

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Внедрение системы оценки обслуживания клиентов как средство повышения
качества труда персонала в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 1400 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
к.т.н., доцент
_____/ И.В. Максакова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ– 411
_____/ А.В. Брындина
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДА ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность оценки качества труда	5
1.2 Повышение качества труда персонала с помощью внедрения системы оценки обслуживания клиентов	11
1.3 Зарубежный и отечественный опыт повышения качества труда персонала с помощью внедрения системы оценки обслуживания клиентов	22
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»	
2.1 Характеристика деятельности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	29
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	35
2.3 Кадровый аудит ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	46
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПОВЫШЕНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»	
3.1 Анализ системы оценки качества повышения труда персонала.....	57
3.2 Предложения по совершенствованию системы оценки повышения качества труда персонала.....	60
3.3 Расчёт стоимости предложений по проекту внедрения системы оценки обслуживания труда как средство повышения качества труда персонала.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос об удержании клиентской базы и противодействие её оттоков для банков всегда актуален. Вообще составляющих работы организации достаточно много к ним относятся качество оказания самих услуг, и тарифная политика компании и существующие программы лояльности. Но недооценивать процесс обслуживания клиентов, как и в общем качество конкурентного преимущества в компании является недопустимым.

Для того, чтобы обслуживание клиентов проходило лучше и качественнее, необходимо оценить эффективность работы персонала. По результатам оценки, можно выявить недостатки в качестве и работы и провести улучшения.

Говорить об эффективной работе сотрудников или улучшения работы организации сложно, если не уделяется внимание оценке труда персонала. Оценка работы персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как сотрудники выполняют свою работу, и определение того в какой степени индивидуальные характеристики и показатели отвечают требованиям организации и руководства. Оценка качества работы является частью процесса управленческого контроля, который осуществляется в отношении человеческих ресурсов организации.

Оценка качества работы персонала в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» - это такой процесс включающий в себя определение и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свою работу и посредством этого разработка плана повышения эффективности от работника. Если сотрудник будет воспринимать оценку своего труда справедливо и понятно, то сможет работать с большей отдачей.

Результаты оценки качества работы персонала можно использовать для принятия управленческих и административных решений, которые связаны с продвижением, увольнением, стимулированием и наказанием, является основной областью применения.

Результаты, которые были достигнуты работником в основном являются самым существенным основанием для решения о его продвижении в карьере.

Объект исследования – ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» Metallургический филиал.

Предмет исследования – существующая система оценки качества труда операционных сотрудников.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по внедрению системы оценки обслуживания клиентов для повышения качества труда персонала.

Данная цель обуславливает постановку и решение следующих задач:

1. Изучение теоритические аспектов повышения качества труда персонала, в частности, определение, виды и подходы.

2. Особенности обслуживания клиентов как средство повышения качества труда персонала, а также опыт в российских и зарубежных компаниях.

3. Анализ хозяйственной деятельности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», проведение организационного-кадрового аудита, а также аудита существующей системы профессионального развития в банке для выявления существующих недостатков.

4. Разработка рекомендаций по внедрению системы оценки обслуживания клиентов как средство повышения качества труда персонала в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность оценки качества труда

В настоящее время организации, функционирующие в конкурентной среде должны придавать значение оценке качества труда персонала. Поскольку по результатам оценки можно принимать дальнейшие решения о сотрудниках, например, повысить в должности при высоких показателях.

Рассматривая определение «качество труда» можно увидеть, что единого определения нет. Различные источники дают свои понятия.

Качество труда – одна из важнейших категорий, которая влияет на объемы выпуска продукции [1].

Качество труда – степень сложности, напряженности (интенсивности), тяжести труда [2].

Качество труда – характеристика конкретного труда рабочих и служащих измеряется посредством тарифной системы, позволяющей дифференцировать заработную плату в зависимости от уровня квалификации работника (сложности труда), условий труда, тяжести труда и интенсивности труда, а также значимости отдельных отраслей или производств, районов и предприятий для развития экономики страны [3].

Из трех различных источников можно заметить, что определения совершенно разные, но при этом основная суть заключается в том, что «качество труда» важная характеристика определенного труда.

Также существует такое понятие как, оценка качества труда – это сравнительная оценка, которая представляет собой сопоставление характеристик живого труда, взятого за эталон [5].

Сравнительная оценка помогает развитию как профессиональных, так и личностных качеств работника, которые необходимы не только конкретному работнику для эффективного труда на данном рабочем месте, но и желательны для достижения трудовых целей организации.

В условиях развития производства и трудовых отношений постоянно возрастают требования к качеству рабочей силы, особенно с точки зрения научного подхода к организации труда [7].

Требования к рабочей силе касаются профессиональных, квалификационных и деловых качеств, которые и определяют степень пригодности работника к данному виду труда. Таким образом, оценка качества труда предполагает систематическое и тщательное изучение качественного состава рабочей силы с целью его постоянного развития путем обновления, перемещения и повышения квалификации. Поэтому в экономически развитых странах оценке качества труда уделяется большое внимание на предприятиях. Эта работа рассматривается как составная часть процесса совершенствования организации труда и управления.

Оценка качества труда получила свое начало на предприятиях США и была названа "оценка по заслугам". Затем ее применение стало повсеместным в других странах.

В России оценка качества труда применяется в основном как средство стимулирования труда – в распределении коллективной текущей премии между работниками, но может применяться и при расчете сдельного приработка. Коэффициент трудовой эффективности рассчитывается с помощью повышающих и понижающих значений соответствующих коэффициентов [12].

Так, повышающими значениями трудовой эффективности могут быть:

- увеличение объема работы за счет роста производительности труда;
- работа с использованием обоснованных норм труда;
- получение грантов на различных конкурсах по совершенствованию организации труда;
- внедрение инновационных предложений;

- участие в наставничестве и [14].

Понижающими значениями трудовой эффективности могут быть:

- некачественное выполнение профессиональных обязанностей;
- низкое санитарное состояние рабочего места;
- нарушение сроков выполнения заданий;
- производство некачественной продукции;
- небрежное отношение к оборудованию;
- нарушение трудовой дисциплины и [13].

Показатели качества труда. Выбор и обоснование критериев оценки по заслуге. Каждое предприятие и его подразделения разрабатывают свои показатели качества труда в соответствии с особенностями вида трудовой деятельности. Каждый показатель имеет количественную оценку, выраженную в баллах или в коэффициентах. За единицу принимается нормальное значение качества труда. Руководитель подразделения на основе имеющегося перечня повышающих и понижающих значений коэффициента качества труда ежедневно ведет их фактический учет, что отражается в экране качества труда. По прошествии месяца эти оценки обобщаются и рассматриваются на общем собрании коллектива.

Протокол собрания с утвержденными оценками представляется экономисту (бухгалтеру) для учета при начислении заработной платы [23].

Как правило, при построении системы оценки качества труда используют небольшое количество показателей – от 4 до 15. Применение большого числа показателей мешает учету и усложняет их восприятие. Показатели системы оценки качества труда (критерии) должны легко определяться и быть универсальными, те которые есть у большинства сотрудников. Но при этом важно, чтобы они были характерны для данного вида работ. Имеются и типовые критерии, которые применяют большинство фирм. Это: мастерство и инициативность, ритмичность в работе, стабильно высокая интенсивность труда, владение смежными профессиями, участие в изобретательской и рационализаторской работе [7].

Нужно сказать, что такие критерии, как приспособляемость, сотрудничество, надежность, бережливость, сообразительность, отношение к оборудованию и средствам труда, знание дела, соблюдение техники безопасности, являются важными и необходимыми для каждого сотрудника. Выбор и обоснование критериев оценки по заслугам происходит на основе методов психологии и физиологии труда, математической статистики и ряда других [8].

Применение оценки по заслугам в целях материального стимулирования на предприятии, как правило, производится на основе статистического взвешивания показателей, характеризующих личностные качества объединения их в группы. В случае применения оценки по заслугам в качестве средства дополнительного премирования используются балльная оценка уровня качества труда.

Для различных оценок уровня качества труда предусмотрено определенное количество баллов:

- отлично 341-400 – хорошо 281-340
- удовлетворительно 221-280 – плохо 161-220
- неудовлетворительно 100-160

В соответствии с суммой набранных баллов работнику устанавливается надбавка к основной заработной плате. Работнику, получившему 281-300 баллов, устанавливается надбавка в размере 5 % основного заработка, 301-320 баллов – 10 % [10].

В настоящее время возможности применения метода оценки качества труда значительно увеличились, поскольку новые технологии постепенно внедряются во все сферы человека. Необходимость учитывать качественные стороны процесса труда проявляется все реже и становится необходимой. Так, оценка качества труда применяется не только для развития и стимулирования уже нанятых работников, но и при отборе претендентов на рабочее место, в процессе собеседования и тестирования.

К понятию «качество труда» применяют двусторонний подход: с одной стороны – это обобщенная характеристика квалификационной сложности труда в целях построения тарифной системы оплаты труда, с другой – результативность труда с точки зрения экономических затрат [17].

К внутренним основаниям необходимости контроля качества труда работников относятся:

- увеличение времени обслуживания оборудования;
- увеличение времени простоя оборудования;
- увеличение процента брака.

Внешняя причина заключается в неудовлетворенности потребителя.

Анализ качества труда основывается на результатах, полученных в ходе контроля систем менеджмента качества, на их соответствии требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». Стандарт нацелен на повышение удовлетворенности потребителей с помощью эффективного применения системы менеджмента качества, включая его постоянное улучшение. Другие стандарты направляют менеджмент качества на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, что приводит к успеху функционирования организации в целом [15].

Главным во внедрении менеджмента качества труда как социальной составляющей всеобщего управления качеством (TQM) считается важность совпадения целей сотрудников с целями предприятия. Поэтому является необходимым мировоззрение сотрудников, когда за качество отвечают все.

Для этого применяются различные факторы мотивации. Внешние мотивы:

- стабильная работа;
- контрактные условия;
- карьера;
- размер заработной платы;
- надбавки, премии и штрафы.

К внутренним мотивам относятся:

- оценка коллег;
- оценка руководства;
- самооценка и самовыражение;
- стремление к ответственности [9].

Но всё же основной проблемой современных предприятий является не заинтересованность всех сторон и не востребованность интеллектуальных ресурсов. По этим причинам необходимо: стимулировать персонал; соотнести интеллектуальные способности с должностными обязанностями; продвинуть персонал как по квалификации, так и по карьерной лестнице.

Основными принципами современного качества труда являются:

- осознание сотрудниками необходимости качественно трудиться;
- принятие научно обоснованных решений на основе анализа полной информации;
- делегирование полномочий компетентным и ответственным работникам;
- всеобщее и постоянное обучение;
- ответственный менеджмент [11].

Повышение качества труда – одна из основных проблем промышленных предприятий и организаций, которую необходимо решать совместными усилиями.

Обобщая вышесказанное, нужно отметить, что главной целью повышения качества труда является – мотивирование сотрудников к труду и его профессиональное развитие, необходимое для того, чтобы быть конкурентоспособными среди остальных участников рынка. Также, основные принципы качества труда в настоящее время дают сотрудникам толчок к саморазвитию и осознанию важности в организации.

Далее, в разделе 1.2, рассмотрим повышение качества труда персонала с помощью внедрения системы оценки обслуживания клиентов.

1.2 Повышение качества труда персонала с помощью внедрения системы оценки обслуживания клиентов

Эффективность персонала передней линии – это очень важно. Но личную эффективность несложно измерить только для работников, занимающихся активными продажами. Потому что это обычно такие показатели как: выполнение плана продаж, средний размер чека. Для всех остальных работников передней линии (операционисты, кассиры, клиентские менеджеры и т.п.) показателем личной эффективности является удовлетворённость клиентов, которая зависит, в первую очередь, от качества обслуживания. Поэтому, чтобы управлять личной эффективностью работников передней линии, которые не занимаются активными продажами, необходимо контролировать качество обслуживания клиентов. Также в дополнении к этому желательно контролировать эмоциональную лояльность клиентов (насколько они в целом удовлетворены приобретёнными товарами или услугами и готовы ли рекомендовать компанию своим знакомым) и уметь быстро диагностировать корневые причины их недовольства и низкой лояльности [16].

Общение с клиентом – это одна из важнейших составляющих любого бизнеса. В первую очередь на качество обслуживания персонала влияет компетентность и заинтересованность в предоставлении качественной услуги. Оценка качества обслуживания проводится с целью выявления качества услуг, повысить лояльность клиента так как он будет знать, что его мнение учитывается в организации. Показатели, которые будут оценены клиентом могут быть:

- срок обслуживания;
- качество предоставленной услуги;
- заинтересованность в работе с клиентом;
- отношение к клиенту.

Оценка клиентов играет важную роль в работе с персоналом организации, потому что именно клиенты непредвзято и открыто могут высказать свое объективное мнение, на основе которого руководство организации будет принимать особые меры.

Мониторинг качества обслуживания – это сложная задача, и только установкой красных и зелёных кнопок на кассах или рабочих местах клиентских менеджеров и сбором статистики, какую кнопку сколько раз нажимали, эта задача не решается [9].

Во-первых, большая часть клиентов не особо хотят что-то нажимать и оценивать. Если не предпринимать специальных мер по мотивации клиентов, оценивать качество обслуживания будет не более 30% клиентов, причём полная совокупность будет в ней представлена с большими искажениями. А значит, и статистика, получаемая таким образом, не будет соответствовать реальной удовлетворённости клиентов.

Во-вторых, если информация, полученная из EFM-системы (Enterprise Feedback Management, система оценки качества обслуживания), будет неполна или недостоверна, её использование для мотивации персонала, приведёт к эффекту противоположному ожиданиям, а именно к полной демотивации персонала [1]. Так как, далеко не на все факторы, влияющие на оценку качества обслуживания клиентом, персонал передней линии может повлиять. Многие причины могут стать виной недовольства: зависла кассовая система, сломался кондиционер, неожиданный наплыв посетителей – факторов может быть множество.

Поэтому если система мониторинга качества обслуживания не позволяет определять, в каких случаях недовольство клиента вызвано плохой работой персонала, а в каких не зависящими от персонала факторами (что-то сломалось, большая очередь и т.п.), такая система принесёт больше вреда, чем пользы. Именно поэтому стоит учитывать внутреннюю оценку сотрудника, как личности, так и по профессиональным компетенциям [19].

EFM-системы бывают хорошие и не очень, но даже самая эффективная система не сможет справиться с задачей управления качеством обслуживания, если она не будет дополнена эффективной методикой.

По мнению американского профессора Х.Д. Харрингтона, качество – это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он может себе позволить, когда у него возникнет потребность, а высокое качество – это превышение ожиданий потребителя за более низкую цену [6]. В соответствии с международным стандартом ИСО 9000:2005 качество – это степень соответствия совокупности собственных (присущих) характеристик требованиям. Качество обслуживания – это один из наиболее значимых факторов успеха каждой компании сферы услуг. Согласно статистике среди причин потери клиентов плохое обслуживание занимает 40% и находится на первом месте, далее идет низкое качество услуги – 8,3%, затем высокая цена – 8,3% и прочее – 30% [17].

Пять правил мониторинга качества обслуживания клиентов в ритейле и сфере услуг:

1. Мотивировать клиентов оценивать качество обслуживания.
2. Измерять число молчунов (клиентов, отказавшихся оценивать качество обслуживания).
3. Реагировать на недовольство клиентов в режиме реального времени.
4. Задавать клиентам понятные вопросы, задавайте клиентам разные вопросы, задавайте вопросы не только клиентам.
5. Увязывать оценку качества обслуживания с системой мотивации персонала, но распределяйте ответственность справедливо [12].

Большинство клиентов не горят желанием что-то оценивать. Как показывают исследования, на кнопки пультов оценки качества обслуживания, установленные на кассах и у рабочих мест клиентских менеджеров, нажимает не более 30% клиентов. Это немного, но ещё хуже то, что желание поставить оценку сопровождается с целым рядом факторов: удовлетворённостью обслуживания, образованием, уровнем дохода и даже полом клиента.

А это значит, что итоговая картина удовлетворённости клиентов, полученная по этой выборке, будет сильно искажена, и поэтому не сможет считаться достоверной [13].

Чтобы избежать всего этого нужно либо исправить выборку (что представляется невозможным), либо мотивировать каждого клиента отвечать на вопрос о качестве обслуживания. Сделать это можно разными способами. Главный и самый действенный – прямо попросить его об этом. Сотрудник, заканчивая (или начиная) обслуживание, предлагает клиенту поставить свою оценку. Если клиент доволен, в подавляющем большинстве случаев он не откажет [13].

Важно соблюдать три правила. Во-первых, сами работники передней линии должны быть мотивированы в проведении опроса. Во-вторых, клиент должен знать, что его отказ оценить качество обслуживания будет расценен как недовольство качеством обслуживания и осознавать важность своего голоса. В-третьих, один из вариантов ответа на вопрос о качестве обслуживания (например, «Как Вам у нас понравилось?» или «Оцените нашу работу») должен быть: «Затрудняюсь ответить». Если при выполнении всех этих условий, клиент, тем не менее, отказывается оценивать качество обслуживания, то это тоже оценка [18].

Если клиентов относительно немного или процесс обслуживания клиента занимает длительное время, то предложенный выше подход отлично работает. Если же поток клиентов большой, а среднее время обслуживания, наоборот, маленькое, то нагрузка на персонал передней линии существенно увеличивается. Проблему можно решить, если приглашение оценить качество обслуживания будет произносить не сам сотрудник, а компьютер, проигрывая звуковой или видеофайл: «Нам очень важно знать ваше мнение. Пожалуйста [что нужно сделать]». Запускает приглашение сотрудник нажатием Кнопки Продавца, или это может делаться автоматически, например, при выполнении определённой операции кассовой системой операции. Во втором случае кассовая система должна быть интегрирована с системой мониторинга качества обслуживания.

Чтобы разнообразить процесс и дополнительно привлечь внимание клиентов, можно представить оценку качества обслуживания, как конкурс на лучшего сотрудника.

Жюри – клиенты, голосующие (или не голосующие) за обслуживающего их сотрудника. Призом для лучшего сотрудника может быть ценный подарок, денежная сумма, путёвка к тёплому морю. Приз должен лежать на видном месте. Также поможет отображение текущего рейтинга каждого сотрудника на большом экране в режиме реального времени [17].

