СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………….………..5

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ……………8

1.1 Качество как объект управления……………………….…………………....8

1.2 Тенденции развития рынка потребительского кредитования…………….19

1.3 Контроль как составляющая процесса управления качеством…………21

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ООО «Русфинанс Банк»…………………………………………...……………………………………27

2.1 Характеристика деятельности ООО «Русфинанс Банк»……………………..27

2.2 Анализ состояния обслуживания клиентов в ООО «Русфинанс Банк» и выявление плюсов и минусов в обслуживании………………………………...34

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА УСЛУГ ООО «Русфинанс Банк» и оценка их эффективности……………………………50

3.1 Разработка анкет для проведения оценки удовлетворенности клиентов и обработка результатов анкетирования………………………………………….50

3.2 Разработка мероприятий по повышению качества услуг в информационно-справочном центре ООО «Русфинанс Банк»…………………………………...59

3.3 Разработка мероприятий по повышению качества услуг в дополнительных офисах ООО «Русфинанс Банк»…………………………………………………...63

3.4 Оценка затрат на проведение процедуры оценки удовлетворенности клиентов ООО «Русфинанс Банк»………………………………………...………67

3.5 Оценка экономического результата от внедрения процедуры оценки удовлетворенности клиентов ООО «Русфинанс Банк»……………………...…..71

3.6 Оценка экономической эффективности…………………………………...….73

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………………..75

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……………………...……….77

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все больше компаний, банков разрабатывают, внедряют новые методы повышения качества обслуживания клиентов. Одни контролируют качество продукции, другие контролируют качество услуг, а третьи контролируют качество обслуживания клиентов.

Успех, процветание и развитие любой современной организации определяется множеством факторов как внешней, так и внутренней среды. Однако наступивший век по праву называют веком качества. Только качество продукции и услуг при всем многообразии производимых аналогичных товаров может привлечь потребителя обеспечить получение прибыли. Качество труда также во многом определяет результаты деятельности организации, а качество жизни - неотъемлемая характеристика современного общества.

Каждая организация ищет новые пути, подходы и методы, которые позволили бы ей развиться, быть лидером, в условиях конкуренции. Большинство современных концепций повышения эффективности деятельности организации базируется на теории, методологии и практике управления качеством услуг, качестве обслуживания.

Уходят в прошлое подходы к качеству как чисто инженерной проблеме, решаемой отдельными специалистами. В настоящее время достижение высокого качества и постоянное совершенствование всех сторон деятельности являются стратегическими задачами каждой эффективно действующей организации. Управление качеством становится основой управления деятельностью любой организации. Лидерство руководителей, вовлечение персонала, ориентация на потребителя и развитие партнерских отношений с поставщиками, системный и процессный подходы, принятие решений на основе фактов и постоянное улучшение деятельности - все эти принципы управления качеством в настоящее время служат основой реализации эффективной стратегии развития промышленных предприятий, организаций сферы услуг, учреждений здравоохранения и образования, банков, органов государственной власти. Современный менеджер независимо от сферы будущей деятельности должен обладать креативным мышлением; видеть перспективы развития организации; разрабатывать и обеспечивать реализацию политики и стратегии деятельности в области контроля качества; внедрять систему менеджмента качества и разрабатывать меры по ее постоянному улучшению.

В соответствии с этим можно сказать, что рассматриваемая тема дипломной работы является актуальной на сегодняшний день.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию качества обслуживания клиентов, а также улучшение качества предоставляемых услуг ООО «Русфинанс Банк».

В работе рассмотрены такие вопросы как: понятие качества, необходимость контроля качества как инструмента повышения эффективности деятельности компании; необходимость внедрения качественно новых, инновационных методов контроля; необходимость оптимизации процессов с целью улучшения качества обслуживания.

Рассмотрение этих вопросов осуществляется на примере Контакт-центра в ООО «Русфинанс Банк».

Основные задачи:

а) Проанализировать состояние системы оценки качества обслуживания клиентов в ООО «Русфинанс Банк»;

б) Рассмотреть методы и способы, используемые при оценке контроля качества обслуживания клиентов в ООО «Русфинанс Банк»;

в) Оценить эффективность качества обслуживания клиентов в ООО «Русфинанс Банк»;

г) Разработать рекомендации по совершенствованию системы качества обслуживания клиентов в ООО «Русфинанс Банк».

В работе использованы разработки авторов, исследующих процессы управления качеством, поиска новых методов контроля и оценки качества контроля, используемые в разных компаниях:

- О. П. Глудкин «Всеобщее управление качеством» рассматривает методологические основы «Управления качеством», вопросы формирования и развития научных школ управления качеством, содержание современных тенденций управления качеством в отечественной и зарубежной практике, подходы к разработке системы менеджмента качества в организации.

- Ж.-Ж. Ламбен., Р. Чумпитас., И. Шулинг рассматривают методы «решения проблемы» как лучший способ создания ценности для покупателей; управления отношений с покупателями (CRM).

В работе использованы статистические данные, отчетность деятельности предприятия, методы анализа.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

1.1 Качество как объект управления

Термин «качество» анализируется в прикладных и теоретических научных работах. Интуитивно смысл употребления этого слова понятен любому грамотному человеку. Но, тем не менее, использование термина «качество» в управлении предприятием требует его обсуждения. Качество изучается как зарубежными, так и отечественными учеными. В современной науке и практике не существует единого определения качества, и различные ученые трактуют понятие качества по-разному.

Считается, что впервые понятие «качество» было проанализировано Аристотелем в III в. до н.э. В то время качество рассматривалось как философская категория, которая означала различие между предметами, а также разделение объектов по признаку «хороший» или «плохой».

В современных условиях приходится иметь депо со сложными системными образованиями, в связи с этим объектами научных исследований становятся системы и свое развитие начинает идея системного понимания качества.

Фундаментальное определение качества, дал Гегель в своей энциклопедии философских наук, которое гласит: « Качество, есть вообще тождественная с бытием непосредственная определенность…», « Нечто есть благодаря своему качеству то, что есть и, теряя свое качество, оно перестает быть тем, что есть…» Иначе говоря, качество - это объективно существующая совокупность свойств и характеристик изделия, которая определяет его как таковое и отличает от другого изделия.

Понятие качество постоянно развивалось и уточнялось и в современной жизни стало более обширным. Оно включает в себя не только конечный результат, но и способы его достижения, так же огромное внимание уделяется пожеланиям потребителей. Приведем в пример некоторые определения качества, которые дают современные ученые.

Ф. Кросби даёт такое определение - «Качество - это соответствие требованиям. Качество продукции или услуги эквивалентно, потому, что все измерения или точнее все изменённые характеристики продукции соответствуют установленным технологическим требованиям».

Как утверждает Каблашова И.В. - « качество проявляется в отношении к нему потребителей и зависит от того, насколько свойства удовлетворяют эти потребности».

Известный американский специалист в области качества продукции А. Фейгенбаум в своей книге "Контроль качества продукции" отражает, что «Существует прямая связь качества с удовлетворением потребностей и ожиданиями потребителей. Качество - это общая совокупность характеристик продукции и услуг, относящихся к маркетингу, разработке, производству и технологическому обслуживанию, посредством которых продукция или услуга при использовании удовлетворяет ожиданиям потребителя».

К. Исикава формулирует своё представление о качестве таким образом: «В узком смысле слова, качество означает качество продукции в широком смысле - качество работы, услуги, информации, сотрудников, подразделения, предприятия, системы менеджмента, целей».

В. Шухарт утверждает, что «Существуют два аспекта качества: один - связан с представлением о качестве как объективной реальности; второй - с тем, что субъект думает, чувствует и ощущает в отношении этой объективной реальности. Важным измерителем качества является та ценность, которую получает потребитель, уплачивая установленную цену».

Из всех представленных понятий, на наш взгляд, наиболее полным является определение В.Шухарта, так как он затрагивает два взаимосвязанных аспекта качества: субъективный (что желает потребитель) и объективный (свойства продукции, не зависящие от желаний потребителя).

