

Ю.В. БУЛГАКОВ, А.С. ЛОСЕВ

Приморский институт железнодорожного транспорта филиал
ДВГУПС, г. Уссурийск
Институт прикладной математики ДВО РАН, г. Владивосток

МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В
ОТДЕЛЕНИЯХ БАНКА
OPTIMIZATION METHODS OF WORK PERSONNEL IN
BRANCHES OF THE BANK

В работе рассматривается задача повышения эффективности обслуживания в отделениях банка, средствами оптимизации работы персонала и постоянного его обучения на месте. Построен пошаговый алгоритм, позволяющий проводить систематическое повышение эффективности обслуживания во всех отделениях банка, на основе штатной мобильной группы специалистов. Проведен анализ финансовой обоснованности данного алгоритма.

Ключевые слова: эффективность обслуживания, показатели функционирования, отделение банка, поток обслуживания.

In work the problem of increase of efficiency of service in branches of the bank, is considered by means of optimization of work of personnel and its continuous training at the place. The step-by-step algorithm allowing to carry out systematic increase of efficiency of service in all branches of the bank on the basis of regular mobile group of experts is constructed. The analysis of financial validity of this algorithm is carried out.

Key words: efficiency of service, functioning indicators, branch of the bank, service stream

Повышение качества обслуживания, соответствие заданному уровню обслуживания и работы с клиентом, на сегодняшний день залог успешной деятельности любой организации, в том числе, банковской. Особенно остро данный вопрос проявляется в коммерческих организациях, работающих в условиях жесткой конкуренции. В борьбе за каждого потенциального клиента, современные менеджеры проводят постоянные тренинги, поднимают корпоративный дух, разрабатывают соответствующие стратегии.

Не смотря на то, что качество обслуживания, как совокупность механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, влияющих на удовлетворенность клиентов при контакте с банком [2], является достаточно обобщенной оценкой, современный клиент банка

достаточно внимателен ко всем его проявлениям. Возможность большого выбора на рынке банковских услуг сделала из сегодняшнего потребителя человека опытного, изощренного, требующего большого числа услуг. Среди таких требований можно выделить: получение качественной консультации от банковских работников; невысокая стоимость услуг банка; безошибочная работа сотрудников или технических устройств банка; комфорт при обслуживании; наличие в банке современных услуг, технологий и т.п. Каждый клиент выбирает свой наиболее важный показатель качества обслуживания, но есть основной, на который обращают внимание все – время обслуживания, очередь, а точнее её отсутствие.

Вопрос эффективного, т.е. достаточно быстрого обслуживания, один из первоочередных и актуальных, от его решения зависит, насколько будут востребованы услуги отделения банка. Традиционное решение данного вопроса напрямую связано с числом персонала отделения, графиком рабочего дня и организацией труда. В тоже время, необходимо отметить, что численность персонала требует финансовых затрат. Также не всегда рентабельно вводит новую штатную рабочую единицу, с заработной платой, если она приводит к разгрузке других специалистов и не увеличивает прибыли.

В настоящей работе предлагается методика повышения эффективности обслуживания в отделениях банка за счет оптимизации трудового ресурса. Построен пошаговый алгоритм, позволяющий проводить систематическое повышение эффективности обслуживания во всех отделениях, постоянное обучение и, повышение квалификации персонала банка на месте, с помощью штатной не большой мобильной группы специалистов. Проведен числительный анализ на основе реальных данных функционирования банковского отделения.

В качестве основной идеи повышения эффективности работы отделений банка, предлагается создать мобильную группу работников до 2-3 человек. Достаточно очевидным является тот факт, что увеличение в каждом отделении числа работников, несомненно, сократит время ожидания в очереди, но это решение является затратным и имеет следующие недочеты:

1. Число вводимых рабочих единиц напрямую зависит от количества отделений банка, что является особенно затратным для крупных банков, имеющих большое количество отделений.

2. Появление одного или нескольких сотрудников в отделении банка может увеличить скорость работы отделения в целом, но принципиально не изменит темп работы отделения.

3. С течением определенного промежутка времени показатели эффективности работы отделения, которые повысятся на начальном этапе, усредняться и целесообразность наличия нового сотрудника становится не рентабельным и убыточным.

4. Присутствие дополнительной постоянной рабочей единицы в отделении, где поток клиентов не равномерен и зависит от времени суток, дня недели или числа месяца, является изначально затратным и убыточным решением.

Следовательно, говорить об увеличении штатных работников в каждом отделении банка, когда их число больше 10, в условиях глобальной оптимизации, не целесообразно.

В таком случае предлагается создать мобильную группу специалистов до 2-3 единиц, которые будут лавировать между отделениями банка. Функциональным их назначением является повышение эффективности работы различных отделений банка, за счет обучения персонала на месте, участие в работе отделения и повышение качества обслуживания в целом.

Методика работы мобильных групп может быть представлена в виде следующего алгоритма:

Этап 1. Анализ показателей качества функционирования отделений банков. Проводится дистанционный мониторинг выбранных показателей качества функционирования всех отделений банка (средняя длины очереди, время обслуживания, вероятность занятости специалиста и т.д.). Выбирается отделение, требующее особого внимания и действий по улучшению качества обслуживания.