Клиент, который воспользовался услугой организации, но при этом остался недоволен качеством обслуживания, с высокой долей вероятности не будет нажимать никаких кнопок, даже если его об этом попросят. Как показывает практика, недовольные предпочитают ничего не нажимать, а «голосовать ногами». Поэтому чтобы иметь полную и достоверную информацию о качестве обслуживания, нужно измерять не только число положительных и отрицательных отзывов, но и число клиентов, которые не захотели принимать участие в опросе. Их можно назвать «молчуны». Информация о их числе так же важна, как и информация о числе положительных и отрицательных отзывов, потому что именно число игнорирующих клиентов, в большинстве случаев, определяет уровень их недовольства.

Подсчёт молчунов – это, прежде всего, инновация в понимании процесса оценки качества обслуживания. Клиент не должен нажимать кнопку на кнопочном пульте, когда ему вздумается. Нажатию кнопки должно предшествовать приглашение, после чего у клиента есть определённое время, чтобы оценить качество обслуживания, например, 3 минуты. Все оценки, сделанные после этого времени, не учитываются. Если за отведённое время клиент проголосовал несколько раз, то считается, что клиент выбрал вариант «Затрудняюсь ответить». Оценка качества обслуживания привязывается к самому акту обслуживания, и это позволяет определить, сколько клиентов воздержались от голосования [21].

Для подсчёта молчунов одного кнопочного пульта недостаточно, нужна специальная кнопка на стороне сотрудника – Кнопка Продавца.

Кнопка Продавца имеет два применения и два режима работы.

Если сотрудник хочет сообщить о какой-то проблемной ситуации, то он должен удерживать Кнопку Продавца в нажатом состоянии около 3 секунд.

В этом случае Кнопка Продавца выполняет функцию Кнопки Форс-Мажор. Если же сотрудник нажимает и сразу отпускает Кнопку Продавца (не удерживает в нажатом состоянии), то, таким образом, он фиксирует факт и время начала опроса. В этом случае Кнопка Продавца выполняет функцию Кнопки Опроса.

Сотрудник, начиная (или заканчивая) обслуживание клиента, предлагает ему оценить качество своей работы и нажимает Кнопку Опроса (короткое нажатие Кнопки Продавца). Приглашение может быть записано в звуковой или видеофайл, в таком случае оно проигрывается при нажатии Кнопки Опроса, (а самому сотруднику ничего говорить не требуется). У клиента есть определённое время, в течение которого он может оценить качество обслуживания. Если в течение этого времени клиент не нажимает ни одну из кнопок, предназначенных для оценки качества обслуживания (красную, зеленую, серую), то такой клиент квалифицируется как молчун. Измеряя число клиентов, не нажавших ни одну из кнопок в течение времени разрешённого окна, определяется число молчунов. Поэтому менеджерам по качеству нужно знать, что число недовольных клиентов – это число клиентов, нажавших красную кнопку, плюс число молчунов [6].

Если большинство клиентов, недовольных качеством обслуживания, не нажимают красную кнопку, а «голосуют ногами». Это означает показ своего недовольства. Клиент хочет показать: «Хотя, и я пользуюсь вашими услугами, но знайте, что мне здесь не нравится», а может быть, хочет увидеть руководителя и поделиться с ним своим мнением касательно ситуации. Клиента, который демонстрирует недовольство, нужно попытаться выслушать, а главное – показать, что он услышан. Выслушанный и успокоенный клиент не только сохранит к вам хорошее отношение, но и может помочь привлечь большее количество клиентов. Если же оставить демонстрацию недовольства без внимания, то с высокой вероятностью клиент у вас больше не появится и даже может стать разносчиком дурной славы [15].

Вести подсчёт числа клиентов, демонстрирующих недовольство, и при этом даже не пытаться их выслушать – это всё равно, что вести учёт числа больных и при этом не пытаться их лечить.

Возможно, кто-то так и делает, но это практика не в числе лучших. Тогда проще совсем не обслуживать качество предоставляемой услуги. К демонстрации клиентом недовольства нужно относиться как к инциденту, который должен быть диагностирован и, по возможности, расследован и закрыт (приняты соответствующие меры). Первой мерой в решении этой задачи должен быть администратор (руководитель) точки продаж. Чтобы администратор всегда был в курсе событий, при нажатии клиентом красной кнопки он должен получать оповещение – на специальный пульт, по электронной почте или на телефон. Оповещение отправляется непосредственно кнопочным пультом или системой мониторинга качества обслуживания (электронные письма и sms). Получив сообщение, администратор должен попытаться вступить в контакт с клиентом, демонстрирующим недовольство, и, как минимум, предоставить ему возможность высказать свое недовольство как максимум – постараться устранить её причину. При правильной организации каждое нажатие красной кнопки должно фиксироваться (например, в Service Desk), а администратор точки продаж за каждый такой инцидент – отчитываться (указав причину инцидента и действия, предпринятые для её устранения). Если красных нажатий немного, это не составит большого труда. Если много – это уже системная проблема. Если корневая причина недовольства клиента лежит вне зоны ответственности администратора, соответствующая информация должна быть донесена до менеджера по качеству и выше [13].

Чтобы получить понятный ответ, нужно задать понятный вопрос. Если вопрос или варианты ответа допускают различное понимание и толкование, то ценность ответа становится невелика. Поэтому чтобы действительно знать, что думают клиенты, нужно задавать им такие вопросы, которые не допускают двоякого толкования, и предлагать такие варианты ответов, которые понимаются однозначно. Не просить клиентов давать качественные оценки: хорошо, плохо.

Клиенты не являются экспертами, поэтому их надо спрашивать о том, понравилось им или нет, готовы они что-то сделать или нет. При этом абсолютно необходимо, чтобы один из вариантов ответа был: «Затрудняюсь ответить».

Это существенно повышает достоверность позитивных и негативных оценок [11].

Ещё одна важная рекомендация. Чтобы получить объективную информацию об уровне удовлетворённости клиентов и их отношении к организации, не следует ограничиваться каким-то одним вопросом. Вместо одного расплывчатого вопроса нужно задавать несколько точных. Это позволит посмотреть на удовлетворённость клиентов с разных сторон и, сравнив полученные ответы, удалить предмет недовольства.

Но задавать каждому клиенту по несколько вопросов – это значит снизить у него всякое желание на них отвечать. Поэтому каждому клиенту должен задаваться только один вопрос, а общая картина получается из того, что разным клиентам задаются разные вопросы. На данный момент это представляется лучшей практикой. Если вопрос сопровождается проигрыванием звукового или видео файла, вопросы могут выбираться автоматически случайным образом. Если вопрос сформулирован на кнопочном пульте (например, на акриловой вставке), то вопросы можно менять периодически. Например, в первую декаду месяца клиентам задаётся один вопрос, во вторую – другой [4].

Несколько вопросов, которые целесообразно включать в ротацию:

Пожалуйста, оцените мою (нашу) работу. В этом вопросе акцент делается на оценке работы конкретного сотрудника. Измеряемый показатель – отношение числа красных нажатий и молчунов к общему числу опросов. Показатель характеризует профессионализм работников.

Как Вам у нас понравилось? В этом вопросе акцент делается на оценке работы всего офиса, ресторана, салона красоты, магазина. Измеряемый показатель – такой же, что и для первого вопроса: отношение числа красных нажатий и молчунов к общему числу опросов. Ценность второго вопроса – в сопоставлении с первым вопросом.

Если первый вопрос характеризует работу конкретного сотрудника, то второй вопрос – и работу конкретного сотрудника, и бизнес-процессы, и работу офиса в целом.

Сравнивая результаты показателей по первому и второму вопросам, можно выяснить, кто ответственен за негатив от клиентов – персонал или другие факторы (бизнес-процессы, комфортность офиса). Если при ответе на второй вопрос отношение числа красных нажатий и молчунов к числу опросов будет существенно больше, чем при ответе на первый вопрос, то это повод задуматься об организации бизнес-процессов, комфортности офиса и других факторах. Если приблизительно таким же, то узкое место – персонал, потому что если клиент недоволен качеством обслуживания, он даст негативную оценку как при ответе на первый вопрос, так и при ответе на второй вопрос. Если же ему не нравится обстановка в офисе или время, которое он провел в очереди, то негативная оценка будет дана только на второй вопрос [17].

Вы бы рекомендовали нас своим знакомым? Это адаптация для сферы услуг ключевого вопроса концепции Net Promoter Score. Основным измеряемым показателем в данном случае является Индекс Эмоциональной Лояльности (ИЭЛ), который вычисляется как доля зелёных нажатий (положительных ответов) минус доля красных нажатий и молчунов (отрицательных ответов и отказавшихся отвечать). Доля молчунов берётся с коэффициентом, например, 0,8. Значение коэффициента зависит от вида бизнеса и определяется проведением специального исследования. При проведении бенчмаркинга для обеспечения сравнимости ИЭЛ вычитайте 80% от доли молчунов (т.е. если всего молчунов 30%, то вычитайте 24%).

Вопросы Как вам у нас понравилось? и Вы бы рекомендовали нас своим знакомым? можно задавать не только клиентам, но вообще всем посетителям, независимо от того воспользовались они вашими услугами или нет. Действительно, оценить качество обслуживания в полной мере может только тот, кто был обслужен [8].

Благодаря Кнопке Лояльности можно, по меньшей мере, выяснить число «отказников».

Для работников передней линии, не занимающихся активными продажами, оценка их работы клиентами, возможно, станет основным показателем личной эффективности. С системой мотивации персонала целесообразно увязывать, как минимум, два показателя:

Индекс Недовольства Клиентов (ИНК). Если Индекс Эмоциональной Лояльности (ИЭЛ) – это главный показатель позитива клиента, то Индекс Недовольства Клиентов (ИНК) – это показатель негатива клиента в отношении оцениваемого предмета. ИНК вычисляется как сумма доли красных нажатий и доли молчунов в общем числе опросов, в которых клиентам задается вопрос:

«Пожалуйста, оцените мою (нашу) работу» (или на аналогичный по смыслу вопрос). Доля молчунов, как и для ИЭЛ, берётся с коэффициентом. Стандартное значение коэффициента 0,8. ИНК характеризует качество работы персонала передней линии, поэтому увязав его с системой мотивации персонала, можно будет мотивировать персонал работать лучше. Из расчёта исключаются красные нажатия и отказы, являющиеся следствием подтвержденных экспертом форс- мажорных обстоятельств [2].

Показатель Активности Персонала. Данный показатель характеризует активность персонала в проведении опросов, и вычисляется как отношение числа опросов к числу посетителей. Число опросов – число нажатий Кнопки Опроса. Число посетителей измеряется счётчиком посетителей. Увязывая данный показатель с системой мотивации персонала, нужно мотивировать сотрудников не занижать число опросов, число оценок качества обслуживания [5].

Поэтому необходимо каждый раз при предоставлении услуги, обслуживании клиента, вежливо его попросить поставить оценку качеству работы. От постановки просьбы также зависит оценка клиента, если его попросили грубым тоном, то наверняка это повлияет на конечный результат.

Если число опросов измеряется автоматически (например, при интеграции системы мониторинга с кассовой системой), этот показатель не используется.

Система оценки качества обслуживания, увязанная с системой мотивации персонала, является эффективным способом повышения заинтересованности в труде. Однако если не принять специальных мер, защищающих персонал от ответственности в тех случаях, когда недовольство клиентов вызвано не зависящими от персонала причинами (форс-мажорными обстоятельствами), такая система может стать демотиватором [1]. Чтобы этого не произошло, необходимо внедрить защитные меры, которые можно условно разделить на три группы:

Минимизация возможности ложных нажатий оценочных кнопок. Наиболее эффективным решением, является Метод Разрешённого Окна. Разрешённое окно – это временной интервал, в течение которого клиент может оценить качество обслуживания. Если оценка делается вне этого окна, она не учитывается [7].

Возможность оценки достоверности нажатий кнопок, выполняемой независимым экспертом. Для этого используется технология Экспертного Мониторинга, позволяющая независимому эксперту, на основании видеозаписи и информации о времени нажатия каждой кнопки, хранящейся в базе данных, оценивать и квалифицировать все события и нажатия кнопок на достоверность [9].

Справедливое распределение ответственности. Обеспечивается возможностью для персонала быстро сообщать о событиях (форс-мажорных обстоятельствах), которые могут повлиять на качество обслуживания, но которые находятся вне зоны его ответственности. Для этого используется Кнопка Форс-Мажор, т.е. при возникновении форс-мажорной ситуации сотрудник нажимает и удерживает в нажатом состоянии в течение около 3 секунд Кнопку Продавца. Делая это, сотрудник как бы снимает с себя ответственность за возможное последующее недовольство клиентов. Достоверность информации о форс-мажорных обстоятельствах и сроки его действия устанавливаются с помощью технологии Экспертного Мониторинга [11].

Основная цель внедрения системы качества обслуживания клиентов – повышение качества деятельности, а также внедрение современных форм и технологий работы.

Данная система будет мотивировать персонал к развитию, так как чем качественнее будет работать персонал, тем выше будет прибыль организации, и это приведет к повышению заработной платы.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт повышения качества труда персонала с помощью внедрения системы оценки обслуживания клиентов

Традиционно в системе банковских услуг используется принцип хорошего и быстрого обслуживания клиентов. Это обеспечивает значительный прирост потребительской базы, но не все способствует формированию высокого уровня их приверженности ценностям компании и лояльности, это в свою очередь, не обеспечивает надежных, долгосрочных отношений и взаимовыгодного сотрудничества с клиентом.

В России в большинстве коммерческих банков фундаментом культуры обслуживания клиентов являются традиционные принципы межличностного общения, а также ментальность сотрудников и потребителей услуг, тогда как на западе в различных компаниях персонал проходит специализированное обучение сервису, где целенаправленно обучают культуре предоставления услуг потребителям. На Западе данный аспект является одним из важнейших стратегических инструментов, в то время как рост культуры сервиса и качества обслуживания клиентов в отечественных организациях растет довольно медленно [22].

В настоящее время, когда коммерческие банки предлагают своим клиентам примерно одинаковый набор банковских продуктов по схожим ценам, профессиональный уровень обслуживания становится конкурентным преимуществом, которое помогает доминировать на финансовом рынке.

В работах отечественных и зарубежных авторов таких как Шоул Д. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.; и Есина Л.Б.

Внутренний маркетинг как инструмент повышения производительности труда персонала и качества услуг гостеприимства и туризма: дис. канд. экон. наук. Пенза, 2008. 210 с. Определена прямая зависимость качества обслуживания клиентов от уровня производительности персонала. Согласно результатам их исследований, персонал имеющий более высокую производительность, повышает качество услуг в среднем на 30% [19].

Процесс управления ценностями клиентов можно разделить на 3 этапа, каждый из которых в свою очередь состоит из подпроцессов:

1. Сбор данных:
 - 1.1 Области сбора информации;
 - 1.2 Собираемые показатели;
 - 1.3 Частота сбора.
2. Анализ данных:
 - 2.1 Выделение сегментов;
 - 2.2 Выявление взаимосвязей;
 - 2.3 Подготовка отчетов;
 - 2.4 Коммуникация результатов.
3. Целевой маркетинг/реализация кампаний:
 - 3.1 Индивидуальное ценообразование и условия;
 - 3.2 Разработка стандартов для сотрудников;
 - 3.3 Обучение сотрудников;
 - 3.4 Мотивация сотрудников;
 - 3.5 Кампании по удержанию и активации клиентов [14].

Лучше всего обстоит ситуация со сбором информации. Наибольшее затруднение вызывает трансформация результатов анализа данных в конкретные маркетинговые действия и проведение кампаний. При анализе типовых тенденций в управлении ценностями клиентов показал, что, несмотря на стремление большинства российских банков использовать и применять лучшие практики, не всегда носят системный характер и не включают в себя нужные элементы для достижения необходимого результата.

Можно сделать вывод, что реализация данной стратегии находится на ранних стадиях внедрения.

Ситуация со сбором данных обстоит намного лучше. Поскольку отсутствие серьезных законодательных ограничений и внедрение новых ИТ-систем дает банкам возможность собирать и хранить практически весь спектр информации по взаимодействию с клиентом. Исключения составляют индексы, измеряющие отношение клиентов, которые применяются лишь в лучших практиках, и в российских банках практически не используются.

Наибольший же недостаток выявлен при трансформации результатов анализа в конкретные действия по удержанию и активации клиентов. В отечественных банках практически не используется включение показателей удовлетворенности клиентов в систему мотивации и как следствие не приводит к повышению качества труда [12].

Европейские банки имеют опыт использования информации, получаемой как из внешних источников, так и из внутренних аналитических ресурсов, наряду с базовым набором клиентских данных. Однако банки ЕС сталкиваются с законодательными проблемами. В начале 2015 года был принят закон – General data protection regulation (GDPR), который направлен против активного использования неструктурированных данных (комментарии клиента/сотрудника, жалобы клиента или звонки в колл-центр), а также данные полученные из социальных сетей и прочих внешних общедоступных ресурсов.

Некоторые финансово-кредитные учреждения пытаются пополнить свои знания о конкретном клиенте за счет данных, получаемых от третьих сторон, в полном соответствии с существующими нормативными/законодательными требованиями в отношении персональных данных [13].

Немногие банки используют динамический инструментарий для сбора информации о клиентах. Динамический инструментарий – это определение ситуаций и событий во взаимодействии клиентов с банком, при котором клиент прекращает действия по дальнейшему приобретению банковских услуг.

В динамический инструментарий входят, такие понятия, как «маршруты клиентов» стандартные маршруты, по которым двигаются разные типы клиентов по банку, и «моменты истины» - потенциально проблемные ситуации, когда бедующая лояльность клиента в значительной степени зависит от действий персонала банка [16]. За рубежом динамический инструментарий также используется мало, как и в России. Методы сбора данных могут быть различными, но чаще всего используются контрольный звонок клиенту после его визита в отделение банка по поводу проблемы и проведение контрольных данных [24].

Можно сделать вывод что этот инструмент используется по факту, когда ситуация уже произошла и необходимо принять меры.

Когда в банке появляется новый продукт, который учитывает негативные факторы влияющие на уровень удовлетворенности клиентов, сотрудников обучают этому продукту, но остается без внимания индивидуальный подход к имеющимся клиентам, и из-за этого доля клиентов не увеличивается. Как правило, текущие клиенты банка имеют более низкую стоимость риска, что положительно отражается на доходности капитала респондентов.