Благодаря многомерности и многоаспектности категории “качество” представление о ее содержании менялось на различных этапах развития научной мысли.

В обобщенном виде исследователями выделяются следующие методологические подходы к пониманию качества, применявшиеся в различные эпохи научного познания:

а) субстратное, характерное для древних культур, сводимое к характеристике основных космических стихий - «стихий бытия» (вода, огонь, воздух, земля и т.п.);

б) предметное, обусловленное влиянием производственной деятельности, формированием научных и технических дисциплин, сводимое к рассмотрению вещей и свойств;

в) системное, которое становится значимым в связи с тем, что объектами научного исследования и практической деятельности являются системы образования;

г) функциональное, которое выражает тенденцию определять качество через количественные показатели;

д) интегральное, которое ориентирует на синтетический, целостный охват всех сторон, факторов.

Интегральное понимание качества зародилось с возникновением и развитием рыночных отношений и является характерным для современных исследований в различных областях научного знания (управление, экономика и др.).

Обеспечение качества - планируемые и систематически выполняемые организацией-товаропроизводителем действия, создающие уверенности в том, что качество продукции, работ или услуг будет соответствовать предъявляемым требованиям. Основными критериями качества являются: соответствие стандарту, техническим показателям лучших товаров-аналогов, степень точности соблюдения всех производственных процессов, соответствие требованиям покупателей, платежеспособному спросу. Причем, все эти критерии являются равноценными. Существуют две разновидности обеспечения качества: внутреннее и внешнее. Внутреннее обеспечение качества создает уверенность в должном качестве продукции, работ или услуг у руководства организации-товаропроизводителя, внешнее - у потребителя. В современных условиях, где предложение превышает спрос, господствует покупатель, который отдает предпочтение той продукции (товарам, услугам), которая в наибольшей степени соответствует его ожиданиям и имеет цену, которую он готов заплатить за удовлетворение своих потребностей. Поэтому, чтобы продукция и услуги пользовалась спросом на рынке, ее качество должно быть ориентировано на потребителя, на удовлетворение его потребностей, нужд и ожиданий. Для того, что бы обеспечить производство конкурентоспособной продукции и услуг, предприятия создают системы качества, которыми необходимо эффективно управлять.

Система качества играет важную роль, она представляет собой совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. До сих пор не удалось придумать инструмент, который был бы столь же прост и эффективен в попытке удержания и увеличения рыночной доли предприятия, выхода на новые сегменты рынка и в конкурентной борьбе. В современных условиях конкурентная борьба рассматривается как соперничество между системами качества предприятий. Проблема качества - важный фактор повышения уровня жизни общества, его социальной, экологической и экономической безопасности. В настоящее время, в условиях экономического кризиса, качество является главным критерием в оценке продукции, работ и услуг и поэтому нуждается в эффективной системе управлении.

Система управления качеством представляет собой совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции и услуг. Практическая значимость изучения проблемы системного управления качеством состоит в том, что внедрение и сертификация системы качества являются инструментами самосохранения любого предприятия в условиях нестабильной внешней среды, залогом конкурентоспособности, как на внешнем, так и на внутреннем рынках, причем к работе в системе качества должен быть привлечен весь персонал от высшего руководства до рядового работника.

В соответствии с существующей философией предпринимательской деятельности вся полнота ответственности за качество изготовляемой продукции и оказываемых услуг лежит на предпринимателе. По мере развития производства изменялись формы и методы организации работ по качеству.

В истории развития систем качества можно выделить пять этапов, которые иногда представляют в виде пяти звезд качества.

Первый этап соответствует начальным этапам системного подхода к управлению, когда появилась первая система - система Тейлора (1905г). Организационно она предполагала установление технических и производственных норм специалистами и инженерами, а рабочие лишь обязаны их выполнять. Она устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков и вводила определенные шаблоны, настроенные на верхнюю и нижнюю границы допусков - проходные и непроходные калибры.

Для обеспечения успешного функционирования системы Тейлора были введены первые профессионалы в области качества - инспекторы (в России технические контролеры). Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение. Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием. Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе требований, установленных в технических условиях (ТУ), выполнение которых проверялось при приемочном контроле (входном и выходном).

Все отмеченные выше особенности системы Тейлора делали ее системой управления качеством каждого отдельного взятого изделия (детали).

Второй этап. Система Тейлора дала великолепный механизм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица). Однако производство - это результат осуществления производственных процессов, и вскоре стало ясно, что управлять надо процессами.

Системы качества усложнились, т. к. в них были включены службы, использующие статистические методы. Усложнились и задачи в области качества, решаемые конструкторами, технологами и рабочими, понимающими, что такое вариации и изменчивость, а также знающими, какими методами можно достигнуть их уменьшения. Появилась специальность - инженер по качеству, который должен анализировать качество и причины дефектов изделий, строить контрольные карты и т. п. В целом акцент с инспекции и выявления дефектов был перенесен на их предупреждение путем определения причин дефектов и их устранения на основе изучения процессов и управления ими.

Более сложной стала мотивация труда, т. к. теперь учитывалась точность настроенности процесса, анализ тех или иных контрольных карт, карт регулирования и контроля. К профессиональному обучению добавилось обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля. Стали более сложными и отношения поставщик - потребитель. В них большую роль начали играть стандартные таблицы и статистический приемочный контроль.

Третий этап. В 1950-е годы была выдвинута концепция тотального (всеобщего) контроля качества - TQC (TotalQualityControl). Ее автором был американский ученый А. Фейгенбаум, который опубликовал в 1957 г. статью «Комплексное управление качеством». К главным задачам TQC относятся прогнозированное устранение потенциальных несоответствий в продукции на стадии конструкторской разработки, проверка качества поставляемой продукции, комплектующих и материалов, а также управление производством, развитие службы сервисного обслуживания и надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству.

Поскольку на качество влияет множество факторов, то идея этого подхода заключается в выделении основных из них. Кроме того, нужно также учитывать взаимосвязь факторов, чтобы воздействуя на один из них, предвидеть реакцию других. Для обеспечения комплексности контроля и управления качеством необходимо учитывать все этапы производства, четкую взаимосвязь подразделений, участвующих в решении проблем качества.

Системы TQC развивались в Японии с большим акцентом на применение статистических методов и вовлечение персонала в работу кружков качества. Японцы долгое время подчеркивали, что они используют подход TQSC, где буква S означала Statistical (статистический).

На этом этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества. Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, а моральное увеличивалось. Главными мотивами качественного труда стали работа в коллективе, признание должностей коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работника, его страхование и поддержка его семьи.

Четвертый этап. В 80-е гг. начался переход от тотального контроля качеством (TQC) к тотальному менеджменту качества (TQM). В это время появилась серия новых международных стандартов на системы качества - стандарты ИСО 9000 (1987г.), оказавшие весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества.

Специфика тотального управления качеством состоит в том, что если раньше на предприятиях принимались компромиссные решения по таким параметрам, как объем выпускаемой продукции, сроки поставки, затраты и качество, то теперь на первый план выдвигается качество продукции, и вся работа предприятия подчиняется этой цели. Таким образом, управление всеми сферами деятельности предприятия организуется исходя из интересов качества.

Система TQМ является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставку точно в срок. Основная идеология TQМ базируется на принципе - улучшению нет предела. Применительно к качеству действует целевая установка - стремление к нулю дефектов, к нулю непроизводительных затрат, к поставкам точно в срок. При этом осознается, что достичь пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться, не останавливаясь на достигнутых результатах. Эта идеология имеет специальный термин « постоянное улучшение качества» (qualityimprovement).

В TQM существенно возрастает роль человека и обучения персонала. Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать дома. Появляется новый тип работников - трудоголики. Обучение становится всеохватывающим и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности. Существенно изменяются формы обучения, становясь более активными - используются деловые игры, специальные тесты, компьютерные методы и т.п. Обучение превращается и в часть мотивации, ибо хорошо обученный человек увереннее чувствует себя в коллективе, способен на роль лидера, имеет преимущества в карьере. Разрабатываются и используются специальные приемы развития творческих способностей работников.

