

# بهبود خدمات و کاهش ازدحام در شعبه‌ها

کامل فهمی - کارشناس ارشد و مدرس در بانک ملی ایران

## مقدمه

نظام بانکی ایران، به عنوان یکی از ارکان مهم اقتصاد کشور، با چالش‌هایی مواجه است که در صورت اتخاذ تدابیر مناسب، می‌تواند از فرصت‌ها استفاده نماید و در راستای بهبود وضعیت فعلی و کاهش فاصله با بانکداری روز گام‌هایی را بردارد. این چالش‌ها را می‌توان فهرست‌وار به شرح زیر طبقه‌بندی نمود:

- ۱- کاهش و همسان‌سازی نرخ سود تسهیلات اعطایی.

- ۲- بحث پیوستن ایران به سازمان جهانی تجارت.
- ۳- صدور حکم رییس و قائم‌مقام بانک مرکزی توسط ریاست محترم جمهوری.
- ۴- تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه چهارم توسعه در زمینه بانکداری الکترونیکی.
- ۵- افزایش سرمایه بانک‌ها.
- ۶- پیوستن شبکه شتاب به شبکه‌های اروپایی و بین‌المللی.

- ۷- ضرورت ارتقای بهره‌وری کل نظام بانکی.
- ۸- ضرورت بهبود خدمات بانکی و کاهش ازدحام شعب بانک‌ها.

در این مجال به ضرورت بهبود سهم بازار خدمات بانکی و کاهش ازدحام شعب بانک‌ها پرداخته می‌شود.

## ارتقای سهم بازار و کاهش ازدحام باجه‌ها

موفقیت هر سازمانی وابسته به درایت مدیران و برخورداری آنان از اطلاعات روز است، چرا که مدیران با رهبری کارکنان زیرمجموعه، تیمی کارآمد را به وجود آورده و با بهبود سهم بازار از طریق رفع به موقع نیاز مشتری، سازمان را به سوی اهداف تعریف شده سوق می‌دهند.

### تعریف شفاف معیارهای ارتقای شغلی و برقراری مکانیزم‌های تاثیرگذار و جلوگیری از تاثیر روابط به جای ضوابط، انتصابات نابجا را به حداقل می‌رساند.

به منظور بهبود سهم بازار توجه مستمر به: ۱- طرز رفتار سازمان با مشتریان، ۲- پاسخگویی به موقع به نیاز مشتریان، ۳- سرعت و دقت در ارائه خدمت و ارتقای کیفیت خدمات از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

- ۱- طرز رفتار سازمان با مشتریان: در میدان رقابت، ضمن شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان، می‌بایست به منظور تامین رضایت مشتریان، ارزش بیشتری را به آنان ارائه نمود و برای ارائه ارزش

بیشتر، باید بهتر و سریعتر از رقیب عمل کرد تا مورد انتخاب مشتری قرار گرفت.

اولین مشتری هر سازمان، کارکنان همان سازمان هستند (مشتریان درون سازمانی). اگر کارکنان احساس کنند که سازمان در چارچوب معیارهای شفاف اداره می‌شود، به عبارت بهتر، قانونمندی حاکم است و تعارض مخرب در سازمان به حداقل ممکن کاهش پیدا کرده است، آنگاه با آرامش خاطر به مشتریان خود که در واقع منابع باارزش سازمان هستند، خدمت می‌نمایند و اعتماد مشتری را عمیقتر خواهند کرد که سربلندی و رشد روزافزون سازمان را موجب خواهد شد.

در این راستا به کارگیری کارکنان دانش‌محور، اشاعه احترام و صمیمیت بین کارکنان، و ایجاد رابطه دوستانه با مشتری مثمر خواهد بود. لذا شایسته است که در برابر مشتری - چه درون سازمانی باشد، چه برون سازمانی - در نهایت تواضع، ادب، و صداقت پاسخگویی نیازها باشیم.

- ۲- پاسخگویی به موقع: عدم تناسب امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود با نیازها و خواسته‌های متنوع مشتریان، می‌تواند از عوامل مهم کاهش سپرده‌ها و ایجاد صف در جلوی باجه‌های شعب باشد. بدیهی است که جایگزینی امکانات مذکور

با تجهیزات مدرن روز و کارشناسی نرم افزارها می تواند در سرعت ارائه خدمات و صرفه جویی در وقت مشتری و کاهش ازدحام پشت بانه موثر باشد.

از دیگر عوامل ایجاد صف، موضوع قبوض آب، برق، جرایم راندگی، ثبت و... می باشد. اگر بانک را به عنوان بنگاه اقتصادی می شناسیم، ادامه دریافت رایگان چنین قبوضی اقتصادی نیست.