Для увеличения доходности своего бизнеса банкам необходимо больше обучать сотрудников индивидуальному подходу, основанному на вероятности продажи существующим клиентам различных продуктов [23].

Отсутствие связи системы мотивации сотрудников с уровнем качества обслуживания не позволяет сотрудникам банка целенаправленно работать над повышением качества труда персонала.

Большинство банков утверждают, что у них более 80% жалоб урегулируются в день обращения, и это можно считать хорошим результатом.

Но в конечном счете удовлетворенность клиентов значительно не влияет на повышение качества труда сотрудников банка. То есть сотруднику неважно, чтобы клиент остался доволен даже после столь быстрого удовлетворения своей жалобы, для него главное выполнить условный показатель.

Отсутствие связи с качеством труда является значительным недостатком системы управления ценностью клиентов, и его устранению необходимо уделить особое внимание.

Российские банки мало используют развитие отношений с существующими клиентами для продажи им нескольких продуктов (например, посредством перекрестных/дополнительных продаж), уделяя первоочередное внимание привлечению новых клиентов. Обычно имеющимся клиентам предлагается не более одного-двух дополнительных продуктов [17].

Недавнее вступление в силу закона об обязанности работодателя следовать пожеланию сотрудников о перечислении оплаты труда в предпочитаемые банки должно сделать взаимоотношения банка и клиентов более долгосрочными и комплексными по предлагаемым продуктам. Некоторые банки проводят детальный анализ клиентских данных для удержания существующих клиентов и выявление тех чью активность можно возобновить [6].

В банках ЕС качество обслуживания как основной движущий фактор защиты клиента, прибыльность сотрудничества с ним и его лояльности к банку является основной темой для банков, независимо от их положения на рынке, и оказывает ключевое влияние на анализ основных факторов и тенденций в настоящее время. В то же самое время использование инструментов анализа основных факторов и тенденций роста клиентской базы и защиты от оттока клиентов (привлечение новых клиентов, увеличение доходности по клиенту, а также управление оттоком клиентов) колеблется среди приоритетов в зависимости от конкретного рынка и положения конкретного банка на рынке. Тенденции 2016 года показывают, что все большее внимание необходимо уделять поддержанию отношений с существующими клиентами и продаже им большего числа продуктов [14].

Если раньше в розничном кредитовании значительные расходы по невозврату задолженности новым клиентам можно было компенсировать высокими ставками по выдаваемым кредитам, то сегодня опережающий рост просроченной задолженности должен побудить банки больше сконцентрироваться на удержании «хороших» клиентов.

Увеличение продаж по существующей клиентской базе уже сейчас достигается меньшими затратами.

В настоящее время европейскими банками разрабатываются инициативы по повышению качества обслуживания и программы формирования лояльности клиентов для проактивного снижения оттока клиентов, хотя у многих европейских банков по-прежнему отсутствует эффективный консолидированный подход к управлению ценностью и оттоком клиентов по тому или иному продукту, как и упреждающая деятельность по удержанию клиентов [12].

С точки зрения организации работы по удержанию, создание централизованного подразделения (централизованное CRU – Customer Retention Unit) может увеличить уровень прироста активов в расчете на одного сотрудника, однако результаты исследования, проведенного в 2016 году не дали однозначных результатов. Поскольку лишь половина опрошенных указали, что в их банках есть единственное подразделение, отвечающее за эту деятельность, а в остальных случаях подобная работа проводится либо отдельными группами сотрудников внутри бизнес-подразделений, либо неспециализированным персоналом.

Международный опыт не предоставляет большого количества примеров эффективного построения работы по удержанию клиентов. В большинстве европейских банков удержание осуществляется на пассивной основе или в качестве реакции на отток клиентов. Проблемы оттока клиентов обычно решают сотрудники фронт-офиса. Они действуют при поддержке небольшой специально выделенной группы по удержанию клиентов, которая часто является частью колл-центра [11].

Однако во многих случаях функция снижения оттока клиентов по продукту и/или удержания активных клиентов по различным причинам отсутствует.

На основании изложенного материала можно сделать выводы: по результатам анализа качества обслуживания клиентов опыта российских и зарубежных компаний было выявлено, что эффективность системы оценки зависит от отношения организации к клиентам.

Если фирма заинтересована в том, чтобы стать первой на рынке не только по ключевым показателям, то им следует озаботиться тем, как репутацию она имеет среди клиентов.

Вывод по первой главе.

Рассмотрев основные понятия о сущности оценки качества труда можно сделать вывод, что эта система является важной составляющей работы персонала. Так как именно оценка может дать объективные результаты об эффективности и качестве рабочего процесса.

Именно поэтому к оценке качества труда персонала можно привязать качество обслуживания клиентов. Клиент всегда независим в своем мнении о качестве предоставленной ему услуги, поэтому основываясь на предложениях потребителей и прислушиваясь к ним можно достичь высоких показателей.

Как следствие проводить оценку персонала очень важно. Такого мнения придерживаются и зарубежные страны. Говоря о том, что персоналу всегда будет требоваться мотивация к работе. Так, если оценка у сотрудника высокая, то ему следует повысить заработную плату или премировать, посредством этих технологий у него будет проявляться больший интерес к работе, и как повод работать лучше для увеличения денежных премий.

Применение метода оценки качества труда клиентами распространено не везде. В основном внедряют такую систему организации, которые хотят оказаться первыми в своей сфере.

Также оценка от клиента зависит от многих факторов, например, если сотрудник доброжелателен и готов помочь, то его оценивают на «отлично». Те клиенты которые не заинтересованы в оценке, скорее всего были недовольны качеством обслуживания и решили промолчать. Само по себе качество оценки влияет на повышение качества труда у сотрудников и как следствие дополнительная мотивация.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

2.1 Характеристика ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

Акционерный коммерческий банк «ЧЕЛИНДБАНК» (открытое акционерное общество) является правопреемником Индустриального коммерческого банка Челябинской области и образован в результате преобразования в акционерное общество открытого типа.

В соответствии с решениями общего собрания акционеров в 1998 году название банка поменялось на акционерный коммерческий банк

«ЧЕЛИНДБАНК», а наименование его организационно-правовой формы определено как «открытое акционерное общество» и приведено в соответствие с действующим законодательством [6].

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» - кредитная организация, входящая в банковскую систему РФ, руководящаяся в своей деятельности действующим законодательством РФ, нормативными актами Банка России, а также Уставом организации. ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» также имеет право издавать собственную документацию по вопросам своей банковской деятельности.

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» осуществляет следующие банковские операции со средствами в валюте Российской Федерации и иностранной валюте:

- привлечением денежных средств юр.лиц и физлиц во вклады (на определенный срок и до востребования);
- размещением привлеченных во вклады (на определенный срок и до востребования) денежных средств юридических и физических лиц за свой счет и от своего имени;
- ведением и открытием банковских счетов юридических и физических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в безналичной и наличной форме;

- осуществлением переводов денежных средств по поручению юр.лиц и физлиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассация векселей, денежных средств, расчетных и платежных документов и кассовое обслуживание юр.лиц и физлиц;
- размещением драгоценных металлов и привлечением во вклады;
- выдача банковских гарантий;
- осуществлением переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в т.ч. электронных денежных средств (почтовые переводы – исключение) [6].

Кроме перечисленных выше операций, ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» вправе осуществлять следующие сделки:

- выдачу поручительства за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
 - приобретением права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
 - доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с юридическими и физическими лицами;
 - осуществлением операций с драгоценными камнями и драгоценными металлами в соответствии с законодательством РФ;
 - предоставлением в аренду юридическим и физическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения ценностей и документов;
 - операции лизинга;
 - оказанием информационных и консультационных услуг [7].
- Органами управления ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» являются:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров Банка;
- единоличный исполнительный орган – Генеральный директор;
- коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка [8].

Советом директоров Банка в 2008 году было принято «Положение о соблюдении принципов профессиональной этики в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в целях:

- повышения престижа ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»;
- культуры и эффективности банковского обслуживания, внедрения в ежедневную практику деятельности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» надлежащих традиций и норм корпоративного поведения, основанных на стандартах корпоративного управления, применяемых в международной практике, требованиях российского законодательства, этических норм поведения;
- создания условий для гармоничного сочетания плодотворной деятельности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и работы каждого сотрудника.

Выполнение ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и его работниками данного положения служит дополнительной гарантией, свидетельством и залогом высокого профессионализма и надежности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», соответствия его деятельности законодательству Российской Федерации, принятым в обществе нормам нравственности и обычаям делового оборота [4].

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» находится на стадии жизненного цикла по И. Адизесу «Расцвет». Банк обладает такими характеристиками как:

- наличие функциональных систем и организационной структуры;
- ориентация на результаты;
- организация разрабатывает планы и следует им.

В 1996 году банком принят новый устав, а в 2002 году изменения к нему, в которых изменено название банка. Сегодня банк называется: АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК "ЧЕЛИНДБАНК" (открытое акционерное общество), сокращенно - ПАО "ЧЕЛИНДБАНК".

ЧЕЛИНДБАНК сегодня занимается основными направлениями деятельности: расчетно-кассовое обслуживание, кредитование корпоративных клиентов, предприятий малого бизнеса и частных лиц, привлечение средств граждан и организаций, операции с ценными бумагами, валютно-обменные и валютно-конверсионные операции.

А также, услуги по внешнеэкономической деятельности, услуги на рынке банковских карт, услуги населению, включая прием платежей, денежные переводы.

По состоянию на 01.07.2017г. банк занимает:

- 60-е место по объему средств физических лиц («Интерфакс 100. Банки России»);
- 73-е место по нераспределенной прибыли («Интерфакс 100. Банки России»);
- 64-е место по кредитам физическим лицам (BANKI.RU);
- 81-е место по собственному капиталу («Интерфакс 100. Банки России»);
- 99-е место по активам («Интерфакс 100. Банки России») [1].

Клиентская база Банк обслуживает более 19,8 тысяч юридических лиц и ИЧП, имеющих расчетные счета в Банке, количество счетов, открытых клиентами – физическими лицами, составляет около одного миллиона штук.

Организационная структура филиала ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» представлена на рисунке 1.

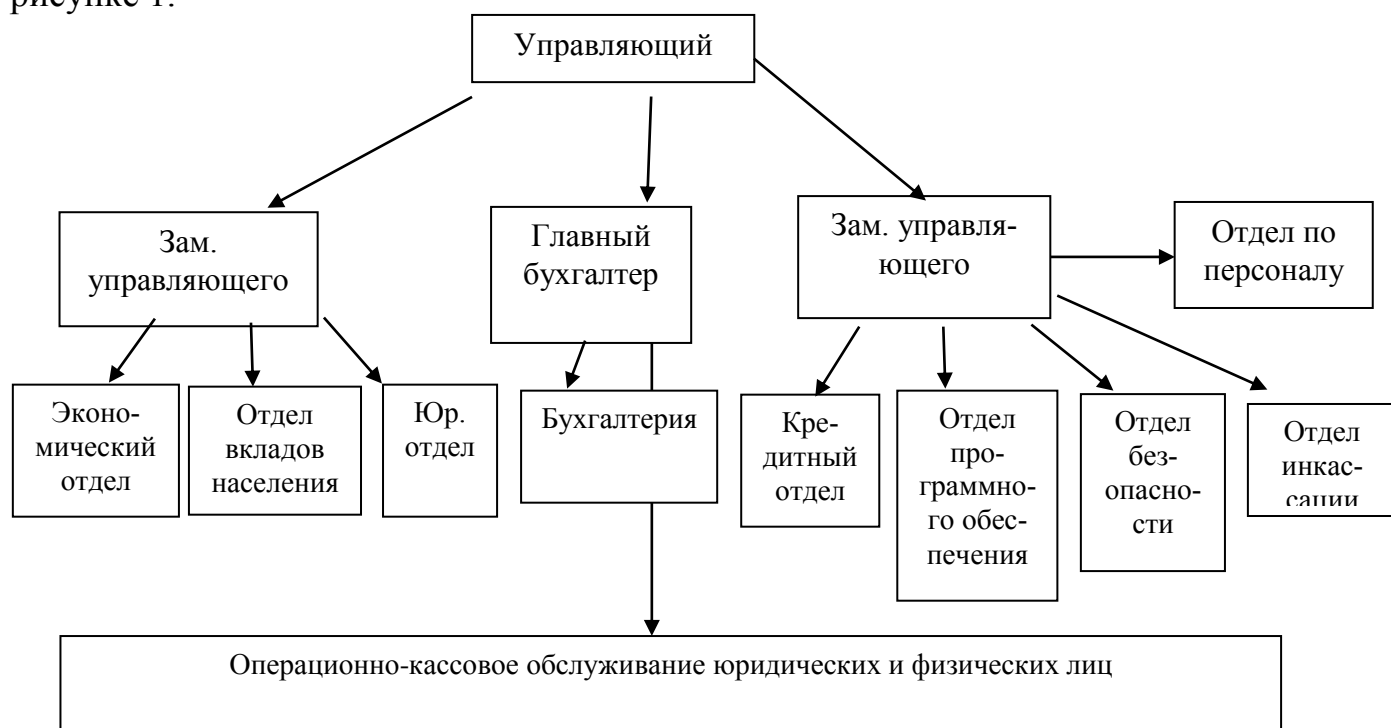


Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

В банке представлена линейно-организационная структура. По каждой из подсистем формируется иерархия служба, которая идет сверху вниз.

Главным в Metallургическом филиале ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» является управляющий, который обеспечивает контроль за своим замом, главным бухгалтером и вторым замом, они в свою очередь обеспечивают порядок по отделам банкам, для лучшей и эффективной работы. Также управляющий принимает важные решения которые касаются дальнейшей работы филиала проводит беседы с клиентами и находит новых партнеров. Результаты работы каждой из служб оцениваются показателями, которые характеризуют выполнение целей и задач. Исходя из этого строится система мотивации и поощрения сотрудников [1].

Построим пирамиду целеполагания, на рисунке 2.

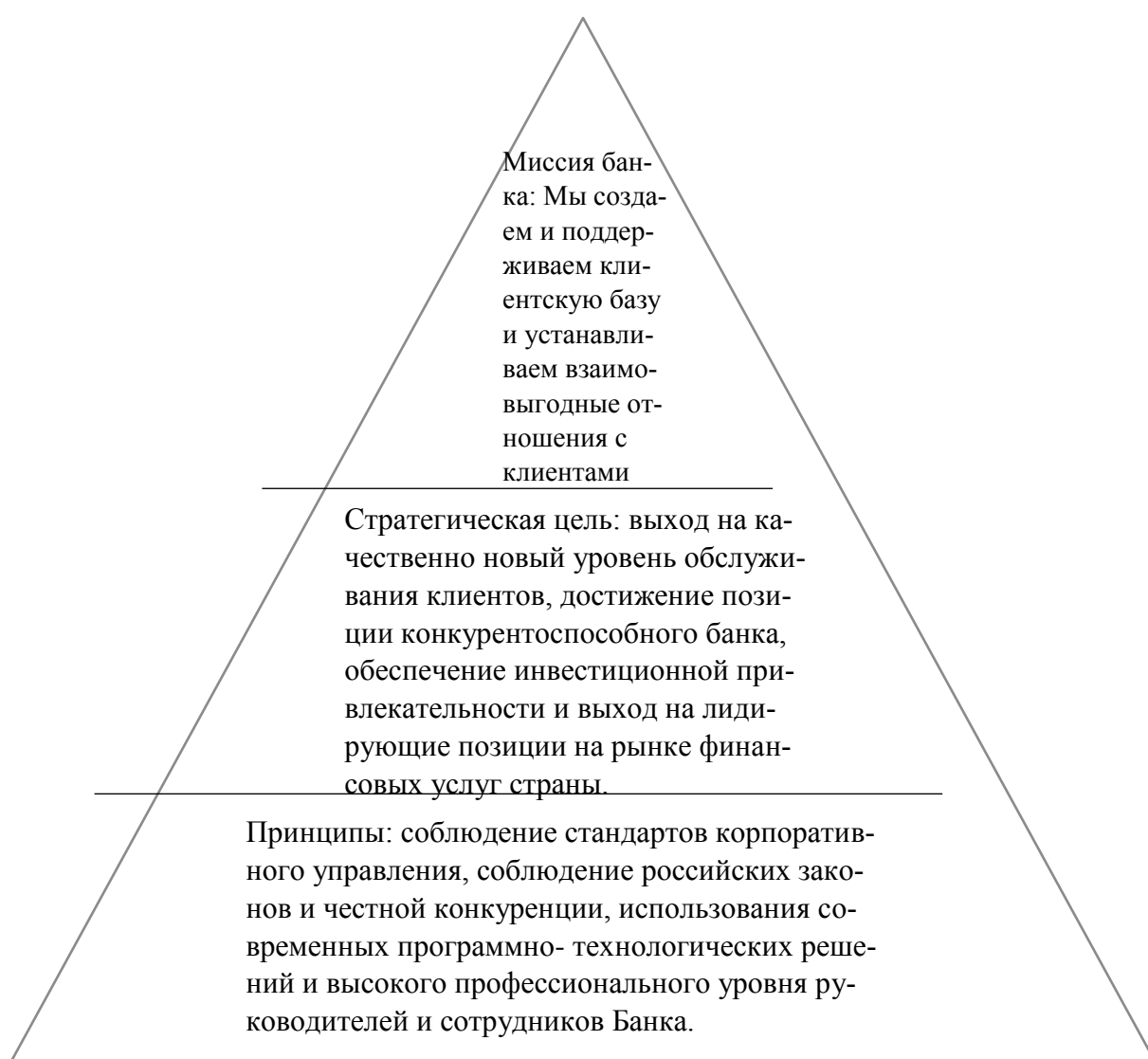


Рисунок 2 – Пирамида целеполагания

Миссия банка состоит в том, что:

- Мы – крупный универсальный банк Уральского региона.
- Мы создаем и поддерживаем клиентскую базу и устанавливаем взаимовыгодные отношения с клиентами.
- Мы присутствуем там, где работают наши клиенты, предоставляя им комплексное банковское обслуживание в соответствии с потребностями клиентов и нормами международной банковской практики.
- Мы обеспечиваем безусловное выполнение принятых обязательств перед партнерами и получение прибыли акционерами.
- Мы строим свою деятельность, открытую для клиентов и акционеров, на основе стандартов корпоративного управления, соблюдения российских законов и честной конкуренции, использования современных программно-технологических решений, а также высокого профессионального уровня руководителей и сотрудников банка.
- Мы вознаграждаем наших сотрудников с учетом вклада каждого в достижение результатов деятельности банка.
- Мы внимательно относимся к общественным потребностям и совместно с местными органами власти стремимся участвовать в продвижении социальных программ на благо общества, роста и развития экономики Челябинской области [2].

