo povysheniia finansovykh rezul'tatov predpriatiia [Marketing research as a means of improving financial results of the enterprise]. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2010, no. 9, pp. 74-80. (In Russ.)
3. Ryazantsev A.B., Schukin O.S. Substrat «kachestvo» v strategicheskoi modelirovanii [Quality substance in strategic modeling]. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2010, no. 7, pp. 58-70. (In Russ.)
4. Ianbekova A.V. [Otsenka kachestva bankovskikh uslug s primeneniem modeli «servqual»]. *Vestnik TISBI*, 2004, no. 4. (In Russ.) Available at: <http://old.tisbi.org/science/vestnik/2004/issue4/Economica18.html>. (accessed: 13.10.2014)