На взаимоотношения поставщиков и потребителей оказывает сильное влияние сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000.

Пятый этап. В 90-е гг. усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов серии ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции.

Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ИСО 9000. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества, усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала.

Внедрение стандартов ИСО 14000 и QS 9000, а также методов самооценки по моделям премий по качеству - главное достижение пятого этапа развития систем управления качеством.

Так же следует отметить, что систематическая работа в области улучшения качества продукции велась в СССР с середины 50-х годов. Было рождено много отечественных систем: Саратовская система бездефектного изготовления продукции (БИП), в основу которой был положен самоконтроль труда непосредственно исполнителем, который нес ответственность за качество изготовленной продукции; Ярославская научная организация работ по увеличению моторесурса (НОРМ), которая предусматривала планомерный, систематический контроль моторесурса двигателей и циклическое его увеличение на основе повышения надежности и долговечности всех узлов и деталей, определяющих планируемый моторесурс; Рыбинская научная организация труда, производства и управления (НОТПУ), для которой характерно комплексное использование методов научной организации труда, производства и управления с постоянным совершенствованием технологии и технологического оборудования для каждого рабочего места и для предприятия в целом; Горьковская система «качество, надежность, ресурс с первых изделий» (КАНАРСПИ)- одна из лучших систем, которая включала комплекс инженерно-технических и организационных мероприятий, обеспечивающих выпуск продукции высокого качества и надежности с первых промышленных образцов.

Однако, при производстве потребительских товаров в условиях планово-распределительной системы, качество означало соответствие стандарту. Сегодня этого недостаточно, так как в рыночной системе это может привести к тому, что компания будет производить со своей точки зрения качественные продукты, которые не будут пользоваться спросом.

Кроме того, советским системам качества присущие следующие недостатки, которые не позволяют рассматривать эти подходы как современную альтернативу TQM:

- ограниченность сферы действия (для ранних подходов);

- отсутствие ориентации на потребителя;

- экономическая незаинтересованность предприятий;

- несистемный подход к системе.

В Советском Союзе движущей силой качества были интересы государства, в отличие от запада, где детерминантой являлся потребитель и его интересы.

В настоящее время часть современных подходов к улучшению системы управления организации и повышению ее конкурентоспособности уже используется и в российском бизнесе. Это ИСО 9000, премии в области качества, бенчмаркинг, самооценка. Мнение потребителя стало важным для российских компаний, когда пришлось за него бороться. Российские компании уже довольно хорошо овладели навыками исследования рынка и привлечения новых клиентов. Однако удовлетворение потребителей не означает лишь умение навязать свой товар, удовлетворение потребителей - это искусство дать потребителю то, что он ожидает и даже больше. Для российских менеджеров важно прочувствовать логическую цепочку с точки зрения потребителя: покупка - удовлетворение - повторная покупка. Российские компании уже осознают, что удовлетворение потребителей - это лояльность к компании, чем больше лояльных клиентов, тем уверенней компания чувствует себя на рынке

Анализируя все вышеизложенное можно сделать вывод о том, что управление качеством - это чёткое взаимодействие всех подразделений, всех участников производственного процесса, имеющее хорошо сформулированную цель - обеспечение или улучшение качества.

Можно сделать вывод, что для того, что бы обеспечить производство конкурентоспособной продукции и услуг, предприятия должны создавать системы качества, которыми необходимо эффективно управлять.

1.2 Тенденции развития рынка потребительского кредитования

В условия перехода к рыночной экономике в России существенно изменились состав и структура денежных доходов населения. Существование каждого человека уже невозможно представить без удовлетворения его элементарных нужд в пище, одежде, тепле, безопасности. С развитием человека у него появляется желание иметь то, что имеют окружающие его люди, т.е. человек испытывает потребность в определенных объектах. В частности, увеличился временной интервал, необходимый для приобретения товаров и услуг. В связи с этим, помимо рынка товаров, возросла роль финансового рынка, в частности потребительского кредита, призванного устранить временной разрыв между потребностью в получении товаров или услуг и возможностью их оплаты.

Спрос на потребительское кредитование напрямую зависит от общего макроэкономического климата в стране. Улучшение макроэкономических условий естественным образом отражается на благосостоянии населения - потребители чувствуют себя более уверенно и рассматривают возможность приобретения более дорогих товаров и услуг. Это, в свою очередь, приводит к повышенному спросу на услуги потребительского кредитования. На рост сектора также положительно влияет недостаточный уровень развития розничного кредитования в России по сравнению с другими странами и постепенный рост доверия населения к кредитным продуктам и банковской системе в целом.

Розничное кредитование как бизнес возникло в России сравнительно недавно. В конце 2002 года объем выданных потребительских кредитов находился на незначительном в рамках страны уровне около $4 млрд. Однако, начиная с 2002 года, объем выданных потребительских кредитов увеличивался более чем двукратно каждый год. Высокие темпы роста рынка в сочетании с привлекательной доходностью потребительского кредитования привели к рынку значительный интерес многих банков, начавших выдачу кредитов физическим лицам.

2

3

4

10

21

42

78

132

130

0

20

40

60

80

100

120

140

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

**Розничные кредиты в России,млрд.долларов**

Рисунок 1.1 – Замедление роста объема розничных кредитов выданных физическим лицам

В течение всего года происходил рост сегмента розничного кредитования, который в значительной мере пошел на убыль с октября. В первом полугодии у банков было достаточно средств для наращивания розничного бизнеса, этому же способствовала и растущая депозитная база. Однако уже во втором полугодии были резко повышены ставки по розничным кредитам практически во всех банках, в среднем на 5-10 процентов. Этот шаг сильно ударил по заемщикам. Дополнительными стресс-факторами для заемщиков стало повышении базовых ставок на рынке (для тех, у кого кредиты были получены с привязкой к базовым процентным ставкам). Вторым моментом стало ужесточение условий кредитования, вызванное объективной необходимостью сохранение качества активов. В первую очередь это отразилось на суммах и сроках кредитования, при этом предложение кредитных программ и количество самих участников рынка существенно сократилось. Тем не менее, доля 10 крупнейших розничных банков в совокупном розничном портфеле банковской системы изменилась незначительно, составив 16.8%, по сравнению с докризисным 17% (на 01 сентября 2013года).

Банковская система - одна из наиважнейших и неотъемлемых структур рыночной экономики. Очевидно, что подобная ситуация способствует возникновению конкурентной борьбы между ними. Какой банк выбирает Клиент? Клиент при выборе банка обращает внимание не только на известность имени, опыт работы, наличие выгодных условий, удобное территориальное размещение. Для многих потребителей сегодня качество обслуживания и хорошее отношение порой занимают первое место.

Чтобы преуспеть и удовлетворить потребности Клиентов, банки рано или поздно приходят к мнению, что контролировать уровень предоставляемого сервиса так же важно, как и формировать конкурентно способные депозитные ставки и проценты по кредитам.

1.3 Контроль как составляющая процесса управления качеством

Процесс управления включает в себя следующие функции: планирование, организация, мотивация, регулирование, анализ, контроль.

Контроль - комплекс мероприятий, направленный на оценку деятельности предприятия. Контроль как функция управления используется при оценке качества предоставляемых услуг. Контроль представляет собой заключительную стадию процесса управления.

Суть управления качеством состоит в том, чтобы, проанализировав ситуацию, определить цели и задачи, составить план их выполнения, продумать, как организовать выполнение задачи, обеспечив исполнителей необходимыми ресурсами, настроить исполнителей на выполнение задачи, скоординировать действия и проконтролировать исполнение, при необходимости внести коррективы в полученные результаты и учесть их в будущем.