بنابراین، سازمان های صادرکننده قبوض مذکور یا باید تدابیری را بیندیشند که مراجعه مردم به شعب به حداقل برسد، یا کارمزد واقعی (هزینه تمام شده) چنین خدماتی را به بانک بپردازند. از جمله تدابیری که سازمان های مذکور می توانند اتخاذ کنند، عبارتند از: صدور کارت های اعتباری، کنتورهای قابل کنترل از مرکز و... در غیر این صورت، مراجعه مردم به بانک ها کاهش نمی یابد و بانک ها همچنان مجبور به ارائه چنین خدماتی خواهند بود. در این حالت، بانک بنابر رسالت اجتماعی خود باید اقدامات زیر را انجام دهد:

- ایجادگیشه های خدماتی در سازمان های مذکور.  
- جداسازی امور خدماتی، به ویژه در شعب بزرگ.  
- الزام همه بانک ها به دریافت قبوض خدماتی مردم.

- نظارت مستمر بانک مرکزی بر عملکرد بانک ها در رابطه با دریافت قبوض.

- نظارت مستمر بر عملکرد متصدیان توسط مسوولان شعبه و تقسیم کار مناسب و همدلی متصدیان.

**۳- سرعت، دقت و بهبود کیفیت خدمت:** به منظور تشخیص علل مشکلات موجود و تبدیل مشکل به مساله و یافتن راه حل پهنه، راهکارهای زیر پیشنهاد می شود:

- به کارگیری و اهمیت دادن به کارکنان دانش محور، به ویژه در انتصابات.

- سرمایه گذاری در پژوهش و تحقیق از نیازها و عوامل رضایت مشتریان و رفع سریع نیازها.



② عدم تناسب امکانات سخت افزاری و نرم افزاری موجود با نیازها و خواسته های متنوع مشتریان، می تواند از عوامل مهم ایجاد صف در جلوی بانه های شعب بانک ها باشد.

- آرایش و استقرار کارکنان پشت بانه به طوری که انبوه جمعیت در یک نقطه خاص متمرکز نشود.  
- تجدیدنظر در سرانه متصدیان امور بانکی با هدف ارائه خدمت سریعتر.

- دریافت اقساط تسهیلات به روش برداشت از حساب مشتری در سررسید با طراحی نرم افزار رایانه ای.

- طراحی و برنامه ریزی استراتژیک.  
- تهیه و ایجاد طرح باز آریایی. توضیح اینکه برگزاری دوره های آموزشی مستمر باز آریایی و ایجاد شغل باز آریاب در ادارات امور و شعب مستقل می تواند در قالب این طرح پیش بینی شود.

- با عنایت به محوریت نیروی انسانی در ارائه خدمات سریع و دقیق و جلب رضایتمندی مشتریان،

همچنین اهمیت روزافزون بانکداری رابطه مند (برقراری ارتباط صمیمی بین بانک و مشتری)، برگزاری دوره های آموزشی رفتار سازمانی با بهره مندی از استادان دارای تحصیلات عالی می تواند در افزایش مهارت های ارتباطی، به ویژه برای کارکنان پشت بانه موثر افتد و باز آریایی رابطه مند را گسترش دهد.

- تعریف شفاف معیارهای ارتقای شغلی و برقراری مکانیزم های تاثیرگذار و جلوگیری از تاثیر روابط به جای ضوابط، انتصابات نابجا را به حداقل می رساند و عوارضی از قبیل دلسردی، زیاده خواهی و ابهام در نردبان ترقی سازمانی را نیز در پی نخواهد داشت. بدیهی است که عوارض مذکور در نحوه ارائه خدمت به مشتری و رنجاندن او متبلور می شود و زمینه کاهش سپرده، معطلی، ایجاد صف و... را فراهم می آورد.

- آسان سازی و بهبود روش افتتاح حساب و حذف کارهای زمانبر مانند اخذ امضاهای متعدد، تکمیل انواع فرم ها و... نیز در این امر موثر است. در این راستا می توان با تهیه یک فرم ساده و با اخذ یک امضا، حساب را افتتاح نمود.

- گرچه مشتری راضی از هرگونه ابزار تبلیغاتی مانند روزنامه و تلویزیون بهتر و ارزاتر عمل می کند، لیکن نقش تبلیغات اثربخش از رسانه ها را نیز نباید دست کم گرفت. بدیهی است که تبلیغات نباید محدود به یک محصول خاص مثلاً حساب های قرض الحسنه پس انداز باشد و بهتر است که همه محصولات بانک به مردم شناسانده شوند.

### جمع بندی

به طور خلاصه، می توان گفت که عزم راسخ جمعی از طرف نیروی انسانی، به ویژه مسوولان لازم است تا افق های ترسیم شده برای نظام بانکی تحقق پذیرد و بسط نگرش همه جانبه و تحلیلی در میان کارکنان سیستم بانکی می تواند در این راه موثر افتد و به ارتقای بهره وری منجر شود.

همچنین نوسازی و تطبیق امکانات سخت افزاری و نرم افزاری موجود با نیازها و خواسته های مشتریان، گسترش سیستم یکپارچه، ATM، POS و تلفن بانک نیز می تواند در بهبود وضعیت فعلی و حرکت به سوی بانکداری الکترونیک مثمرتر باشند.