Поскольку в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» ориентируется как на клиентов и их запросы, так и на своих сотрудников то миссий больше чем одна. Это сделано для большего понимания у потенциальных клиентов и сотрудников ценностей банка. В пирамиде целеполагания на рисунке 2. выделена основная миссия она помогает установить взаимовыгодные отношения с клиентами. Так же из рисунка 2 видно, что миссия, стратегическая цель и принципы банка связаны друг с другом, образуя целостную систему. Благодаря тому, что соблюдаются стандарты управления и конкуренции, а также используются современные технологии, то банк может выйти на новый уровень обслуживания клиента и достижения позиции конкурентоспособного банка.

Таким образом, рассмотрев общую характеристику ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», следует отметить главное, а именно, в банке все основные финансовые показатели устойчивы и показывают хороший результат, зарекомендован у многих клиентов.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» ежегодно публикует финансовую отчетность. В ней отражаются наиболее важные экономические показатели банка по прошествии каждого года. Публикуемая отчетность рассматриваемой организации представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Отчёт о финансовых результатах

№	Наименование статьи	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017
1	Процентные доходы, всего, в том числе (тыс.руб.):	3 589 086	3 793 701	4 769 142
1.1	От размещения средств в кредитных организациях (тыс.руб.)	79 519	37 398	156 475
1.2	От вложений в ценные бумаги (тыс.руб.)	360 068	370 202	622 463
2	Процентные расходы, всего, в том числе (тыс.руб.):	1 529 667	1 673 549	2 704 658
2.1	По привлеченным средствам кредитных Организаций (тыс.руб.)	45 610	101 027	91 001
2.2	По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями (тыс.руб.)	1 483 084	1 571 116	2 611 718
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) (тыс.руб.)	2 059 419	2 120 152	2 064 484
4	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи (тыс.руб.)	0	0	597
5	Чистые доходы от операций с иностранной Валютой (тыс.руб.)	-34 140	-22 824	- 95 447
6	Прочие операционные доходы (тыс.руб.)	219 168	434 861	587 244
7	Операционные расходы (тыс.руб.)	1 912 735	2 012 848	2 250 693
8	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчётный период (тыс.руб.)	556 475	823 806	519 531

По данным таблицы можно увидеть, что основные финансовые показатели, отражающие рентабельность банка в 2015 году изменились в лучшую сторону и в 2017 году доходы увеличились. Это значит, что банк стал работать рентабельнее. По итогам 2015 года ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» работал менее эффективно, но также стабильно приносил доход. Большая часть показателей находятся в плюсе, что характеризует повышение эффективности работы банка в целом. Есть несколько показателей, которые в 2017 году ниже чем в 2016 году, но так как их немного и уменьшение произошло незначительное, то это вполне допустимо. Банк стремится к тому, чтобы все показатели, отражающие эффективность росли и приносили максимальный доход.

Как можно заметить на протяжении трех лет банк улучшает свою финансовую эффективность это связано с тем, что ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» стремится выйти на новый финансовый уровень и привлечь больше клиентов. Но так как на банковском рынке имеется высокая конкуренция и чаще всего клиенты идут в крупные банки, полагая, что там лучше условия для осуществления различных банковских операций. Поэтому стратегическая цель ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» улучшить качество обслуживания клиентов, с помощью системы оценки обслуживания клиентов для того, чтобы завоевать новую нишу на рынке лучшим обслуживанием.

Проведем анализ внешней и внутренней среды, чтобы какие факторы влияют на работу банка и их оценка. Для этого проведем STEP-анализ ПАО

«ЧЕЛИНДБАНК» и представим его в таблице 2.

STEP анализ поможет установить взаимосвязь влияющих факторов внешней и внутренней среды на влияние деятельности банков, увидеть несоответствия и оценить степень влияния каждого фактора. Предположить вероятность фактора, оценить важность фактора и поставить знак влияния.

При анализе внешней и внутренней среды влияющей на деятельность организации берутся во внимание те факторы, которые позволяют увидеть общую картину.

Таблица 2 – СТЕР-анализ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

Описание фактора	Вероятность фактора	Важность фактора	Знак влияния	Влияние фактора
Политические факторы				
1.Изменение в законодательстве влияют на изменение стандартов работы банка, также - на изменения договоров и других юридических документов банка.	0,5	3	-	-1,5
2.Устойчивость политической власти	0,8	3	+	+2,4
3.Ужесточение государственного контроля за деятельностью банков	0,6	5	-	-3
Экономические факторы				
4. Изменение курса валют	0,5	3	-	-1,5
5.Повышение уровня инфляции	0,4	4	-	-1,6
6.Ужесточение политики ЦБ РФ	0,4	4	-	-1,6
Социальные факторы				
7.Изменение потребностей клиента	0,3	3	-	-0,9
8.Увеличение заинтересованности к деятельности банка (популярность рабочих мест)	0,4	4	+	+2,4
9.Повышение требований к качеству услуг и уровню их предоставления	0,5	4	+	+2
10. Популярность банковских карт	0,4	4	+	+1,6
Технологические факторы				
11.Появление новых технологий	0,7	4	+	+2,8
12.Популярность социальных сетей	0,5	3	+	+1,5
13.Развитие интернет-банка	0,7	4	+	+2,8

Исходя из проведенного анализа, можно сделать выводы, о том, какое влияние оказывает внешняя среда на банк. Отообразим на рисунке 3.

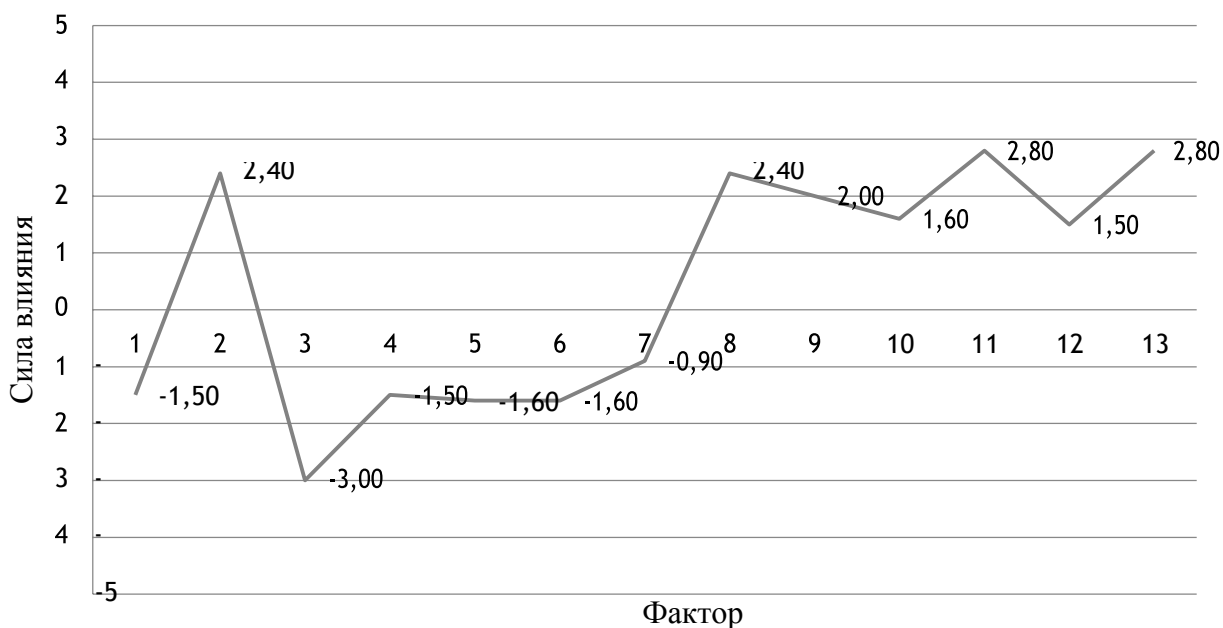


Рисунок 3 – Профиль микросреды

Данные СТЕП-анализа демонстрируют, что с наибольшей вероятностью для ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» происходят именно технологические факторы. Поскольку новые технологии позволяют банку шире использовать свои возможности. Популярность социальных сетей привела к тому, что необходимо выводить бренд в Контакт, Twitter, Facebook для привлечения клиентов. Развитие интернет-банка позволяет клиенту совершить некоторые операции не приходя в банк, достаточно зайти в приложение. Это благоприятная тенденция, поскольку каждый из факторов сферы технологий положительно влияет на деятельность банка.

Внимание следует сконцентрировать на факторах политики и социума, поскольку именно эти сферы в большей степени влияют на организацию. Так, например, изменение потребностей клиента сильно влияет на развитие, в таких изменчивых условиях необходимо постоянно придумывать новые тарифы, вклады и другие банковские услуги. Ужесточение государственного контроля за деятельностью банка приводит к изменению внешней и внутренней политики банка.

Экономическая сфера по отношению к развитию банка нейтральна, так как факторы, приведенные в таблице будут распространены на все банки и степень их влияния не столь высока. Рассмотрим модель 5-ти сил портера на рисунке 4.



Рисунок 4 – Модель 5 сил Портера

Как можно видеть из данной модели, есть значимые угрозы, которые влияют на банк. ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» необходимо совершенствоваться, чтобы остаться на рынке и завоевать новые позиции.

Данные анализа микросреды демонстрируют, что поставщики и товаро-заменители не оказывают никакого влияния на деятельность организации ввиду отсутствия таковых. Покупатели имеют наибольшую долю влияния, поскольку продукты банковский услуг достаточно развиты в банках конкурентах, клиенты могут уйти к ним. Также зависит от постоянства потребностей клиентов, потому что если не учитывать потребности людей и не вводить новые продукты и услуги, то потребители будут уходить в банки, которые следят за спросом. Новые конкуренты имеют достаточную степень влияния, поскольку в банковскую сферу зайти тяжело, законодательством установлены высокие барьеры входа и существует большая конкуренция и наиболее популярные банки «съедают» новичка. Наибольшее внимание в микросреде необходимо уделить именно внутриотраслевой конкуренции, так как на сегодняшний день рынок банковских услуг очень насыщен, и банки вступают в конкурентную борьбу за лидерство.

Далее необходимо проанализировать какие услуги в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» приносят наибольший доход и их надо развивать, а от каких необходимо избавиться. Для этого построим матрицу БГК, но сначала приведем все услуги ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в таблице 3.

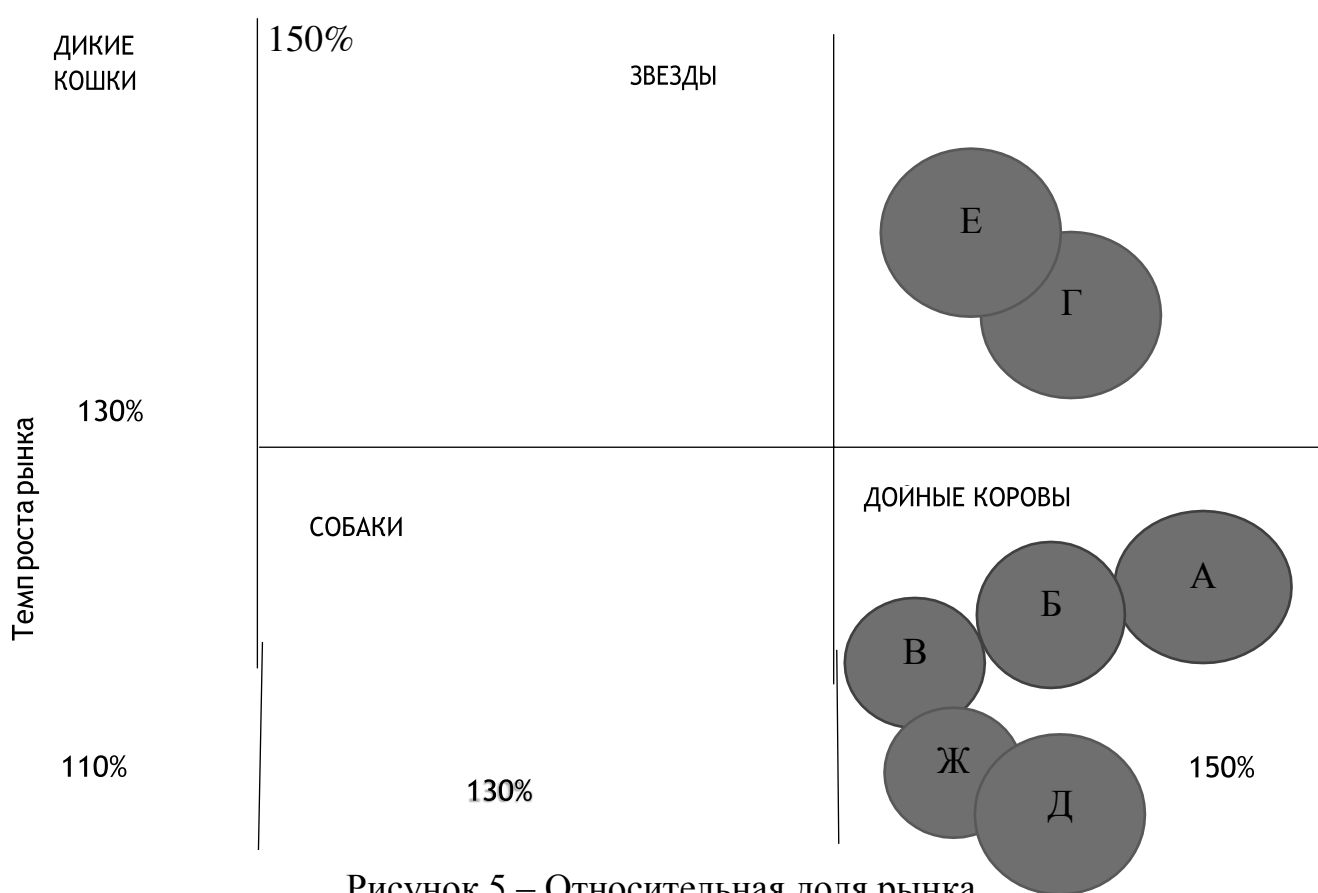
Таблица 3 – Услуги ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

Услуги	Выручка 2017	Объем продаж главного конкурента	Темп роста рынка	Относительная доля рынка
Кредитование (А)	155 010	141 147	129%	135%
Обеспечение сейфовых ячеек (Б)	55 200	37 700	120%	146%
Операции с ценными бумагами (В)	120 300	100 522	115 %	131%
Платежи и переводы (Г)	576 000	471 000	136%	133%
Валютно-обменные операции (Д)	325 000	300 200	117%	134%
Вклады (Е)	785 000	706 564	148%	137%
Банковские Карты (Ж)	265 000	245 000	129%	145%

Из данных таблицы видно, что большую часть выручки банку приносят такие услуги как кредитование, платежи и переводы, вклады. У них всех низкая доля рынка, но при этом высокие темпы роста.

Обеспечение сейфовых ячеек, не требует особых вложений и сами обеспечивают доход банку. Высокая доля рынка, но при этом низкие темпы роста.

Теперь все услуги можно отразить в матрице БГК и более наглядно увидеть, ценность каждой. Покажем матрицу БГК на рисунке 5.



По рисунку мы видим, что служба А (кредитование) относится к дойным коровам, поскольку у нее низкие темпы роста, но высокая доля рынка. Такие службы давно находятся на рынке и зарекомендовали себя. В частности у банков кредитование является ключевым продуктом. К звездам относятся Е (вклады) и Г (платежи и переводы) высокая доля рынка и высокие темпы роста, эти службы приносят наибольший доход банку и их необходимо сохранять и увеличивать.

Но также в них приходится много вкладывать для обеспечения высокого темпа роста. В дойные коровы попали Б (обеспечение сейфовых ячеек), В (операции с драгоценными бумагами), Д (валютно-обменные операции) и Ж (банковские карты) у них высокая доля рынка, но низкий темп роста. Такие услуги необходимо беречь и максимально контролировать, поскольку они на затрачивают много вложений и сами обеспечивают хороший денежный доход, а средствами от продаж можно обеспечивать звездами. Собак в «ЧЕЛИНДБАНК» нет, и значит, что не нужно избавляться от каких-либо услуг и в целом это говорит об эффективности банковских услуг. Продемонстрируем на рисунке 6.



Рисунок 6 – Модель 7С Маккинси

Данная модель показывает взаимосвязь важных компонентов организации.

Анализ микросреды показывает, что все элементы управления имеют логичную взаимосвязь и не противоречат друг другу. Также анализ подтверждает имеющуюся у ПАО «Челиндбанк» миссию, стратегию и разработанные принципы. Главными ценностями банка являются ориентированность на клиентов, на удовлетворение их потребностей. Также немаловажен персонал, руководство банка поддерживает здоровый климат в коллективе, что эффективно сказывается на работе сотрудников.

Чтобы установить взаимосвязь между факторами влияющих на организации по-разному проведём SNW анализ.

Для того чтобы найти слабые стороны ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» необходимо сравнить его с главным конкурентом ПАО «Сбербанк». Это поможет увидеть по каким фактором отстает наш банк и на каком уровне находится банк, с которым мы сравниваем. Необходимо для этого произвести SNW-анализ.