Процесс контроля качества состоит из нескольких этапов:

- установка стандартов;

- оценка достигнутых результатов;

- проведение корректировок, в случае если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Стандарты - это конкретные цели, выполнение которых поддается измерению. Стандарты, используемые для контроля, неразрывно связывают его с процессом планирования. То есть для того, чтобы что-то проконтролировать, нужно сначала поставить задачу и задать критерии ее успешного выполнения. Контроль состоит в том, чтобы проверить выполнено или нет задание (цель, задача, план, работа), в полном ли объеме, в нужные ли сроки и насколько качественно.

Наиболее используемые принципы контроля, при оценке качества является: регулярность; прозрачность; единоналичие; четкость; важность задания; документальное сопровождение.

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевыми здесь являются предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Исходя из этого, потребители выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к сервисной фирме интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они обращаются к такому производителю услуг.

Неудовлетворенность услугой ведет, как правило, к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому производитель услуг должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. О качестве услуги труднее судить и еще труднее его определить. Особенно трудно оценить сроки обслуживания клиентов.

Например, когда клиент входит в банк, очередь в 1-2 человека (никак не 5-6) ведет к лучшему восприятию качества услуги, чем при полном отсутствии очереди. С одной стороны, клиенты очень чувствительны к ситуациям, в которых им приходится подолгу ожидать исполнения услуги. Таким образом, у них складывается предвзятое отношение к ее качеству.

С другой стороны неоправданное в глазах клиента сокращение времени обслуживания может далеко не всегда восприниматься ими как благо. Плохо, когда продавец в магазине не торопится предложить свои услуги, но еще хуже воспринимается ситуация, когда продавец излишне напорист. Справедливо и то, что покупатели услуг готовы согласиться на некоторые уступки в ситуациях пикового спроса, но только тогда, когда продавец в магазине занят обслуживанием других клиентов, а не болтает по телефону. Следует также отметить, что фактор времени продавец услуги и ее потребитель воспринимают по-разному.

Клиенты, направляясь в банк, ожидают, что их пребывание в очереди не продлится более пяти минут, что операционист будет предупредителен, грамотен и точен в своей работе, а банковская техника не выйдет из строя в процессе обслуживания, который также займет до пяти минут. Но любой управляющий сервисным бизнесом, хорошо представляет сложности перевода абстрактных рассуждений о качестве услуг на язык конкретных управленческих решений по уровню обслуживания клиентов. Так же клиенты хотели бы, что бы их обслуживали круглосуточно и без выходных. Поэтому руководителям сервисных фирм необходимо учитывать, что воспринимаемое клиентом качество услуги всегда имеет важнейшее значение, и стремиться к введению количественных показателей, помогающих оценивать процесс обслуживания и влиять на него.

Для российского потребителя сегодня зачастую важен не столько сам товар или услуга, сколько то, кто и как его обслуживает. Только довольный клиент вернется снова, приведет друзей или расскажет. Не секрет, что в России лучшей рекламой является общественное мнение.

Уровень сервиса существенно влияет на объемы продаж, поэтому зависимость между качеством сервиса и успехом компании действительно колоссальная. Если клиента обслужили неудовлетворительно, он уйдет к конкурентам.

Уровень российского сервиса уже не похож на бывший советский, но и до качественного европейского ему еще далеко.

Сервис в столице за последние годы, несомненно, улучшился.

Такой вывод можно сделать хотя бы потому, что заметно увеличилось количество российских компаний, использующих технологию клиентоориентированности. Сам факт внедрения этой методики говорит о том, что стратегия компаний уже направлена на повышение качества обслуживания. Конечно, не во всех сферах бизнеса эти изменения налицо. Лидерами по улучшению качества обслуживания можно назвать банки и сетевые магазины. Зарождается интерес к сервису и у компаний в сфере туризма, недвижимости. И это вполне объяснимо. Для завоевания и удержания лидерских позиций в перечисленных сферах придумать что-то новое довольно сложно, а все инновации быстро копируются конкурентами.

Как показывают исследования качества обслуживания клиентов во всех сферах экономики, один способ удержать клиента - обслуживать наиболее качественно, ведь только довольный уровнем обслуживания потребитель возвращается и приводит новых покупателей.

Согласно рассмотренным рекомендациям: удовлетворенный клиент порекомендует Вас трем знакомым, неудовлетворенный клиент расскажет о Вас 10 знакомым.

Об этом свидетельствует проведенное исследование в ООО «Русфинанс Банк». Так по результатам опроса было получено 70 % удовлетворенных клиентов.

Удовлетворенные клиенты 70 x 3 = 210 положительных рекомендаций. Неудовлетворенные клиенты 30 x 10 = 300 негативных рекомендаций.

В настоящее время усиления конкуренции необходимо серьезно подходить к качеству обслуживания клиентов.

Высокое качество обслуживания увеличивает прибыль и внутренние ресурсы компании за счет удержания старых клиентов и приходящих по их рекомендациям новых. Повышает лояльность и переносит акцент с вопроса цены на вопрос доверительных взаимоотношений.

Поэтому в настоящее время многие Банки начали задумываться о качестве использования существующих методов контроля, позволяющих оценивать удовлетворенность клиентов. В банках создаются специальные службы, подразделения или отделы для поддержки контроля качества обслуживания.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ООО«Русфинанс Банк»

2.1 Характеристика деятельности ООО«Русфинанс Банк»

Русфинанс Банк – молодая и динамичная компания,являющаяся одним из лидеров рынка, предлагающая наиболее полный спектр услуг в сфере потребительского кредитования:

- Автокредитование

- Кредитование в точках продаж

- Выпуск кредитных карт

- Предоставление кредитов наличными

На территории России Русфинанс Банк представлен в 110 городах России – от Калининграда до Владивостока.

ООО «Русфинанс Банк» входят в  группу SocieteGenerale – одну из крупнейших финансовых групп в Еврозоне. SocieteGenerale насчитывает 163 000 сотрудников по всему миру, работающих в трех ключевых бизнес-направлениях:

- Розничные банковские и финансовые услуги

- Управление инвестициями

- Корпоративные и инвестиционные банковские услуги

Русфинанс Банк входит в состав департамента специализированных финансовых услуг группы SocieteGenerale, который управляет подразделениями в 46 странах мира с общим кредитным портфелем более  50 млрд. евро.

Мы призваны способствовать повышению качества жизни российских граждан путем предоставления финансовых услуг мирового уровня на стабильной долгосрочной основе.  В отношениях с клиентами и участниками рынка банк использует принципы рыночной конкуренции, соблюдая  нормы деловой этики, утвержденные внутренними документами и действующие в банке на постоянной основе, а также нормы действующего законодательства.

Русфинанс Банк занимает 1-е место по объему выданных автокредитов по итогам I полугодия 2011 года

Направления деятельности Русфинанс Банка

- [Кредит на автомобиль](http://www.rusfinancebank.ru/ru/auto-credit.html). Русфинанс Банк в партнерстве с крупными автодилерами и большим количеством автосалонов по всей стране активно развивает программу автокредитования. В Русфинанс Банке можно получить кредит на покупку нового автомобиля любой марки и модели, а также подержанного автомобиля, включая покупку автомобиля у частного лица.

- [Потребительский кредит](http://www.rusfinancebank.ru/ru/consumer-credit.html). Русфинанс Банк предоставляет потребительские кредиты на приобретение товаров массового спроса (бытовой техники, мебели, компьютеров, товаров для дома, изделий из меха и т.д.) более чем в 7 000 магазинах по всей России.

- [Кредитные карты](http://www.rusfinancebank.ru/ru/credit-card.html). Русфинанс Банк предлагает кредитные карты платежной системы VISA с льготным периодом кредитования.

- [Кредит наличными](http://www.rusfinancebank.ru/ru/credit-cash.html). Вы можете получить кредит наличными от 5000 до 50000 рублей. Сумма выплат фиксируется сразу, не меняясь в течение всего срока погашения кредита. Вы можете заранее рассчитать Ваш ежемесячный платеж с помощью [кредитного калькулятора](http://www.rusfinancebank.ru/#top). Упрощенная процедура получения кредита.