Этап 2. Анализ ситуации изнутри. Мобильная группа специалистов выезжает в отделение банка и, на месте проводит визуальный анализ его работы. Проводится сбор данных по организации работы отделения, оценка деятельности каждого специалиста. (Время проведения 1-3 дня.)

Этап 3. Систематизация данных. Мобильная группа совместно с руководством отделения обсуждает выявленные недочеты, оценивает возможные способы решения текущих проблем. (Время проведения 1 день.)

Этап 4. Выработка решений. Мобильная группа, используя имеющиеся ресурсы отделения и специфику его расположения, категории основных клиентов, разрабатывает пошаговую стратегию повышения качества работы сотрудников. (Время проведения 1-3 дня.)

Этап 5. Внедрение. Проводится внедрение разработанных предложений и методик по работе с клиентами. Основным методом внедрения является обучение на месте, по средствам демонстрации и

передачи основных навыков на практике. На данном этапе предполагается, что специалисты мобильной группы будут непосредственно участвовать в рабочем процессе отделения, а не проводить семинары и тренинги. Передача опыта будет более успешной, когда специалисты мобильной группы будут работать с клиентом, а специалисты отделения банка будут сидеть рядом и фиксировать его действия, периодически его заменяя и, пробуя провести работу с клиентом на соответствующем уровне. (Время проведения 10-14 дней.)

Этап 6. Подведение итогов. После реализации предложенной стратегии в соответствующем отделении банка, проводится очередной мониторинг качества функционирования отделения и подведение итогов. В последствии, предложения, которые привели к повышению эффективности функционирования банка, обобщаются и внедряются в другие отделения банка по необходимости.

После окончания работы в отделении банка, мобильная группа переходит на работу в другое отделение, в котором соответствующие показатели ниже, чем в остальных.

Отличительной особенностью предложенной методики является финансовая обоснованность и оперативность действий. Предполагается, что реализация предложенного алгоритма должна не превышать 1-2 месяцев работы в одном отделении. Это не позволит привести к серьезным изменениям в работе отделений банка, которые нарушат их функционирования. Целью является оперативная помощь, которая заключается в определении курса повышения качества функционирования, предложении идеи и помощи по их внедрению. Сжатость сроков работы группы не позволит сформироваться ощущению постоянной помощи у сотрудников банка, остаться без внимания остальным отделениям, “утонуть” в формализме.

Финансовая обоснованность данного предложения заключается в меньшем числе сотрудников, привлеченных для повышения качества функционирования всех отделений банка, а также снижении потенциальных потерь, за счет усиления следующих позиций:

- Работа с персоналом на местах, которая повышает уровень эффективности обслуживания клиентов и работу отделения банка в целом. Системное проведение данных мероприятий не допускает снижения темпа работы и поддерживает тенденцию постоянного роста и качества работы в банке. В результате происходит планомерное повышение и модернизация, как самой работы, так и условий её выполнения по всем отделениям в равной степени, что повышает статус банка в целом.

- Сплоченность коллектива и повышение корпоративного духа компании является залогом успешной деятельности всей организации. Мобильный и динамичный темп в работе позволяет проявить у сотрудников такие качества как поддержка, взаимовыручка, отзывчивость, терпимость. В свою очередь, это не только способствует возникновению чувства принадлежности работника к единому коллективу, но и формирует благоприятную атмосферу работы. Последнее позитивно отражается на общении и работе с клиентами, что также является основой эффективной и качественной работы.

- Анализ рабочих и нестандартных ситуаций на месте. Корректировка политики общения и работы с клиентом, наработка соответствующей базы по изучению его мотивации и потребительских запросов.

- “Живой” мониторинг показателей работы в каждом отделении банка. Наличие постоянного контроля в виде реальной помощи мобильных групп со стороны других отделений, а не в виде формальных отчетов, позволяет отойти от стереотипного восприятия проверок и способствует сотрудничеству. В результате происходит повышение качества работы отделений банка.

- Сведение количества системных ошибок до минимума, при работе с клиентами. Повышение уровня профессионализма персонала и, соответственно, статус обслуживания в лице клиентов, что, несомненно, благоприятно способствует увеличению клиентской базы.

Таким образом, оптимизация трудовых ресурсов и правильное их перераспределение между различными отделениями банка позволяют не только увеличивать эффективность обслуживания, но и владеть информацией о состоянии каждого отделения напрямую, проводить постоянный мониторинг, принимать оперативные решения, отслеживать их реализацию, благодаря относительно малым затратам по сравнению с полученным результатом.

Список литературы

1. *Вентцель Е. С.* Теория вероятности. – М.: «Академия», 2005. – 576 с.

2. *Исаев Р. А.* Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке. – М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2010. – 318 с.

3. *Лосев А. С.* Анализ качества обслуживания в банковских отделениях методами теории массового обслуживания // Вестник Томского гос. Ун-та. Экономика, 2014. – №4(28). – С. 105-113.