Таблица 4 – SNW-анализ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» с ПАО «Сбербанк»

Фактор внутренней среды	С	Н	С
Стратегия			
Общая стратегия	С ←	Ч	
Бизнес стратегия		С Ч	
Инновации	С ←	Ч	
Маркетинг			
Конкурентность продукта	Ч	С	
Информационные технологии	С ←	Ч	
Лидерство	С ←		Ч
Система маркетинга	С ←		Ч
Репутация среди потребителей	Ч	С	
Репутация на рынке труда	С ←		Ч
Кадры			
Персонал	С ←		Ч
Менеджмент	С ←		Ч
Оргструктура	С Ч		
Корпоративная культура	С ←	Ч	
Фактор внутренней среды	С	Н	С

Фактор внутренней среды	С	Н	С
Финансы			
Финансовая устойчивость банка	С ←	Ч	
Заработная плата	С ←	Ч	

Как можно видеть из таблицы 3, «Сбербанк» в значительной степени превосходит своего конкурента «ЧЕЛИНДБАНК» по достаточно многим показателям. Наблюдается большое отставание в лидерстве, поскольку

«Сбербанк» является самым крупным банком в России и с ним достаточно сложно конкурировать региональному банку. Но конкурентность продукта, и репутация среди потребителей в «ЧЕЛИНДБАНК» являются сильными сторонами, когда в «Сбербанке» нейтральными. Это говорит о том, что несмотря на популярность и раскрученность банка, его услуги и отношение важнее для клиента. Для того чтобы увеличить популярность «ЧЕЛИНДБАНК» на многих факторах, необходимо повысить качество работы персонала. Толщина стрелочки показывает важность критерия. Исходя из этого, а также с отставанием по некоторым позициям можно сделать вывод о том, что «ЧЕЛИНДБАНК» по самым значимым критериям находится не в лучшем положении.

Рассмотрим SWOT анализ с его угрозами и возможностями, и как ими можно воспользоваться.

Таблица 5 – SWOT-анализ ПАО «Челиндбанк»

	Возможности	Угрозы
	Улучшение инвестиционного климата регионе и по всей России и рост доходов населения Рост спроса на отдельные виды банковских услуг и продуктов, например, на банковские карты международного образца Появление новых маркетинговых стратегий	Изменение структуры расходов и доходов населения Большое количество предприятий, на которых люди работают за «черную» зарплату Ужесточение политики ЦБ Повышение требований клиентов к качеству услуг

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Как воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны?	За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
Надежность банка Известность банка Широкий ассортимент предлагаемых банковских продуктов и услуг Техническая оснащенность	Передовые информационные технологии позволят расширить круг клиентов Расширение и повышение эффективности сети Увеличение ассортимента банковских услуг, предлагаемых непосредственно одному клиенту Повышение финансовой устойчивости	Отслеживать предпочтения клиентов поможет внедрению клиентоориентированной Стратегии (усиление маркетингового подразделения, постоянный мониторинг рынков, анализ клиентской базы, анализ предпочтений клиентов, планов их развития) Усиление работ по созданию привлекательности образа банка – за счет узнаваемости брэнда выделяется на фоне других банков Разработка и внедрение системы обучения и мотивации персонала Внедрение системы оценки качества персонала
Слабые стороны	Какие слабые стороны могут помешать воспользоваться возможностями?	Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами, нужно больше всего опасаться?
Отрицательная динамика по сравнению с конкурентами. Ценовая политика Высокая зависимость от политики ЦБ РФ Снижение уровня обслуживания клиентов	В результате отсутствия информации о конкурентах и их предложениях возникает возможность потери клиентов, Оптимизация ценообразования за счет увеличения клиентской базы Некачественный уровень обслуживания вызывает риск потери клиентов	Появление большого количества новых банков может повлечь за собой полный пересмотр ценовой политики и снижение стоимости услуг, что приведет к финансовым потерям, Развитие кредитного рынка за счет снижения кредитных рисков

Данные SWOT-анализа продемонстрировали взаимосвязь сильных и слабых сторон банка с возможностями и опасностями внешней среды.

Зная особенности влияния внешней и внутренней среды, мы можем прогнозировать дальнейшее развитие событий, а при умелом обращении можно привести банк к успешному развитию.

По результатам проведенных анализов можно сказать, что ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» следует поработать над своими слабыми сторонами, поскольку он сильно отстает от конкурентов по значимым показателям. Также анализ внешней и внутренней среды помог выявить проблему. Так как увеличивается требование клиентов к обслуживанию, а в банке наоборот, качество обслуживания снижается. То необходимо провести оценку эффективности работы у сотрудников, для выявления коренной проблемы.

2.3 Кадровый аудит ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

Прежде чем рассмотреть факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на компанию, необходимо проанализировать экономические показатели, которые показывают основные проблемы.

По итогам 2016 года ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» заработал 873 млн. рублей балансовой прибыли.

Чистая прибыль, по предварительным данным, составит около 720 млн. рублей, что на 40% лучше результата 2015 года. Общая сумма платежей, перечисленных банком в бюджет и внебюджетные фонды в 2016 году, превысила 700 млн. рублей. Активы ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» превысили 47 млрд. рублей, увеличившись за год на 8,7%. Капитал банка по состоянию на 1 января текущего года составил 7,8 млрд. рублей. Норматив достаточности собственных средств на отчетную дату составил 19,3%, при минимально допустимом значении 8% [6].

Половозрастная структура персонала организации - это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Существуют такие количественные характеристики как: численность трудоспособного населения - трудовые ресурсы; количество рабочего времени, отрабатываемое трудоспособным населением, которые рассчитываются в банке.

Структура персонала организации, показывающая соотношение абсолютное и в % рабочих, руководителей, специалистов и служащих (таблица 6).

Таблица 6 – Структура персонала организации

Показатель	Численность персонала									
	Всего		В том числе по категориям							
			Руководство		Служащие		Специалисты		Рабочие	
	Чел	%	Чел	%	Чел	%	Чел.	%	Чел.	%
Средняя списочная численность персонала в динамике лет: 2015 г.	39	100	3	8	24	61	10	26	2	5
2016 г.	42	100	5	12	24	57	11	26	2	5
2017 г.	43	100	4	9	28	65	9	21	2	5

Как мы видим из данных представленных в таблице 6, численность персонала в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» с 2015 года увеличивается. Стали больше привлекаться к работе категория служащего персонала, для увеличения производительности в обслуживании клиентов. Так в 2016 году по сравнению с 2015 прирост численности сотрудников всего составил 16,4%, что позитивно сказывается на работе банка. В 2017 году увеличивается количество служащего персонала на 4 человека по сравнению с прошлым годом, для большей производительности банка. Общий прирост персонала составил 18%, на 1,6% больше, чем в 2016 году [3].

Основные направления корпоративного управления:

– распределение полномочий, вопросов подотчетности и компетенции между органами управления ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» (общим собранием акционеров, Советом Банка, исполнительными органами – Генеральным директором и Правлением ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»), организация эффективной деятельности Совета Банка;

– определение и утверждение стратегии развития ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и контроль за ее реализацией (включая построение эффективных систем планирования, управления банковскими рисками и внутреннего контроля);

– предотвращение корпоративных конфликтов и конфликтов интересов, которые могут возникнуть между акционерами, членами Совета Банка и исполнительными органами, служащими, кредиторами, вкладчиками, иными клиентами и контрагентами;

– определение процедур и правил, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;

– определение контроля и порядка раскрытия информации о ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» [6].

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» имеет открытую кадровую политику, принцип которой: «Лучшие кадры – лучшая организация, лучшей организации – лучшие кадры».

Отдел по работе с персоналом ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» подбирает кадры по уже составленной модели компетенции.

Корпоративные компетенции:

- личная эффективность;
- лояльность и деловая этика;
- профессиональное развитие.

Управленческие компетенции для руководителей:

- управление малыми группами;
- управление процессами.

Профессиональные компетенции служащего персонала:

- высокая профессиональность;
- инициативность;
- порядочность;
- приверженность к идеям организации и честность.

Руководство ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» считает главным критерием при работе с кадрами – справедливое отношение ко всем ее сотрудникам, независимо от их социального статуса и пола [2].

Политика ПАО «ЧЕЛЕНДБАНК» направлена на «омоложение» кадрового состава руководителей, специалистов и коллектива. На рисунке 7 отображен возрастной состав работников ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

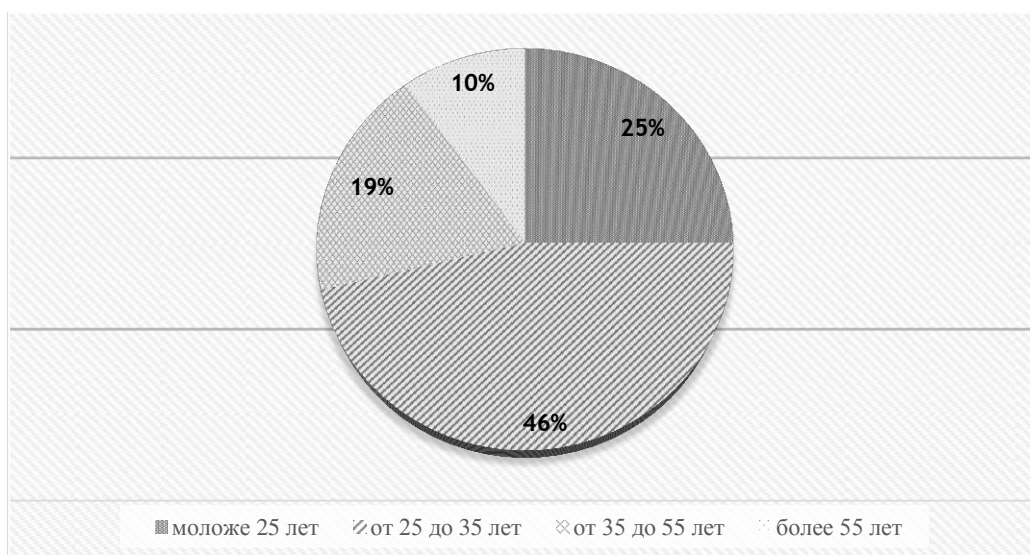
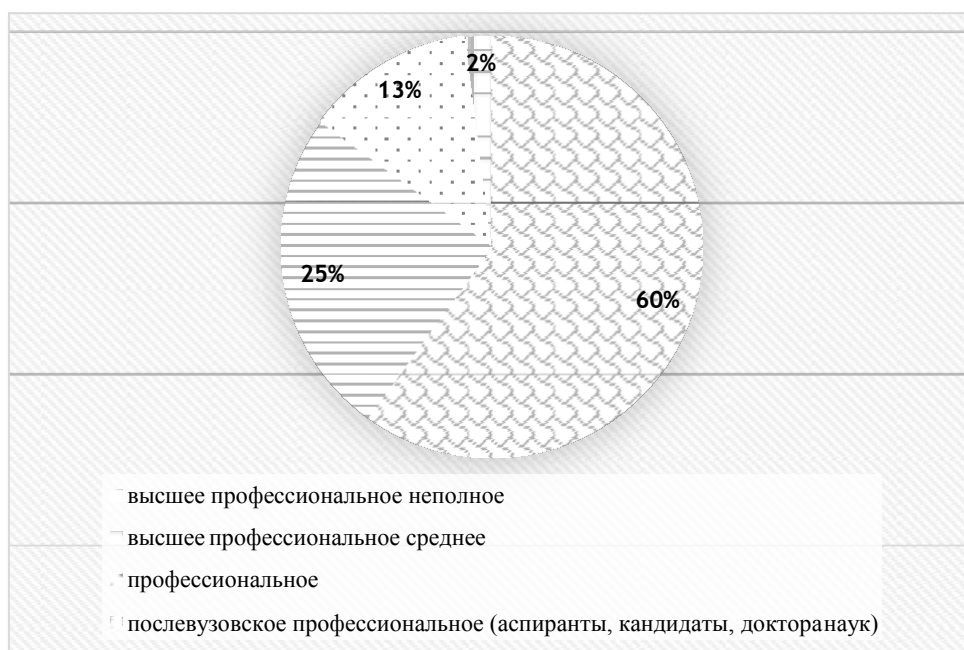


Рисунок 7 – Возраст работников филиала ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» на 01.01.2018 г.

Так как в банке преобладают сотрудники в возрасте от 25 до 35 лет, то есть вероятность, что большая часть специалистов уволятся. Это может быть связано с тем, что в основном это молодые люди у которых, возможно, нет семей и в диапазоне чаще всего женщины уходят в декрет. Также к этому возрасту можно отнести тех, кто не так давно закончил высшее учебное заведение и пришел в банк работать, чтобы набраться опыта и через некоторое время уйти [2].

Руководство ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» активно поощряет участие работников банка в принятии управленческих решений методом проведения дифференцированных и общих собраний. При этом большое внимание уделяется образованию и подготовке специалистов. Образовательный уровень работников ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» изображен на рисунке 8 [4].



Рисунке 8 – Уровень образования работников филиала ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

Как можно увидеть из данных рисунка 8, большинство персонала банка имеет профессиональное образование это связано со спецификой работы в банки, требующей точности и грамотности в работе.

Таблица 7 – Половозрастная структура ППП

Показатель	Численность персонала в динамике лет, чел.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Структура промышленно-производственного персонала по полу:			
- мужчины	4	7	7
- женщины	35	35	36
Возрастной состав промышленно-производственного персонала:			
До 18 лет	0	0	0
18-25 лет	3	3	2
26-36 лет	10	11	11
37-50 лет	16	17	18
51-55 лет	8	8	6
56-59 лет	1	2	5
60 и старше	1	1	1

Из таблицы 7 мы видим, что в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» преобладают работники -женщины, но при этом динамика мужчин с каждым годом увеличивается.

По возрастной структуре можно сказать, что преобладают сотрудники в возрасте 26-50 лет. Можно сказать, что состав работников молодой и работоспособный. Также политика ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» направлена на омоложение кадров, стоит ожидать, что в скором времени будут прибавляться сотрудники в возрасте 18-25 лет.

Уровень дифференциации в оплате труда работников организации, характеризующий различия в среднемесечной оплате труда работников разных категорий (таблица 8).

Таблица 8 – Уровень дифференциации в оплате труда работников организации

Показатель	Значение показателя в динамике лет, руб		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднемесячная оплата труда сотрудников разных категорий			
руководители	20000	25000	34000
специалисты	15000	17000	22000
Служащие	14000	16000	20000
Рабочие	10000	11500	14000

В таблице 8 представлены данные о дифференциации в оплате труда, мы видим, что с каждым годом заработная плата растет в каждой категории сотрудников.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств. Повышении эффективности производства и качества работы могут вводиться системы премирования, вознаграждения по итогам работы за год, другие формы материального поощрения.

Уровень теоретических знаний работников, являющийся одним из составляющих компетентности персонала. Данный показатель может быть косвенно оценен (таблица 9).

Поскольку качество работы эффективной зависит от полученного образования. Поэтому необходимо брать на работу персонал с высшим образованием, дающий некую гарантию знания своей профессии и области работы.

Таблица 9 – Качественная характеристика образовательного уровня работников

Показатель	Численность работников в динамике лет, чел.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Персонал, имеющий образование:			
Неполное среднее	1	1	1
Общее среднее	0	0	0
Среднее профессиональное	6	7	7
Высшее	32	34	35

В таблице 9 мы можем видеть, что поскольку рассматриваемое предприятие является банком, то там необходимо высшее образование. С каждым годом в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» растет число сотрудников с высшим образованием. С неполным средним работает один человек, это уборщица. Можно сделать вывод, что сотрудники данного банка квалифицированы и хорошо обучены.

Также с высшим образованием приходят выпускники вузов, которые создают омоложение кадров, это несомненный плюс банку [1].

Уровень трудовых навыков и умений, являющихся вторым составляющим компонентом компетентности персонала. Величина данного показателя может быть косвенно оценена по стажу работы ППП (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение ППП по стажу работы

Показатель	Численность работников в динамике лет, чел.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Персонал, имеющий стаж работы в организации			
- до 1 года	7	6	8
- 1- 2 года	5	5	6
- 2,1 – 5 лет	9	10	9
- 5,1 – 10 лет	13	17	18
- более 10 лет	5	4	2

В таблице 10 мы видим, что преобладают сотрудники, проработавшие в банке 5,1-10 лет. Это может говорить о том, что работники привержены своей организации и заинтересованы в работе с ней. Так же можно заметить, что есть и те, кто проработал более 10 лет в организации, но таких с каждым годом все меньше, поскольку они выходят на пенсию, а также политика банка направлена на омоложение кадров.

Советом директоров Банка в 2008 году было принято «Положение о соблюдении принципов профессиональной этики в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в целях:

- повышения престижа ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»;
- культуры и эффективности обслуживания в банке, внедрения в ежедневную практику деятельности ОАО «ЧЕЛИНДБАНК» надлежащих традиций и норм корпоративного поведения, которые основаны на стандартах управления корпорацией, применяемых в международной практике, требованиях законодательства РФ, этических норм поведения.

Выполнение ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и его персоналом этого положения служит еще одной гарантией, залогом и свидетельством высокой надежности и профессионализма ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», соответствия его деятельности российским законам, принятым в обществе обычаям делового оборота и нравственным нормам.

Под действие рассматриваемого положения попадают любые деяния (бездействие и действия) членов Совета директоров (наблюдательного Совета), руководителей, членов коллегиального органа Управления, работников и участников (акционеров) ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», совершенные ими в связи с их участием в реализации задач устава ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». ПАО

«ЧЕЛИНДБАНК» отслеживает динамику эффективности трудовой деятельности своего персонала. Поиск и устранение деструктивных факторов развития кадрового потенциала, а также разработка мер по его усилению помогут банку своевременно преобразовать кадровую политику. Общим результатом после апробации предложенных рекомендаций должно стать укрепление уровня конкурентоспособности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и качество выполняемых работ, а также достижение синергетического эффекта на всех этапах банковских операций [5]. Главным в работе с клиентами ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» является принцип – «Мы работаем для клиента».

В отношениях со своим персоналом ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» считает обязательным для себя:

– исключать какие-либо проявления дискриминации по возрастным, национальным, политическим, половым, религиозным и другим аналогичным мотивам при решении вопросов о продвижении по службе, оплате трудовой деятельности и приеме на работу;

– принимать меры к созданию условий для процесса труда, которые будут способствовать творческому росту работника, обеспечению личной безопасности, укреплению его социального благополучия и здоровья;

– повышать личную заинтересованность персонала в состоянии дел ПАО

«ЧЕЛИНДБАНК», в том числе через привлечение к прямому участию в них на принципах корпоративного управления и гласности;

– строгое выполнение обязательств перед персоналом, предусмотренных действующими трудовыми договорами и законодательством;

– уважать право сотрудников на участие в профсоюзной деятельности, политических акциях и иных мероприятиях, которые не противоречат действующим законам.

Ответственность за несоблюдение принципов профессиональной этики распространяется на всех работников и все исполнительные органы [1].

В ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» ведется планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких орг.формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, стажировка на соответствующих должностях. ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» имеет свою кадровую политику, принцип которой: «Лучшие кадры – лучшая организация, лучшей организации – лучшие кадры».

Отдел по работе с персоналом ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» подбирает кадры по следующим критериям: высокая профессиональность, инициативность, порядочность, приверженность к идеям организации и честность. Руководство ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» считает главным критерием при работе с кадрами – справедливое отношение ко всем ее сотрудникам, независимо от их социального статуса и пола.

В условиях совершенствования эффективности менеджмента в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» повышается значение оценки персонала для принятия решений о служебных перемещениях, повышении квалификации и переобучении персонала. Оценка персонала обеспечивает систему управления персоналом информацией о качестве персонала с точки зрения его соответствия стратегии банка и его целям.

В ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» разработана система оплаты труда, которая не ограничена максимальными и минимальными размерами, а зависит от результатов работы каждого специалиста. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматриваются вознаграждения за высокие результаты работы на основании действующих положений. ПАО

«ЧЕЛИНДБАНК» отслеживать динамику эффективности трудовой деятельности своего персонала. Поиск и устранение деструктивных факторов развития кадрового потенциала, а также разработка мер по его усилению помогут банку своевременно преобразовать кадровую политику. Общим результатом после апробации предложенных рекомендаций должно стать укрепление уровня конкурентоспособности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и качество выполняемых работ, а также достижение синергетического эффекта на всех этапах банковских операций.

Для последовательного повышения квалификации специалистов и руководителей Отделов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», для получения ими новых необходимых для работы знаний, организуются различные курсы обучения.

Руководство ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» активно поощряет участие работников банка в принятии управленческих решений методом проведения дифференцированных и общих собраний. При этом большое внимание уделяется образованию и подготовке специалистов.

Структура управления в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» структура линейно- функциональная. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления [4].

Следует отметить, что все важные характеристики персонала находятся на высшем уровне, «текучки» кадров нет, так как это филиал, и все вакантные должности заняты, и штат сотрудников небольшой. И поэтому необходимо провести оценку качества труда персонала.

Вывод по второй главе.

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» является крупным банком города Челябинска и области. Он достаточно популярен много различных филиалов по городу и обширное количество клиентов. Но, как и в любой организации в банке была выявлена проблема несоответствия изменяющимся требованиям клиентов.

В связи с тем, что потребители становятся более требовательными в «ЧЕЛИНДБАНК» снизилось качество труда персонала. Для того чтобы преуспевать за своими конкурентами в банковской сфере и становится лучшими, необходимо работать над повышением качества персонала.

Кадровые показатели находятся в стабильном положении, то есть в филиале нет «текучки» кадров, из-за небольшого состава, у всех основных сотрудников и руководителей имеется высшее образование и каждые полгода проводятся различные обучения для повышения квалификационных и профессиональных компетенций.

Оценка качества труда внутри организации должна проводиться для того, чтобы увидеть какие препятствия, будь то недостаточность знаний, либо сотрудник просто невнимателен и совершает ошибки, или его конфликты и недовольство в коллективе играют роль.

Несмотря на прохождение дополнительных обучений, необходимо проводить оценку качества работы персонала. Поскольку сотрудник может быть профессионалом своего дела, и не заметить своего недостатка в общении с потребителями, для этого должна быть оценка клиентами.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПОВЫШЕНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

3.1 Анализ системы оценки качества повышения труда персонала

В предыдущей главе была описана деятельность ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», рассмотрены основные финансовые показатели в сравнении с 2015 по 2017 года, также были проведены анализы внутренней и внешней среды и организационно-кадровый аудит банка. По итогам этих данных была выявлена стратегическая цель, которая заключается в повышении качества труда персонала и как следствие улучшение качества обслуживания клиентов.

Эффективность деятельности банка напрямую зависит от того, как грамотно построена система управления в целом со всеми составляющими. Оценка персонала является одним из множества инструментов, необходимым для большего привлечения числа сотрудников и для мотивирования их на работу в интересах организации.

Далее построим существующую систему оценки повышения качества труда персонала. Представим ее на рисунке 9.

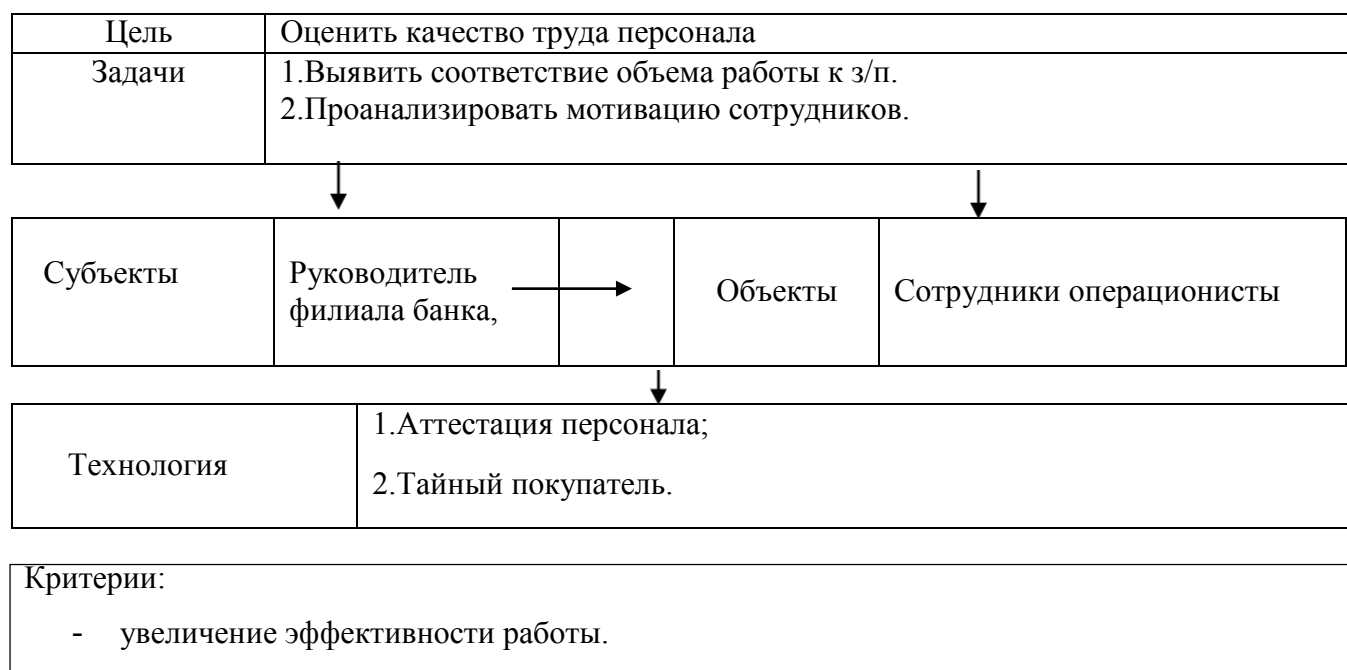


Рисунок 9 – Существующая система оценки повышения качества труда

Рассмотрим основные существующие уже в «ЧЕЛИНДБАНК» системы оценки работы персонала.

Нужно заметить, что те системы оценки работы персонала не совсем соответствуют требованиям, поскольку:

- в банке на сегодняшний день мало используются современные методы процесса оценки персонала;
- выбор инструментов для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня недостаточен;
- финансовые средства на оценку выделялись не значительно.

Действующая система оценки персонала главным образом включает в себя аттестацию сотрудников. Аттестацию работники банка проходят один раз в год. Под процедурой аттестации понимается определение соответствия сотрудников своей должности. В большинстве случаев аттестация построена на оценке сотрудника непосредственным и вышестоящим руководством, роль аттестации сводится к решению вопроса о продвижении сотрудника по службе и дифференциации его оплаты труда. Конечно аттестация помогает сделать грамотный вывод о том, что следует поощрять или наказывать сотрудника, сроках и направлениях его служебного продвижения. Но этого недостаточно, отсутствие дополнительных надежных систем оценки в «ЧЕЛИНДБАНК» может привести к тому что организация будет терять способных работников. Для банка это неприемлемо, так как работа в этой сфере требует точности и профессионализма от своих сотрудников.

Аттестация персонала лежит на специалисте по отделу кадров именно он чувствует и формирует комиссию, подготавливает все необходимые документы, составляет список кто будет участвовать в оценке, пишет график о проведении и контролирует сам процесс аттестации.

В «ЧЕЛИНБАНК» аттестация проводится с целью рационально использовать специалистов, повышать эффективность их деятельности и нести ответственность за свою работу.

Аттестация начинается с того, что головной офис издает приказ о проведении аттестации определенной категории сотрудников всех филиалов. После того, как все руководители оповещены о аттестации, собирают комиссию аттестационную, туда входят начальник отдела кадров, руководитель филиала и социальный психолог. На основном этапе проводится непосредственно сама аттестация, заполняется анкета сотрудником и затем на компьютере обрабатываются данные. Эксперт – начальник отдела кадров отмечает полученные результаты уровня эффективности сотрудника в специально разработанных бланках. На заключительном этапе принимается решение о повышении сотрудника по службе, обучении, перемещении или увольнении не прошедших аттестацию.

На основании результатов аттестации руководитель филиала может повысить сотрудника и соответственно повысить его заработную плату, либо уволить работника в соответствии с законодательством.

Также в банке оценивают качество работы с помощью тайного покупателя. Такой способ позволяет оценить уровень обслуживания, компетентность в области своей работы и вежливого отношения к клиентам.

Специально обученный человек приходит в банк, за определенной услугой предоставления которой нужно оценить, подробно спрашивая о каждой детали. Он оценивает, уровень обслуживания, знание предоставляемых услуг и время затраченное на обслуживание. После чего записывает свои замечания и передает данные в головной офис.

В данном параграфе мы рассмотрели существующую систему оценки повышения труда персонала, выявили недостатки системы, по которым можно определить дальнейшее решения для достижения стратегической цели.

В следующем параграфе мы рассмотрим предложения по совершенствованию системы оценки, где подробно будут описаны нововведения необходимые для реализации проекта и итог-цель к чему этот проект приведет и для чего он был нужен.

3.2 Предложения по совершенствованию системы оценки повышения качества труда персонала

В данном параграфе будут рассмотрены предложения по совершенствованию системы оценки повышения качества труда персонала. Учитывая недостатки системы, которая существует в данный момент, скорректировав их и посредством введения новых оценок, спроектируем усовершенствованную систему оценки повышения качества труда персонала. Представим ее на рисунке 10.

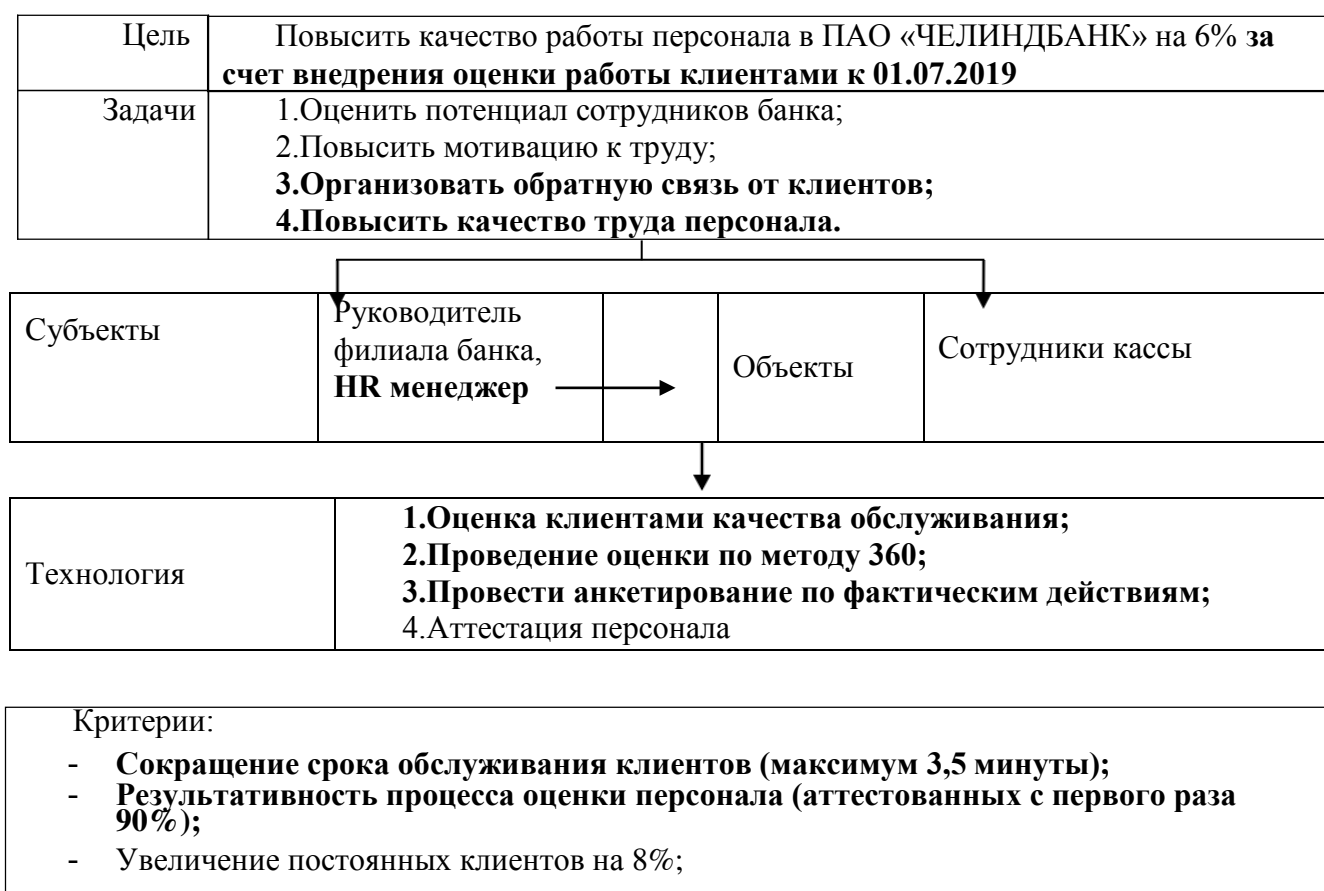


Рисунок 10 – Усовершенствованная система оценки повышения качества труда персонала

Основной элемент который предлагается ввести это – оценка от клиентов. Поскольку эта оценка будет независимой и на ее основании, можно будет провести оценку компетенции сотрудников.

Как будет внедряться новая система оценки повышения качества труда:

1. Издание приказа о внедрении технологии оценки сотрудников клиентами.

2. Закупка и установка оборудования, инструктаж персонала о работе техники.
3. Ознакомление клиентов с новыми технологиями в работе.
4. Создание системы доплат за высокие оценки качества работы.
5. Проведение дополнительной оценки работы от руководителя, сотрудников, набравших большое количество низких результатов.

Теперь нужно детально рассмотреть новые технологии и их причины введения. Так как в настоящее время банков большое количество и у клиентов большой выбор в какой обратиться, то необходимо удовлетворять запросы клиентов и их пожелания. Также рост требовательности к обслуживанию обуславливает необходимость введения системы оценки клиентами. Предлагается оставить технологию которая есть в настоящий момент – это «тайный покупатель» и добавить оценку обслуживания кнопкой качества, которая будет расположена со стороны клиента. После того как сотрудник обслужил клиента он просит его дать оценку качества нажав на кнопку. Чем больше у работника положительных нажатий, тем больше шансов получить прибавку к заработной плате или дополнительные дни отпуска.

Если у сотрудника будут преобладать оценки «средние» и «низкие», то он будет дополнительно направлен на оценку «от руководства», для выявления недостатков, посредством чего будет принято решение об обучении или увольнении.

Проведение качества труда «от руководителя» остается также аттестация для всех сотрудников, которая происходит один раз в год, и новые методы – это «оценка 360» и проведение анкетирования по фактическим действиям. «оценка 360» позволит рассмотреть сотрудников по средством опроса со всех сторон, руководителя, коллег и клиентов.

Результатом оценки является рейтинг свойств, имеющихся у сотрудника (оценка степени соответствия занимаемой должности по списку компетенций), также при использовании блока самооценки, можно провести обратную связь. Оценщики выставляют баллы по различным компетенциям в специальных анкетах, опрос может быть, как анонимным, так и не анонимным. Затем считается среднее арифметическое по каждой из компетенций и строится график.

На последнем этапе результаты оценки предоставляются самому сотруднику. в результате оценке метода 360 можно сделать выводы для саморазвития сотрудника, для развития компетенций, улучшения взаимоотношений с коллегами, а также принятие мер по обучению.

Проведение анкетирования по фактическим действиям подразумевает повседневную оценку профессиональной деятельности с целью выявления сильных и слабых сторон. Оценка может проводится один раз в неделю либо ежедневно. Может использоваться для обратной связи с подчиненным, для того чтобы установить меры поведения и обучения.

Таким образом, проектируемая система повышения качества труда будет наиболее эффективной для банка, так как в неё включены современные технологии.

Современные технологии позволят банку улучшить свои экономические показатели и привлечь большее количество клиентов, поскольку во время современных технологий люди стремятся к новинкам и компьютерам, которые привлекают внимание. А с помощью довольных новинкой клиентов можно привести еще больше людей в банк.

Далее следует детально разработать проект. Существует множество вариантов планирования проекта, в данной работе будет применена сбалансированная система показателей. Необходимо построить стратегическую карту, в которой отображаются, взаимосвязи четырех групп целей, рисунок 11.

Сбалансированная система показателей даёт понять, какие цели необходимо поставить для каждого фактора, чтобы достичь цели проекта. Проще говоря, это будут маленькие подцели, ведущие к одной большой.