История группы Русфинанс:

2004

- Запуск проекта - силами 30 сотрудников

- 15 июня 2004 года: выдача первого займа

- Одна из первых иностранных финансовых компаний, вышедших на российский рынок потребительского кредитования

2005

- Покупка Промэк Банка (Самара), специализирующегося на автокредитовании с присутствием в 35 регионах России

- Органичный рост (15 представительств за 7 месяцев)

2006

- Покупка Банка СКТ (Москва), специализирующегося на автокредитовании

2010

- 2000 соглашений с автодилерами

- 6000 соглашений с центрами розничной торговли

- 7000 сотрудников в 64 регионах России

Таблица 2.1 - Финансовые показатели деятельности Банка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Млн. руб. | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Активы | 6,668.7 | 14,169.6 | 45,525.6 | 64,270.3 |
| Кредитный портфель | 4,518.7 | 12,159.9 | 38,423.6 | 50,821.4 |
| Собственный капитал | 1,862.1 | 2,554.9 | 7,623.5 | 12,187.7 |
| Процентные доходы | 591.4 | 1,906.4 | 5,390.8 | 13,212.5 |
| Процентные расходы | 85.4 | 589.9 | 1,856.0 | 4,889.0 |
| Чистый процентный доход | 506.1 | 1,316.5 | 3,534.8 | 8,429.9 |
| Комиссионные доходы | 61.6 | 545.6 | 2,865.5 | 3,495.4 |
| Чистая прибыль | 302.9 | 499.1 | 245.7 | 1,498.0 |
| Кредитный портфель как % от активов | 67.8% | 85.8% | 84.4% | 78.6% |
| Собственный капитал как % от активов | 27.9% | 18.0% | 16.7% | 19.0% |

Таблица 2.2 - Анализ активов банка, млн. рублей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 31.12.10 | 31.12.11 | 31.12.12 | 31.12.13 |
| Денежные средства и их эквиваленты | 1,646.3 | 771.2 | 4,906.9 | 8,689.6 |
| Средства в кредитных организациях | 82.0 | 309.8 | 610.6 | 607.6 |
| Ценные бумаги для продажи | 77.7 | 0.0 | 0.0 | 1,451.7 |
| Кредиты клиентам | 4,518.7 | 12,159.9 | 38,423.6 | 50,821.4 |
| Основные средства | 140.3 | 374.8 | 931.4 | 852.3 |
| Нематериальные активы | 42.0 | 187.9 | 336.5 | 818.5 |
| Отложенный налоговый актив | 116.6 | 226.2 | 59.9 | 0.0 |
| Прочие активы | 44.9 | 139.8 | 256.7 | 13002.4 |
| Итого активы | 6,668.7 | 14,169.6 | 45,525.6 | 64,263.5 |

По итогам 2013 года Банк продемонстрировал высокие темпы роста: совокупные активы Банка увеличились в 1.4 раза до 64.3 млрд. рублей (против 45.5 млрд. рублей по состоянию на начало года). С момента организации Банка, основная доля активов приходится на кредиты физическим лицам, что подтверждает профиль ООО «Русфинанс Банк» как банка потребительского кредитования (доля кредитов физическим лицам в кредитном портфеле составляет 99% по состоянию на 31.12.2013) На конец 2013 года объем выданных кредитов достиг 50,8 млрд. рублей (79.1% активов Банка), т. е рост кредитного портфеля относительно 2012 года составил 1.3 раза.

4

397

4519

12160

38424

50821

0

10000

20000

30000

40000

50000

60000

2009

2010

2011

2012

2013

Рисунок 2.1 - Рост кредитного портфеля, 2009-2013, млн. руб

Кредитные продукты. Сегодня Банк предлагает четыре основных кредитных продукта: целевые кредиты, автокредиты, нецелевые кредиты и кредитные карты.

Нецелевые кредиты. Банк начал выдавать нецелевые кредиты в конце 2004 года. Принятие решения о нецелевом кредите автоматизировано, как и в случае с целевыми кредитами, и заемщику не обязательно быть уже существующим клиентом банка. Однако большинство продаж нецелевых кредитов осуществляется с использованием технологии перекрестных продаж, когда существующему заемщику, выплатившему целевой кредит, предлагается еще и нецелевой кредит.

По итогам 2013 года нецелевые кредиты стали самым значимым продуктом в портфеле Банка, их доля в кредитном портфеле на конец 2009 года составила 41%. Средняя сумма нецелевого кредита в 2013году составила 92.8тыс. рублей, средний срок- 32 месяца.

Целевые кредиты. Целевые кредиты были первыми кредитными продуктами Банка и до сегодняшнего дня остаются одним из наиболее значимых продуктов: их доля в кредитном портфеле Банка по состоянию на 31 декабря 2013 года составляет 25%, то есть на сегодняшний день они являются вторым по значимости кредитным продуктом Банка. Средняя сумма целевого кредита составляет 15 тыс. рублей, средний срок кредита - 12 месяцев, средний первоначальный взнос - 10%. Целевые кредиты предоставляются без обеспечения.

Целевые кредиты выдаются в розничных магазинах бытовой техники, электроники, в мебельных магазинах и т.д. Решение о предоставлении кредита принимается Банком непосредственно в магазине в течение 15-20 минут на основании заявления и паспорта заемщика. Целевые кредиты выдаются на срок от 3-х месяцев в объеме от 2250 рублей.

Автокредиты. В настоящий момент их доля в кредитном портфеле Банка составляет 22%. Средняя сумма автокредита равна 266 тыс. рублей, средний срок - 48 месяца, средний первоначальный взнос - 15%. Все кредиты обеспечиваются залогом приобретаемого автомобиля.

Кредитные карты. Банк предлагает своим клиентам кредитные карты VISA. На сегодняшний день средний кредитный лимит по эмитированным кредитным картам составляет 31.5 тыс. рублей. Средний размер задолженности составляет 18,7 тыс. рублей.

При оформлении всех кредитных продуктов Банк предоставляет заемщику возможность оформить страховые полисы по программам страхования жизни и трудоспособности, программам, связанным с предоставлением автокредитов, а также имущества в части страхования предмета залога.

Управление рисками

В основе оценки рисков в Банке лежит кластерный анализ. На первом этапе кластерного анализа по данным существующей клиентской базы формируются группы заемщиков с общими поведенческими характеристиками и устанавливаются критерии, по которым новых заемщиков относят к тому или иному типу кластеру. На втором этапе Банк анализирует поведение заемщиков и кредитные потери во всех кластерах и определяет кредитную политику и параметры кредитования каждого из них. По результатам за декабрь 2013 года эффективность взыскания Банком просроченных кредитов составляет около 90.7% от всех кредитов, платежи по которым были просрочены более чем на 15 дней.

Стратегия развития Банка до 2015 года

Стратегия развития нацелена на сохранение команды и технологий в условиях финансового кризиса в России:

- Поддержание одной из лучших систем управления рисками в отрасли, основанной на постоянном мониторинге портфеля и позволяющей изменять процедуры управления рисками;

- Поддержание одной из лучших на рынке IT-платформ с легко масштабируемой инфраструктурой;

- Эффективное управление ликвидностью и своевременное погашение обязательства перед инвесторами;

- Развитие услуг, основанных на получении непроцентного дохода, в условиях затрудненного доступа к рынкам капитала;

- Поддержание качества портфеля на высоком уровне за счет инициатив по реструктуризации кредитов и за счет совершенствования системы риск-менеджмента;

- Сохранение собственного капитала и дальнейшая диверсификация источников финансирования;

- Поддержание на высоком уровне и дальнейшее улучшение системы финансового контроля, аудита и корпоративного управления;

- Увеличение прозрачности и открытости для клиентов и инвесторов.

Предоставление качественного сервиса на рынке потребительского кредитования, делая процедуру получения кредита, более простой, быстрой и доступной.

2.2 Анализ состояния обслуживания клиентов и выявление плюсов и минусов в обслуживании ООО«Русфинанс Банк»

Организационная структура ООО«Русфинанс Банк» состоит из ряда отделений, связанных так, как показано в приложении 1.

Отдел по работе с клиентами входит в структуру Операционного департамента.

Функция обслуживания клиентов в ООО «Русфинанс Банк» осуществляет: «Клиентское управление»включающий в себя: Отдел по работе с клиентами, Отдел расчетов по кредитам, Отдел обслуживания банковских карт, Отдел методологии и аналитики. Отдел по работе с клиентами в общей организационной структуре (представленной в прилоджении 1) Банка относится к Операционному департаменту.

Ключевые точки касания, через которые осуществляется взаимодействие клиента и Банка:

а)Контакт-центр

б)Дополнительные офисы Банка

в)Сайт Банка

Точки касания - это области, в которых происходит взаимодействие клиента с сотрудниками Банка при получении информации. Взаимодействуя с любой из точек касания, у клиента создается положительное или отрицательное впечатление о работе Банка в целом. Для рассмотрения системы оценки качества обслуживания клиентов Банка, проводится анализ деятельности соответствующих точек касания.

а)CallCentre Банка - информационно-справочный центр, занимается круглосуточным обслуживанием клиентов по телефону.

Цель создания информационно-справочных центров в банке - улучшение качества обслуживания клиентов.

Рассмотрим анализ ключевых показателей работы информационно-справочного центра.

1) Численность персонала (количество работающих сотрудников; количество уволившихся сотрудников; возраст сотрудников; стаж работы)

Таблица 2.3 -Количество сотрудников CallCentre в динамике

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц, год (2013) | Фактическое количество сотрудников | | Количество сотрудников по бюджету | | Количество уволившихся |
| Январь | 169 | | 207 | | 10 |
| Февраль | 166 | | 207 | | 11 |
| Март | 172 | | 210 | | 18 |
| Апрель | 173 | | 210 | | 13 |
| Май | 176 | | 215 | | 9 |
| Июнь | 178 | | 221 | | 19 |
| Месяц, год (2013) | Фактическое количество сотрудников | Количество сотрудников по бюджету | | Количество уволившихся | |
| Июль | 225 | 276 | | 37 | |
| Август | 234 | 296 | | 35 | |

По данным Таблицы 2.3, недобор сотрудников в августе составляет 21%,что влияет на длительное ожидание клиентов на линии (более 20минут), увеличение общей очереди клиентов, что в результате приводит к потере звонков.



Рисунок 2.2 - Процент оттока сотрудников из CallCentre

По данным изРисунок 2.2, наблюдается увеличение процента оттока сотрудников. В августе были зафиксированы 35 увольнений. В июле процент оттока персонала увеличился на 2% по сравнению с июнем, это негативно сказывается на ситуации, на линии.



Рисунок 2.3 - Причины увольнений сотрудников CallCentre

Возраст сотрудников

Возраст сотрудников от 18 до 55 лет, как правило, большинство являются студентами Вузов. Соотношение сотрудников по возрасту (80:20) 80% - сотрудники в возрасте от 18 до 35 лет; 20% - сотрудники в возрасте от 35 до 55 лет. Так как у студентов два раза в год сессии, сотрудник не может совмещать учебу и работу, то, как правило, очевиден большой процент сезонных увольнений, что негативно сказывается на ситуации, на линии.

Стаж работы сотрудников в Банке.

Таблица 2.4 - Стаж работы сотрудников CallCentre

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц, год (2013) | Стаж работы сотрудников в % | | | |
|  | менее 3-х мес. | от 3-6 мес. | от 6-12 мес. | от 12- 24мес. |
| Январь | 63% | 24% | 12% | 1% |
| Февраль | 67% | 21% | 11% | 1% |
| Март | 45% | 23% | 30% | 2% |
| Апрель | 50% | 23% | 22% | 5% |
| Месяц, год (2013) | Стаж работы сотрудников в % | | | | |
|  | менее 3-х мес. | от 3-6 мес. | от 6-12 мес. | от 12- 24мес. | |
| Май | 55% | 25% | 10% | 10% | |
| Июнь | 50% | 30% | 15% | 5% | |
| Июль | 60% | 20% | 10% | 10% | |
| Август | 70% | 15% | 12% | 3% | |

По данным из Таблицы 2.4, увеличивается процент сотрудников со стажем до 3-х месяцев и резко снижается процент сотрудников со стажем более года. Это связано с переходом сотрудников, работающих более года в другие подразделения Банка или уходом на новое месть работы, и соответственно с постоянным набором новых сотрудников.

2) Набор новых сотрудников. Кандидат, успешно прошедший собеседование проходит программу 4-х дневного обучения.

1-ый день - Тест-Драйв (кандидат знакомится с Банком; узнает функциональные обязанности; проходит процедуру оформления)

2-ой день - Системный тренинг (работа с программами Банка)

3-ий день - Тренинг «Навыки обслуживания клиентов по телефону».

4-ый день - Финальный экзамен.

По итогам трех дней обучения сотрудник пишет экзамен, по результатам, которого и идет принятие решения о зачислении сотрудника в штат Банка на позицию Специалиста Отдела по работе с клиентами. Работа каждого сотрудника оценивается в соответствии со шкалой результатов по пятибалльной системе.

Таблица 2.5 - Результаты сотрудников по итогам финального экзамена

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Месяц/Год | Количество обученных | Средний Балл |
| Январь/2013 | 16 | 4.6 |
| Февраль/2013 | 30 | 4.3 |
| Март/2013 | 34 | 4.8 |
| Апрель/2013 | 21 | 3.8 |
| Май/2013 | 18 | 3.5 |
| Июнь/2013 | 31 | 3.2 |
| Июль/2013 | 47 | 3 |
| Август/2013 | 54 | 2.8 |

По результатам, представленным в Таблице 2.5 очевидно, что средний балл финальных экзаменов низкий, в августе средний балл составил - 2.8, получается, что сотрудник выходит на линию плохо подготовленным, что влечет:

- затягиванию диалога с клиентом, ввиду отсутствия знаний и навыков (более 10 минут);

- низкому количеству принятых вызовов в час (менее 10);

- негативу со стороны клиента на качество обслуживания

3) Формирование расписания сотрудников

После выхода на работу, сотрудник составляет пожелания по расписанию. Пожелания сотрудников учитываются на 80%. Планировщик составляет расписание с учетом пожеланий оператора и потребности нагрузки на линию, на неделю в формате Excel. Перерывы с учетом рабочей смены каждого сотрудника составляются ежедневно. Составление расписания является трудоемким, длительным, неэффективным процессом. При составлении расписания планировщику необходимо учитывать: количество поступивших звонков в период времени на линию; необходимое количество операторов в период времени на каждый Skill; среднее время диалога в период времени; 15-минутный интервал, что приводит к неравномерному распределению количества операторов в линии, что приводит к отсутствию звонков в период, когда большинство операторов находятся в рабочих режимах и наоборот, когда операторы уходят на перерывы, увеличением потока звонков.

4) Ежемесячное тестирование - используя данный метод, оценивается уровень знаний сотрудников по (продуктам, процедурам, инструкциям, акциям, системам), с использованием шкалы оценок по пятибалльной системе.

Таблица 2.6 - Шкала оценки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Набранный % правильных ответов | 40-54 | 55-69 | 70-84 | 85-100 |
| Балл | 2 | 3 | 4 | 5 |

Периодичность проведения - ежемесячно в период с 1 - 16 число каждого месяца. Формируются тесты для сотрудников - 20 вопросов в варианте, вариантов пять.

Рисунок 2.4 - Количество протестированных сотрудников

По данным, представленным в Рисунке 2.4 количество протестированных сотрудников; возросло на 16% , что позволяет оценить уровень знаний у большего числа операторов.

Рисунок 2.5 - Результаты аттестации сотрудников

По данным из Рисунка 2.5 - Результаты аттестации сотрудников, увеличилось количество пятерок на 19% в августе по сравнению с июлем, снизилось количество двоек на 10%, что влияет на улучшение качества обслуживания клиентов Банка.