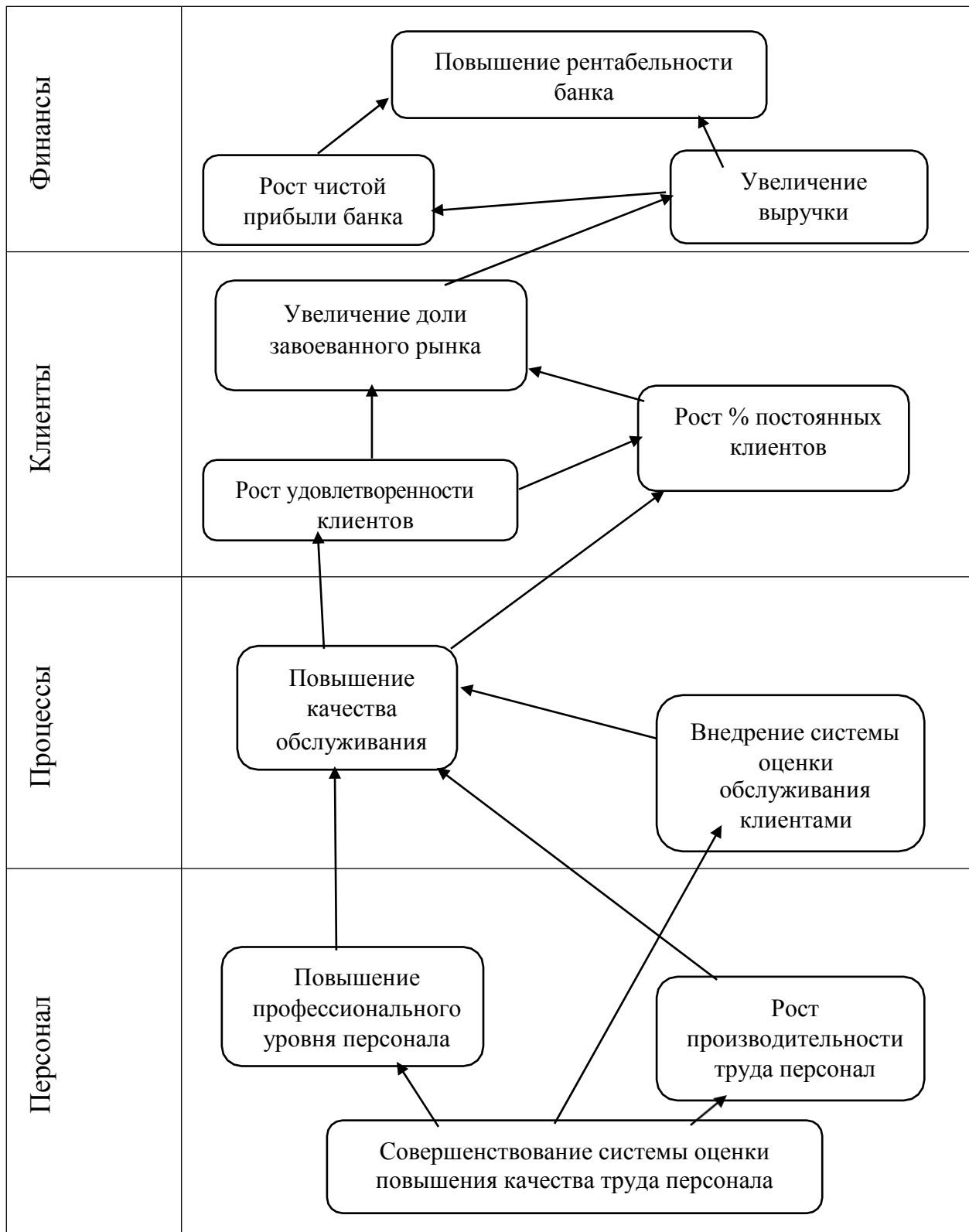


Рисунок 11 – Стратегическая карта

Для измерения результатов и контроля осуществления проекта необходимо определить контрольные показатели, которые дадут понять, будут ли достигнуты поставленные цели, удовлетворены ли ожидания клиентов.

Далее сформируем счетную карту.

Таблица 12 – Счетная карта

Направление	Цель	Контрольный показатель	Текущее значение	Плановое значение
Финансы	Повышение рентабельности банка	Кредитный портфель	26 849 732	30 116 523
	Увеличение выручки	Активы нетто	49 871 724	53 099 958
	Рост чистой прибыли банка	Чистая прибыль	239 448	300 665
Клиенты	Увеличение доли завоеванного рынка	Доля рынка	34%	44%
	Рост % числа постоянных клиентов	Количество постоянных клиентов в год	2 356	2 875
	Рост удовлетворенности клиентов	Число рекламаций	70	20
Процессы	Повышение качества обслуживания	Сокращение времени на обслуживание	6 минут	3,5 минуты
	Система оценки обслуживания клиентами	Количество «негативных» оценок	652	85
		Количество «положительных» оценок	434	762
Персонал	Повышение профессионального уровня персонала	% сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям	69%	85%
		% работников, прошедших аттестацию	75%	93%
	Рост производительности труда персонала	% сотрудников, удовлетворяющих требованиям руководства	65%	87%
	Совершенствование системы оценки повышения качества труда персонала	Эффективность проведенных оценок персонала	30%	60%

У любого проекта, внедряемого в организацию, есть факторы, которые способствуют и препятствуют осуществлению. Для того, что определить и оценить, движущие и сдерживающие силы будет использован анализ поля сил, разработанный К. Левиным.

Движущими силами проекта будут являться:

1. Поддержка руководства банка. Заинтересованность руководителя в оценке персонала, что будет способствовать осуществлению проекта.
2. Заинтересованность сотрудников. Готовность персонала к объективной и честной оценке от клиентов, коллег, руководства.
3. Достаточная компетентность у менеджера по персоналу оценить качество труда сотрудников.
4. Участие клиентов готовых дать обратную связь в объективной оценке.

Кроме движущих сил у проекта имеются и сдерживающие. В данной ситуации сдерживающими факторами будут:

1. Превышение финансовых затрат в установлении «кнопок качества».
2. Сопrotивление некоторых сотрудников участвовать в оценке.
3. Игнорирование клиентами просьбы об оценке.

Далее необходимо представить вышеперечисленные факторы в виде схемы и оценить каждую из сил по 5-бальной шкале, где 5 – сильное влияние, 1 – низкое влияние.

Использование анализ поля сил К. Левина дает возможность понять какие силы будут препятствовать осуществлению данного проекта. Это очень важно поскольку если не учесть отрицательные силы, то проект может не удастся либо пойдет не по плану. Поэтому сдерживающие необходимо будет минимизировать, для возможного, но не существенного влияния на данный проект.

Движущие силы наоборот способствуют благополучному внедрению проекта и степень их влияния позитивно скажется. При уменьшении сдерживающих сил, произойдет увеличение «давления» движущих, для более положительного влияния и перспективности выполнения проекта.

Представим анализ поля сил К. Левина на рисунке 12.



Рисунок 12 – Анализ поля сил К. Левина

После того, как был проведен анализ поля сил, можно сделать вывод, что у данного проекта общее количество движущих сил, равный 14 баллам, превосходит по значению сдерживающие силы, их вес равен 9 баллов, что говорит о перспективном выполнении проекта по внедрению системы оценки обслуживания клиентов как средство повышения качества труда, и необходимости его осуществления.

Далее необходимо минимизировать влияние сдерживающих сил.

Для этого нужно применить американскую модель, предложенную Дж. Котлером и Л. Шлезингером для выбора стратегии преодоления имеющегося сопротивления в рамках внедрения проекта.

Таблица 13 – Мероприятия по минимизации влияния сдерживающих сил

№	Сила	Стратегия	Мероприятие
1	Превышение финансовых затрат в установлении «кнопки качества»	Мониторинг цен в различных компаниях	Сравнить предложения различных компаний и выбрать оптимальный вариант. Обговорить с представителем организации по «кнопке качества» о возможности скидки банку.
2	Сопротивление сотрудников	Информирование и общение.	Проведение совещаний, круглых столов с сотрудниками и руководителями. Благодаря открытому общению уйдёт недопонимание и причины сопротивления.
3	Игнорирование клиентами	Информирование клиентов о важности их голоса	Необходимо «прорекламировать» нововведение и предоставить убеждения клиентам о важности их оценки для персонала.

Таким образом, оптимальным решением о снижении рисков являются информирование и общение. Данные стратегии имеют направленность, как на увеличение влияния движущих сил, так и на минимизацию влияния сдерживающих. Теперь можно оценить, как сильно изменится влияние сил после проведенных мероприятий.

Как мы видим, влияние сдерживающих сил снижено, некоторые совсем устранены. Что говорит о том, что среда благополучна для внедрения проекта. Но помимо препятствий проект могут тормозить возникающие риски. Некоторые влияют незначительно, если организация крупная, но так как мы рассматриваем филиал банка, то возможны более существенные риски, ведущие за со собой серьезные последствия.

Поэтому, необходимо быть готовыми к ним и быстро реагировать, для этого риски необходимо оценить: вероятность их появления и степень влияния. Для этого определим критерии.

Таблица 14 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценка
Вероятность проявления (ВП)	<ul style="list-style-type: none"> • 0,9 – очень высокая; • 0,7 – высокая; • 0,5 – средняя; • 0,3 – низкая; • 0,1 – очень низкая
Степень влияния (СВ)	<ul style="list-style-type: none"> • 0,9 – очень высокая; • 0,7 – высокая; • 0,5 – средняя; • 0,3 – низкая; – 0,1 – очень низкая

Используя данные критерии и оценки, нужно рассмотреть возможные риски реализации данного проекта (таблицы 15).

Таблица 15 – Оценка рисков реализации проекта

№	Наименование риска	Характеристика риска	ВП	СВ	Коэфф-т влияния
1	Ошибки в анализе банка	Недостаточное внимание стратегическим факторам, поверхностный анализ банка	0,5	0,7	0,35
2	Непредвиденные расходы	В связи с неправильным учетом стоимости оборудования, могут возникнуть дополнительные статьи расходов	0,3	0,5	0,15
3	Нарушение сроков проекта	Несоблюдение сроков приведет к тому что увеличатся затраты и срок окупаемости проекта	0,1	0,5	0,05
4	Увольнение сотрудников	Несогласие с проведением оценок, может привести к увольнению сотрудников	0,3	0,9	0,27
5	Некомпетентность менеджера по персоналу	Недостаточная квалификация менеджера может привести к ошибкам в оценке	0,3	0,7	0,21

Проанализировав вероятные риски и степень их влияния, нужно определить зону толерантности банка к рискам. Для это сделаем карту рисков.

Карта рисков даст понимание того, появление каких рисков возможно, и они будут мешать реализации. Какие риски будут наиболее опасны и как их можно минимизировать, чтобы они не нарушили проект.

Вероятность проявления	Степень влияния				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49	0,35	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35 R1	0,25	0,15	0,05
0,3	0,27 R4	0,21 R5	0,15 R2	0,09	0,03
0,1	0,09	0,07	0,05 R3	0,03	0,01

Рисунок 13 – Карта рисков

Как можно видеть из рисунка 13 каждые риски ведут за собой последствия для банка, даже несмотря на то, что все риски находятся ниже кривой безразличия. Поэтому все же стоит учесть влияние всех рисков, предложим мероприятия по управлению ими.

R1: Ошибка в анализе банка.

При изучении анализа банка, внутренних и внешних факторов, которые влияют на его деятельность, экономические показатели, необходимо достаточное количество времени для проведения точного анализа, проверенная информация. Также следует уделить внимание целям банка, чтобы осознавать значимость проекта.

R2: Непредвиденные расходы.

Для того чтобы минимизировать этот риск необходимо четко сформулировать бюджет. Но если непредвиденные расходы все же могут появиться, то необходимо запланировать резерв средств на дополнительные нужды. Важно установить лимит денежных средств, за рамки которого выходить нельзя.

R3: Нарушение сроков проекта.

Необходимо разработать детальный план мероприятий с указанием точных сроков, временных задержек при трудоемкости работ, и примерные результаты.

Лица, несущие ответственность за определенные этапы проекта, также должны проводить контроль осуществления, оценку эффективности выполненных работ и корректировку, это поможет снизить риск.

R4: Увольнение сотрудников.

Поскольку некоторые сотрудники будут против того, чтобы оценивали их работу, есть риск увольнения таковых. Таким людям необходимо разъяснить, что данное мероприятие проводится для их же пользы, мотивировать хорошими результатами.

R5: Некомпетентность менеджера по персоналу.

Нужно быть уверенным в компетентности менеджера по персоналу, поскольку от него зависят дальнейшие результаты и последствия. Сотруднику необходимо дать понять о важности проведения справедливой оценки своих коллег.

После минимизирования возможных рисков необходимо разработать детальный план мероприятий, где будут рассмотрены определенные виды работ, которые приведут к достижению цели проекта (таблица 16).

Таблица 16 – План мероприятий проекта

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Предшествующие работы	Описание мероприятия	Ответственные лица
Разработка						
1	Формирование состава проектной группы	02.07.18	1	-	Определение рабочей группы из числа сотрудников службы менеджера по персоналу для разработки и внедрения кадрового проекта	Менеджер по персоналу
2	Анализ экономических показателей деятельности банка	03.07.18 - 04.07.18	2	1	Тщательный анализ основных экономических показателей и их оценка	Экономист

Продолжение таблицы 16

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Предшествующие работы	Описание мероприятия	Ответственные лица
3	Анализ стратегии развития банка, внешней и внутренней среды, кадровый аудит	05.07.18 - 09.07.18	3	2	Определение соответствия целей системы управления персоналом стратегии банка, анализ динамики показателей состава и движения персонала	Менеджер по персоналу
4	Диагностика системы управления персоналом	06.07.18 - 09.07.18	3	2	Анализ деятельности отделов службы менеджера по персоналу, оценка их эффективности	Менеджер по персоналу
5	Диагностика системы оценки повышения качества труда персонала	10.07.18 - 11.07.18	2	3,4	Проведение собеседований с персоналом. Выявление проблемы в данной подсистеме	Менеджер по персоналу
6	Постановка целей проекта	12.07.18	1	5	Формирование целей будущего проекта	Менеджер по персоналу
7	Формирование бюджета проекта	13.07.18 - 16.07.18	3	5	Определить источники финансирования проекта, учесть затраты, непредвиденные статьи расходов. Согласовать с фин. директором	Экономист
8	Определение основных направлений совершенствования системы оценки повышения качества труда	17.07.18 - 20.07.18	3	7	Выбор технологии, критериев системы совершенствования качества повышения труда персонала	Менеджер по персоналу
9	Утверждение плана работы проектной группы	23.07.18	1	8	Согласование итогового плана работы	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 16

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Предшествующие работы	Описание мероприятия	Ответственные лица
Внедрение						
10	Проведение совещаний с начальником кассы	24.07.18	1	9	Проведение совещаний, круглых столов с начальником кассы	Секретарь-референт
11	Информирование менеджера по персоналу	24.07.18	1	9	Разъяснение целей проекта, распределение задач вознаграждений	Секретарь-референт
12	Диагностика оценки качества труда сотрудников кассы	25.07.18 - 27.07.18	3	10,11	Анализ полученных данных и выявление важных проблем. Составление отчета, в котором будет отражен параметр оценки труда	Менеджер по персоналу
13	Издание приказа о внедрении в банк системы обслуживания клиентами и совершенствование оценки персонала	30.07.18	1	10,11	Менеджер по персоналу вместе с руководителем банка издает приказ о внедрении новой системы оценки	Секретарь-референт
14	Уведомление клиентов и сотрудников кассы о изменениях	30.07.18 - 31.07.18	2	12	Уведомить клиентов о необходимости оценки, и раздать информацию сотрудникам.	Секретарь-референт
15	Поиск и согласование провайдера, который предоставит оборудование для «кнопки»	01.08.18 - 06.08.18	4	13,12	Мониторинг рынка по предоставлению «кнопки качества» обслуживания клиентами	Менеджер по персоналу
16	Покупка и Установка оборудования системы оценки обслуживания клиентами	07.08.18 - 10.08.18	4	15	Установка «кнопок качества» провайдеров, проведение коммуникаций для работы	Секретарь-референт
17	Определение критериев, условий для поощрения и обучения сотрудников кассы	13.08.18 - 17.08.18	5	16	Определить показатели по которым будут выплачиваться премии и организация обучения для сотрудников	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 16

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Прежде существующие работы	Описание мероприятия	Ответственные лица
18	Проведение оценок обслуживания с помощью новой системы	20.08.18 - 04.03.19	119	16,17	Сбор оценок от клиентов	Менеджер по персоналу
19	Изучение результатов оценок	05.03.19 - 07.03.19	3	18	Сбор данных проведенных оценок их анализ	Менеджер по персоналу
20	Предоставление данных, руководству и самим подчиненным	11.03.19	1	19	Ознакомление с полученными данными и принятие дальнейших решений	Начальник кассы
21	Проведение дополнительной оценки качества работы «от руководителя»	12.03.19 - 22.03.19	9	19,20	По результатам оценки клиентов, необходимо провести дополнительную оценку качества труда по методу «360» и проведения анкетирования по фактическим действиям	Менеджер по персоналу, начальник кассы
22	Анализ полученных результатов оценки	25.03.19 - 28.03.19	4	21	Анализ результатов, объединение всех оценок для принятия дальнейших решений, предоставление отчета руководителю филиала	Менеджер по персоналу
23	Проведение семинаров для сотрудников с низкими баллами	01.04.19 - 08.04.19	6	22	Для сотрудников, набравших меньшее количество баллов организован семинар для улучшения качества работы	Ведущий семинаров
24	Премирование сотрудников, набравших высокие баллы	01.04.19	1	22	Сотрудники набравшие высокие баллы получают премию от руководителя филиала.	Руководитель филиала, экономист

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Предшествующие работы	Описание мероприятия	Ответственные лица
25	Мониторинг системы повышения качества труда персонала	08.04.19 - 06.04.19	19	23,24	Непрерывный процесс наблюдения и регистрация оценок системы	Менеджер по персоналу
26	Оценка и контроль достижений сотрудников	07.05.19 - 10.05.19	3	25	Сопоставление с прогнозируемыми результатами, анализ динамики отклонений и выявления несоответствий. Корректировка данных	Менеджер по персоналу
27	Внедрение системы оценки обслуживания клиентов как средство повышения качества труда во все фронт отделы банка	13.05.19	1	26	Внедрение новой системы в остальные отделы по обслуживанию клиентов	Менеджер по персоналу
28	Мониторинг нововведенной системы	14.05.19 - 10.06.19	18	27	Непрерывный процесс наблюдения и регистрация параметров оценки с заданными критериями	Менеджер по персоналу
29	Осуществление контроля и корректировки	11.06.19 - 17.06.19	3	28	Регулярный контроль и в случае необходимости корректировка работы сотрудников	Менеджер по персоналу
30	Итоговое собрание проектной группы	18.06.19	1	29	Подведение итогов работы, оценка эффективности, обратная связь	Секретарь-референт
31	Определение экономической социальной и организационной эффективности	19.06.19 - 01.07.19	7	30	Определение предлагаемого эффекта от внедрения проекта	Менеджер по персоналу

В таблице 16 описан план мероприятий проекта, затраты по время для осуществлении каждого мероприятия их характеристика, а также ответственные лица.