5) Прослушивание

Прослушивание диалогов сотрудников с клиентами в записи, осуществляется с использованием программ Nice/Avaya. Оцениваются навыки телефонного обслуживания (вежливость, дружелюбие, работа с возражениями). Оценивается уровень знаний сотрудников (продукты, процедуры, инструкции, акции, системы). Периодичность прослушивания - ежемесячно.

Рисунок 2.6 - Количество прослушанных звонков

По данным из Рисунка 2.6 - Количество прослушанных звонков, видно, что происходит снижение количества прослушанных вызовов в августе, по сравнению с июлем показатель снизился на 36%.

6) Статистические отчеты - позволяют оценить ключевые показатели работы операторов в линии и работу CallCentre в целом. Отчеты составляются с помощью выгрузки данных из программ CMS (CallManagementSystem)

Распределение звонков на линии производится в зависимости от уровня знаний и навыков сотрудников. Пройдя курс обучение, каждому сотруднику присваивают определенный skill.

7) Приложение показателей по режимам работы операторов, используется в целях контроля за режимами работы операторов.

Составляя ежемесячные отчеты по ключевым показателям, можно анализировать ситуацию на линии, составлять прогнозы, мгновенно реагировать и применять меры по устранению критической ситуации.

Таблица 2.7 - Ключевые показатели (KPI) работы CallCentre август 2013

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | LSR - % пропущенных звонков | | SL - количество зовов, принятых в целевые сроки | | | % AnsCalls - процент принятых звонков | |
|  | Фактический | План | Фактический | | План | Фактический | План |
| январь | 17% | 15% | 59% | | 60% | 60% | 70% |
| февраль | 21% | 15% | 52% | | 60% | 60% | 70% |
| Месяц | LSR - % пропущенных звонков | | | SL - количество зовов, принятых в целевые сроки | | % AnsCalls - процент принятых звонков | |
|  | Фактический | План | | Фактический | План | Фактический | План |
| Март | 14% | 15% | | 66% | 60% | 65% | 70% |
| Апрель | 11% | 10% | | 57% | 80% | 65% | 80% |
| Май | 10% | 10% | | 54% | 80% | 68% | 80% |
| Июнь | 14% | 8% | | 45% | 60% | 70% | 79% |
| Июль | 11% | 6% | | 50% | 80% | 70% | 79% |
| Август | 10% | 5% | | 50% | 80% | 74% | 79% |

По результатам, представленным в таблице2.7 - Ключевые показатели (KPI) работы CallCentre август 2013:

- Показатель LSR- это % пропущенных звонков, отстает от запланированных показателей на 5%.

- Показатель SL - это количество принятых звонков в целевые сроки (в течение 20 сек), отклонение от нормы на 30%;

- ПоказательAnsCalls - % принятых звонков всего, отклонение от планируемых показателей на 5%.

В июле 20132 года: всего поступило запросов от клиентов в очередь к операторам - 333,759 тысяч вызовов, из них количество принятых обращений операторами составили - 298,289 тысяч вызовов, звонки, принятые в целевые сроки составили - 149,508 тысяч. Получается количество потерянных звонков, составляет - 35,470 тысяч вызовов, количество звонков, принятых в целевые сроки составляет только 50% от общего числа принятых звонков, среднее время обработки вызова составляет 3 минуты 15 секунд.

Значительные отклонения показателей от нормы, объясняются:

1) плохой подготовкой сотрудников, отсутствием навыков работы с агрессивными клиентами, настойчивыми, нестандартными запросами клиентов, т. к. количество дней обучения недостаточно;

2) большой текучкой кадров;

3) нехваткой операторов на линии;

4) отсутствием автоматизации процесса составления расписания

5) отсутствием развитой системы самообслуживания клиентов.

Для клиентов, пользующихся услугами информационно-справочного центра, важны: лёгкий дозвон, минимум переключений, компетентность сотрудников, терпеливость и дружелюбие, внятная, чёткая речь, лаконичность ответов. Подробнее остановимся на каждой позиции:

Лёгкий дозвон - время ожидания до ответа оператора, время ожидания не должно превышать одной минуты, в то время как мировой стандарт составляет 30 секунд. Цель банка - 80% звонков должны быть приняты за 20 секунд. Запросы бывают разные. По сложному продукту, клиент готов ждать консультации 40 секунд и даже минуту, он настраивается на этот разговор, выбирает свободное время, но при необходимости заблокировать карту - каждая секунда в буквальном смысле на счету.

Количество переключений - решение проблемы клиента одним специалистом в течение одного звонка. Этот показатель прямо зависит от компетентности персонала и от наличия у него полномочий и необходимых материалов для решения запроса клиента.

Компетентность - этот показатель в первую очередь зависит от качества обучения сотрудника и доступности материалов, необходимых для решения проблемы или ответа на вопрос клиента. Кроме того, оператор должен обладать необходимыми полномочиями.

Терпеливость и дружелюбие. Эти субъективные показатели сложнее измерить. Данные показатели влияют на уровень зарплаты сотрудника, а также отражаются на оценке его квалификации по итогам регулярных аттестаций.

Внятная и чёткая речь. Конечно, сложно поставить речь в процессе работы. На умение человека внятно и четко говорить необходимо, обращать внимание во время набора персонала. Важны артикуляция, дикция и элементарная грамотность речи, которую можно проверить во время собеседования или с помощью письменных тестов.

Способность формулировать ответы определяется по средней продолжительности разговора. Есть определённый стандарт для различных консультаций. Запрос баланса - это разговор меньше минуты. Если сотрудник знает, что говорить и куда обратиться, ему не требуется дополнительная помощь, он легко укладывается в эти рамки.

Лаконичность - ещё один фактор, влияющий на продолжительность разговора. Умение правильно ставить вопросы - называем активным слушанием. Это, опять же, достигается в ходе обучения и контроля качества, то есть прослушивания.

8) Мотивация как одна из функций управления, напрямую связана с контролем. Контроль должен осуществляться с предоставлением обратной связи сотрудникам. Премирование по итогам контролирующих мероприятий дает определенный эффект, мотивирует сотрудников повышать уровень качества обслуживания, улучшать качество знаний, вырабатывает стремление к самообучению. Мотивация предполагает материальное и не материальное стимулирование операторов, то есть оператор, хорошо выполняющий стандарты обслуживания, и, следовательно, хорошо работающий с клиентами, получает определенный бонус. В таком случае, при налаженном квалифицированном контроле и мотивации, сотрудники будут соблюдать стандарты обслуживания, что повышает качество обслуживания. Однако если, мотивация строится не по принципу «сложения» (премии, надбавки), а по принципу «вычитания» (штрафы), то следствием этого становится постепенная деградация стандартов до формальных действий, и это главный минус такой системы мотивации.

Ежемесячная премия сотрудникам информационно-справочного центра (CallCentre) начисляется на основании выполнения качественных и количественных показателей сотрудника. Качественный показатель работы сотрудника определяется на основе прослушивания и аттестации. По итогам прослушивания один раз в месяц сотруднику выставляется балл в соответствии с «Градацией результатов контроля качества работы сотрудника». Количественный показатель работы сотрудника определяется скоростью работы (количество принятых звонков в час) и измеряется ежемесячно на основании данных CallManagementSystem (CMS). Скорость работы сотрудника рассчитывается один раз по истечении отчетного месяца. На основании количественных и качественных показателей для каждого сотрудника рассчитывается интегральный премиальный балл.

б) Дополнительные офисы Банка

На сегодняшний день насчитывается более 50 крупных офисов по всей России.

Сотрудники дополнительных офисов, обслуживающие клиентов - сервис-менеджеры. При приеме на работу сервис-менеджеры проходя курс обучения, как и сотрудники информационно-справочного центра. Для сервис-менеджеров существует специально разработанные стандарты обслуживания, которые необходимо выполнять.

Задачи обслуживания в дополнительных офисах - построить с клиентом долгосрочные отношения, при которых клиенты: вернутся в Банк за повторным кредитом; приведут в Банк своих знакомых, друзей и родных.