Нам удалось составить план мероприятий, которые разбит по времени и помогает в поэтапном достижении цели.

Также был проведен анализ движущих и сдерживающих сил проекта К. Левина, в результате которого определено, что движущие силы имеют большее влияние на проект, чем сдерживающие. Были спрогнозированы возможные риски проекта, определена кривая безразличия банка к рискам, а также созданы мероприятия по их минимизации.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту внедрения системы оценки обслуживания труда как средство повышения качества труда персонала

Заключительным этапом данного проекта является расчет стоимости предложений, необходимых для осуществления разработанного проекта. На основании предложенных мероприятий и затрат по времени необходимо рассчитать смету проекта.

Для этого примем во внимание часовую ставку сотрудников, участвующих в осуществлении проекта:

- руководитель филиала: 506 руб.
- менеджер по персоналу: 170 руб.
- секретарь референт: 154 руб.
- начальник отдела кассы: 206 руб.
- экономист: 156 руб.
- ведущий семинаров: 210 руб.
- техники, монтеры: 200 руб.

Таблица 17 – Смета инвестиционных затрат на разработку и внедрение проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб.
1	Формирование состава проектной группы	Доплата менеджеру по персоналу: $(170*8)+44,3\%=1962$ руб.	1962

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб.
2	Анализ экономических показателей деятельности банка	Доплата экономисту: (156*8)+44,3%=1805 руб.	1805
3	Анализ стратегии развития банка, внешней и внутренней среды, кадровый аудит	Доплата менеджеру по персоналу: (170*8)+44,3%=1962руб. Оплата работы внешнего консультанта: (189,3*12)+44,3%=3278 руб.	5240
4	Диагностика системы управления персоналом	Доплата менеджеру по персоналу: (170*8)+44,3%=1962 руб.	1962
5	Диагностика системы оценки повышения качества труда персонала	Доплата менеджеру по персоналу: (170*12)+44,3%=2943 руб.	2943
6	Постановка целей проекта	Доплата менеджеру по персоналу: (170*4)+44,3%=981 руб. Оплата внешнему консультанту: (256*2)+44,3%=740 руб.	1721
7	Формирование бюджета проекта	Доплата менеджеру по персоналу: (170*8)+44,3%=1962 руб. Доплата экономисту: (156*8)+44,3%=1805 руб.	3768
8	Определение основных направлений совершенствования системы оценки повышения качества труда	Доплата менеджеру по персоналу: (170*12)+44,3%=2943 руб.	2943
9	Утверждение плана работы проектной группы	Доплата менеджеру по персоналу: (170*5)+44,3%=1226 руб. Оплата внешнему консультанту: (256*3)+44,3%=1109 руб.	2335
10	Проведение совещаний с начальником кассы	Доплата секретарю-референту: (154*4)+44,3%=892 руб.	892
11	Информирование менеджера по персоналу	Доплата секретарю-референту: (154*2)+44,3%=446 руб.	446
12	Диагностика оценки качества труда сотрудников кассы	Доплата менеджеру по персоналу: (170*12)+44,3%=2943 руб. Оплата внешнему консультанту: (189*6)+44,3%=1642 руб. Канцелярские товары: 540 руб.	5125
13	Издание приказа о внедрении в банк системы обслуживания клиентами и совершенствование оценки персонала	Доплата секретарю-референту: (154*4)+44,3%=892 руб.	892

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб.
14	Уведомление клиентов и сотрудников кассы о изменениях	Доплата менеджеру по персоналу: $(170*6)+44,3\%=1471$ руб.	1471
15	Поиск и согласование провайдера, который предоставит оборудование для «кнопки»	Доплата секретарю-референту: $(154*6)+44,3\%=1338$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*8)+44,3\%=1962$ руб.	3301
16	Покупка и установка оборудования системы оценки обслуживания клиентами	Доплата секретарю-референту: $(154*4)+44,3\%=892$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*4)+44,3\%=981$ руб. Оплата техникам за установку: $(200*16)+44,3\%=4617$ руб. Покупка техники: $3800*5=19000$	25491
17	Определение критериев, показателей для поощрения и дополнительного обучения сотрудникам	Доплата секретарю-референту: $(154*8)+44,3\%=1784$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*8)+44,3\%=1962$ руб. Оплата внешнему консультанту: $(189*4)+44,3\%=1095$	4842
18	Внедрение системы оценки обслуживания клиентов как средство повышения качества труда Персонала во все фронт-отделы банка	Доплата секретарю-референту: $(154*2)+44,3\%=446$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*2)+44,3\%=490$ руб.	936
ИТОГО			68081

В таблице 17 приведены расчеты доплат участникам проекта с учетом всех отчислений в государственные структуры, а также дополнительные расходы. Далее рассмотрим бюджет мероприятий инвестиционного периода по месяцам (таблица 18).

Таблица 18 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

№ мероприятия	07.2018	08.2018	05.2019	Сумма, руб.
Формирование состава проектной группы	1962			1962
Анализ экономических показателей банка	1805			1805
Анализ стратегии развития банка	5240			5240
Диагностика системы управления персоналом	1962			1962
Диагностика системы оценки повышения качества труда персонала	2943			2943
Постановка целей проекта	1721			1721

№ мероприятия	07.2018	08.2018	05.2019	Сумма, руб.
Формирование бюджета проекта	3768			3768
Определение направлений совершенствования системы оценки	2943			2943
Утверждение плана проектной группы	2335			2335
Проведение совещаний с начальником кассы	892			892
Информирование менеджера по персоналу	446			446
Диагностика оценки качества труда сотрудников кассы	5125			5125
Издание приказа о внедрении системы оценки обслуживания	892			892
Уведомление клиентов и сотрудников кассы о изменениях	1471			1471
Поиск и согласование провайдера		3301		3301
Покупка и установка оборудования		25491		25491
Определение критериев показателей		4842	936	5779
Внедрение системы оценки во все фронт-отделы			936	936
ИТОГО	33510	33634	1873	69018

Следующим шагом необходимо разработать смету эксплуатационных затрат проекта (таблицы 19). Поскольку затраты инвестиционные значительно отличаются от вида затрат эксплуатационных.

Таблица 19 – Смена эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Периодичность	Сумма
1	Проведение оценок обслуживания с помощью новой системы	Доплата менеджеру по персоналу: $(170*4)+44,3\%=981$ руб.	Ежемесячно	981
2	Изучение результатов оценок клиентами	Оплата внешнему специалисту: $(200*6)+44,3\%=1737$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*2)+44,3\%=490$ руб.	Один раз в два месяца	2227

Продолжение таблицы 19

№	Мероприятие	Состав затрат	Периодичность	Сумма
3	Предоставление данных руководству и самим подчиненным	Доплата менеджеру по персоналу: $(170*4)+44,3\%=981$	Один раз в три месяца	981
4	Проведение дополнительной оценки качества работы «от руководителя»	Доплата начальнику кассы: $(206*4)+44,3\%=871$ руб. Оплата внешнему специалисту: $(156*4)+44,3\%=671$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*8)+44,3\%=1962$ руб.	Один раз в три месяца	3505
5	Анализ полученных результатов оценки «от руководителя»	Доплата менеджеру по персоналу: $(170*4)+44,3\%=981$ руб.	Один раз в три месяца	981
6	Проведение семинаров для сотрудников с низкими баллами	Оплата ведущему семинара: $(210*24)+44,3\%=7272$ руб.	Один раз в четыре месяца	7272
7	Премирование сотрудников, набравших высокие баллы	Доплата экономисту: $(156*2)+44,3\%=452$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*2)+44,3\%=490$ руб.	Один раз в три месяца	942
8	Мониторинг системы повышения качества труда персонала	Доплата менеджеру по персоналу: $(170*4)+44,3\%=981$ руб.	Ежемесячно	981
9	Оценка и контроль достижений сотрудников	Доплата менеджеру по персоналу: $(170*2)+44,3\%=490$ руб.	Один раз в два месяца	490
10	Мониторинг нововведенной системы	Доплата инженеру-программисту: $(198*2)+44,3\%=572$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*2)+44,3\%=490$ руб.	Один раз в три месяца	1063
11	Осуществление контроля и корректировки	Доплата секретарю-референту: $(154*4)+44,3\%=892$ руб. Доплата менеджеру по персоналу: $(170*4)+44,3\%=981$ руб.	Ежеквартально	1873

№	Мероприятие	Состав затрат	Периодичность	Сумма
12	Итоговое собрание проектной группы	Доплата менеджеру по персоналу: (170*5)+44,3%=1226 руб. Расходы н кофе-брейк: 1000 руб.	Единожды	2226
13	Определение экономической, социальной и организационной эффективности	Доплата менеджеру по персоналу: (170*6)+44,3%=1471 руб. Оплата внешнему специалисту: (250*5)+44,3%=1803 руб.	Один раз в шесть месяцев	3275
Итого				51894

Далее нужно привести бюджет мероприятий эксплуатационного периода в таблице 20.

Таблица 20 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№	8. 18	9. 18	10.18	11.18	12.18	1.19	2.19	3.19	4.19	5.19	6.19	7.19	Сумма
Проведение оценок обслуживания	981	981	981	981	981	981	981	981	981	981	981	981	11774
Изучение результатов								2227		2227		2227	6683
Предоставление данных руководству								981			981		1962
Проведение доп. оценки								3505			3505		7010
Анализ результатов								981			981		1962
Проведение семинаров									7272				7272
Премирование сотрудников									942			942	1884
Мониторинг новой системы									981	981	981	981	3924

№	8. 18	9. 18	10.18	11.18	12.18	1.19	2.19	3.19	4.19	5.19	6.19	7.19	Сумма
Оценка достижений сотрудников										490		490	981
Мониторинг новой системы										1063			1063
Контроль и корректировка											1873		1873
Итоговое собрание											2226		2226
Определение эффективности											3275		3275
ИТОГО	981	981	981	981	981	981	981	8676	10177	5743	14805	5622	51894

Таким образом основываясь на бюджетах инвестиционного и эксплуатационного периодов, можно составить общий бюджет проекта.

Таблица 21 – Общий бюджет проекта

Период	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
Июль 2018г.	33510		33510
Август 2018г.	33634	981	34615
Сентябрь 2018г.		981	981
Октябрь 2018г.		981	981
Ноябрь 2018г.		981	981
Декабрь 2018г.		981	981
Январь 2019г.		981	981
Февраль 2019г.		981	981
Март 2019г.		8676	8676
Апрель 2019г.		10177	10177
Май 2019г.	936	5743	6680
Июнь 2019г.		1480	1480
Июль 2019г.		5622	5622
Итого	68081	38569	106651

Из приведенного выше бюджета мы видим основные вложения денежных средств необходимых в инвестиционной фазе.

Как можно увидеть из сумм затрат, инвестиционные превышают эксплуатационные. Поскольку во время инвестиционной фазы проходит основная часть работы по реализации проекта, связанная урегулированием трудовых отношений, следовательно, будет необходима оплата труда персонала, которые задействованы в осуществлении проекта. Наибольшую часть затрат по мероприятиям проекта составляет оплата труда сотрудников, которые будут включены в проект. Остальные мероприятия предполагают реализацию за счет технического оснащения и информационных технологий.

Общая длительность проекта рассчитана на тринадцать месяцев с июля 2018 года по июль 2019 года. Экономический эффект ожидается после полного внедрения проекта, к концу 2019 года. После реализации проекта, мероприятия которые были в эксплуатационном периоде перейдут в текущую деятельность.

Также предполагается экономический эффект от внедрения данного проекта:

- повысить прибыль банка за счет более эффективной работы банковских сотрудников;
- увеличить долю завоеванного рынка на 6% при помощи лучшего обслуживания среди банков.

Социальный эффект будет отражен:

- в повышении качества обслуживания клиентов, предоставлении качественных услуг;
- повышении мотивации самих сотрудников и в случае необходимости улучшения их квалификационного уровня.

Вывод по третьей главе.

В рамках анализа экономических показателей банка, внутренней и внешней среды, организационного кадрового аудита, которые были приведены во второй главе, мы выявили проблему, которая связана с системой оценки повышения качества труда персонала.

Дальнее рассмотрение и анализ подсистемы, позволили выявить существующие недостатки в системе.

Но также были выявлены и возможности для увеличения эффективности системы оценки повышения качества труда сотрудников-операционистов.

В рамках анализа поля сил К. Левина движущих и сдерживающих сил, а также возможные риски были выявлены факторы, которые могут тем или иным образом повлиять на осуществление данного проекта. Для того, чтобы снизить такие факторы, были предложены соответствующие мероприятия.

Для того чтобы достичь поставленной цели проекта была разработана сбалансированная система показателей банка, составлены сметы инвестиционных и эксплуатационных затрат, бюджет, а также структуру распределения затрат проекта.

Также был определен эффект от внедряемого проекта, который подкрепляет необходимость его внедрения.

Данный проект позволит улучшить экономические показатели филиала ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», а также напрямую будет влиять на повышение мотивации сотрудников к работе и качества обслуживания клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью, данной выпускной квалификационной работы являлась разработка мероприятий по внедрению системы оценки обслуживания клиентов как средство повышения качества труда персонала в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». При разработке данного проекта были учтены теоритические аспекты повышения качества труда персонала, в частности определения, подходы, методы, опыт зарубежных стран.

В рамках проведенного анализа хозяйственной деятельности и основных показателей ПАО №ЧЕЛИНДБАНК» показал положительную динамику функционирования, что означает отсутствие экономических проблем. После анализа влияния внешних и внутренних сил, а также проведения кадрового аудита существующей системы оценки была выявлена проблема, находящаяся в системе управления персоналом, а именно в системе оценки повышения качества труда персонала.

Данный проект изначально внедряется только сотрудников кассы, далее в остальные фронт-офисы. Существующая система оценки не давала полного представления о сотруднике, и было много жалоб связанных с обслуживанием клиентов. Поэтому было предложено «высказаться» потребителям, дать своё мнение. Поскольку клиенты зачастую не видят всей «кухни» процесса работы, то помимо внедрения оценки со стороны потребителей, были внедрены методы «от руководителя», которые дают полное представление о сотруднике.

Итогом выпускной квалификационной работы стал разработанный проект по достижению цели, которая заключается в повышении качества работы персонала ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» на 6% за счет внедрения оценки работы клиентами.

Также хотелось бы отметить, что данные рекомендации по совершенствованию системы могут способствовать повышению эффективности деятельности сотрудников и достижению высоких результатов банка.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Неретина, Е.А. Современные концепции эффективности деятельности коммерческого банка/ Е. А. Неретина, Е. В. Солдатов// Финансы и кредит. – 2010. – №13. – С – 14-22
2. Толчин, К.В. Об оценке эффективности деятельности банков/ К.В. Толчин // Деньги и кредит. – 2007. – Вып. 9. – С – 58-62
3. АКБ «ЧЕЛИНДБАНК» (ПАО), информация по кредитной организации – <http://www.cbr.ru/credit/coinfo.asp?id=750000018>
4. АКБ «ЧЕЛИНДБАНК» (ПАО) – <http://www.chelindbank.ru/>
5. Архив методического журнала «Банковское кредитование» – <http://www.cbr.ru/credit/coinfo.asp?id=750000018>
6. Есина Л.Б. Внутренний маркетинг как инструмент повышения производительности труда персонала и качества услуг гостеприимства и туризма: дис.канд. экон. наук. Пенза, 2008. 210 с.
7. Журавлева Е.А. Роль образования в формировании трудового потенциала // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2013. № 3 (26).
8. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. М.: РУДН, 2011. 152 с.
9. Мясникова О.Ю. Повышение эффективности персонала коммерческих банков с использованием методов мотивационного менеджмента // Экономика и предпринимательство. № 4, 2013.
10. Мясникова О.Ю., Лисицкая С.М. Роль показателей оценки уровня компетенции специалистов при использовании трудового ресурса в коммерческом банке // Инновации в создании и управлении бизнесом: материалы IV Международной научной конференции. М.: РУДН, 2013.
11. Сайт Энциклопедия маркетинга // www.marketing.spb.ru
12. Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.:Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.

13. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья и четвертая) (с изм. и доп. на 28.12.2013 г.) – М.: Юристъ, 2014. – 1056 с.
2. Федеральный закон от 19 июля 2007 г. № 196-ФЗ «О ломбардах» (с изм. и доп.) // СЗ РФ. — 2007. — № 31. — Ст. 3992.
14. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. «О защите прав потребителей» (с изм. и доп.) // СЗ РФ. — 1996. — № 3. — Ст. 140.
15. Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп.) // Российская газета от 30 декабря 2009 г. — № 253.
16. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. — М.: Аспект Пресс, 2012. – 318 с.
17. Аристов О.В. Управление качеством. — М.: Инфра-М, 2013. — 118 с.
18. Басовский Л.Л. Управление качеством. Учебник. — М.: Высшее образование, 2012. — 314 с.
19. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. – М.: Вершина, 2012. – 480 с.
20. Бреславцева Н.А. Трансформация сферы услуг в экономике инновационного типа: смещение рыночных акцентов // Вопросы экономики и права. — 2011. — № 41. — С. 64-68.
21. Бузукова Е. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC-анализа и XYZ-анализа // Управление продажами — № 3 – 2006. – С. 11-16.
22. Бурменко Т.Д. Софтизация и сервисизация — черты экономики современного типа и основные ориентиры российской модернизации // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 6. — С. 23-26.
23. Королев А.В. Направления повышения качества обслуживания населения на предприятиях общественного питания // Наука и кооперация: проблемы и пути развития: Материалы международной научно-практической конференции. В 7 ч. — Белгород: Издательство БУКЭП, 2011. — Ч. 5. – С. 64-65.

24. Королев А.В. Разработка методических рекомендаций оценки качества обслуживания населения на предприятиях общественного питания // Современные подходы к модернизации экономики, образования и кооперации: Материалы международной научно-практической конференции. В 5 ч. — Белгород: Издательство БУКЭП, 2012. — Ч. 3. — С. 23-27.