Роль обслуживания заключается в следующем: информационная поддержка клиентов; совершение операций по счету клиента; проактивная работа по удовлетворению потребностей клиента; сохранение и наращивание клиентской базы. В Работе Дополнительных офисов на сегодняшний день используют контроль количественных показателей, а непосредственно качество обслуживания клиентов сотрудниками данных отделов на сегодняшний день не оценивается.

Количественные показатели:

1) количество обратившихся клиентов за месяц;

2) среднее время работы с одним клиентом (в среднем должно составлять 10минут);

3) количество жалоб, поступивших от клиентов на работу сервис-менеджеров;

4) наличие очереди клиентов в дополнительном офисе.

Таблица 2.8 - Средние показатели по обращениям клиентов за месяц

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тема обращения | Москва | Самара | Владимир | | Тверь | Иваново | Тула | Орел | Брянск | | Липецк | | Ростов | Краснодар |
| Количество обращений клиентов / среднее время обслуживания (минуты) | | | | | | | | | | | | | | |
| Консультация | 328 / 5 | 76 / 25 | 84 / 10 | 170 / 20 | | 35 / 5 | 15 / 30 | 32 / 50 | | 250 / 10 | | 30 / 10 | 20 / 5 | 30 / 5 |
| Прием заявлений | 102 /10 |  | 5 /15 |  | |  |  |  | | 10 /10 | |  |  |  |
| Оформление справок | 138 / 5 | 62 / 15 |  |  | |  |  |  | |  | |  |  |  |
| Предоставление выписок | 59 / 5 | 42 / 10 |  |  | |  |  |  | |  | |  |  |  |
| Выдача остатков со счетов | 72 / 5 |  |  |  | |  |  |  | |  | |  |  |  |
| Прием жалоб | 11 / 10 | 33 / 25 | 10 / 60 |  | |  |  |  | |  | |  | 15 / 20 | 15 / 20 |

Чтобы клиент остался доволен качеством обслуживания, необходимо контролировать выполнение и соблюдение сервис-менеджерами стандартов обслуживания. Так как на сегодняшний день не проводится оценка качества знаний сотрудников, поэтому необходимо разработать и внедрить программу Ежеквартального тестирования, и дополнительно внедрить программу «Таинственный покупатель».

в) Сайт Банка

Пользуясь сайтом, у клиента есть возможность получить необходимую информацию.

Заполнив специальную форму, клиент может направить в адрес Банка обращение: претензию, запрос, предложение и получить ответ. После получения обращений от клиентов с сайта, все запросы сортируются и направляются в соответствующие отделы.

Обращения с запросами и предложениями обрабатывают: Отдел Информационного обслуживания, претензии переадресовывают в Отдел по работе с претензиями и затем направляют ответ с решением.

Благодаря ресурсам сайта Банка, есть возможность контролировать количественные показатели обращений поступающих от клиентов Банка.

1) количество поступивших Web обращений от клиентов;

2) количество рассмотренных обращений;

3) количество рассмотренных обращений в целевые сроки (в течение 24 часов).

По результатам отчета за июль 2013 года, был проведен анализ поступивших обращений:

1) Всего поступило обращений от клиентов 8438. Из них:

2) Претензии: поступило 885, рассмотрено 885, рассмотрено в целевые сроки (в течение 24 часов) 885 претензий.

3) Запросы: поступили 7553, рассмотрены 7553, рассмотрены в целевые сроки (в течение 24 часов) 7553.

4) Количество обращений с угрозой о расторжении договора составили 2,7% (233 обращения клиентов) от общего числа обращений, из них были сохранены 167 клиентов, продолжившие пользоваться услугами Банка. Процент «потерянных» клиентов составляет 29% (67 человек) от числа обратившихся клиентов с угрозой о расторжении договора.

После рассмотрения ключевых показателей работы информационно-справочного центра, дополнительных офисов и сайта Банка, были выявлены несоответствия и факторы, влияющие на качество обслуживания и восприятие Банка клиентами.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА УСЛУГ ООО «Русфинанс Банк» и оценка их эффективности

3.1 Разработка анкет для проведения оценки удовлетворенности клиентов и обработка результатов анкетирования

Внешний контроль

Для оценки клиентами качества обслуживания была составлена анкета по проведению опроса, в анкету были включены следующие вопросы:

1) Как давно Вы пользуетесь услугами банка?

2) Сколько раз вы брали кредит в РФБ?

3) В целом, насколько вы удовлетворены работой РФБ?

4) Как вы предпочитаете искать ответы на вопросы, куда вы обычно обращаетесь?

5) Как часто вы обращаетесь в представительство банка?

6) Как вы оцениваете наличие и содержание информационно-справочных материалов в представительстве банка?

7) Как вы оцениваете удобство расположения представительства?

8) Как вы оцениваете внешний вид представительства (отделения точки продаж)?

9) Как вы оцениваете часы работы представительства?

10) Как можно улучшить работу Банка?

Было опрошено 500 клиентов, в 23 городах России, где находятся дополнительные офисы Банка. Результаты исследования показали:

- Полностью удовлетворенные клиенты

Рисунок 3.1 – Количество кредитов

Рисунок 3.2 – Каналы, которые использует клиент

Рисунок 3.3 – Частота обращений в представительство

По всем регионам полностью удовлетворенные клиенты составляют 45%.

% полностью удовлетворенных клиентов обращаются в представительство 1-2 раза в год или реже.

Большинство имеют 1 кредит и пользуются услугами банка 6 - 12 месяцев.

В основном использует канал обращения - «К оператору по телефону».

Первое место среди предложений по улучшению сервиса занимает - «Открытие новых филиалов», «Установка дополнительны терминалов оплаты».

- Не удовлетворенные клиенты

Рисунок 3.4 – Количество кредитов

Рисунок 3.5 –Срок пользования услугами банка

Рисунок 3.6 – Каналы, которые использует клиент

Рисунок 3.7 – Частота обращений в представительство

По всем регионам не удовлетворенные клиенты составляют почти 5%.

Наибольшее количество брали кредит 1 раз, срок пользования услугами банка составляет 1-2 года. Большинство клиентов предпочитают получать информацию «У оператора по телефону», при этом наиболее частые рекомендации от клиентов - «Улучшение работы персонала».

Рисунок 3.8 – Срок пользования и количество взятых кредитов

Большая часть клиентской базы пользуется услугами банка не более 2 лет и имеет 1-2 кредита. Клиенты, пользующиеся услугами банка более 3 лет, составляют 3%.

Рисунок 3.9 – Каналы, которые использует клиент, и срок пользования услугами банка

Рисунок 3.10 – Каналы, которые использует клиент, и количество кредитов

Каналы обращения клиентов

Наибольшее количество обращений клиентов приходится каналы «К оператору по телефону» и «В представительство», 69% и 22% обращений соответственно. Реже всего клиенты предпочитают искать ответы на вопросы, связанные с кредитами, у своих друзей и знакомых - 1% клиентов.

- Клиенты, обращающиеся в ДО

Рисунок 3.11 – Частота обращений в представительство

Рисунок 3.12 – Количество кредитов

Рисунок 3.13 – Степень удовлетворенности работой РК

Рисунок 3.14 – Наличие информационно-справочных материалов в представительстве

Среди клиентов, обращающихся в ДО, 48% брали кредит только 1 раз.

Процент удовлетворенных работой РК составил 88%, не довольны работой - 4%.

Чаще всего клиенты обращаются в представительство 1 раз в год и реже. 8% клиентов считают недостаточным количество информационно-справочных материалов.

- Клиенты, использующие сайт Банка

Рисунок 3.15 – Регионы клиентов ,использующих сайт Банка

Рисунок 3.16 – Удовлетворенность клиентов, использующих сайт Банка

Из всех каналов обращения сайт банка занимает лишь 0,5%.65% клиентов, пользующихся сайтом, удовлетворены работой банка. Около 40% клиентов предоставили свои комментарии по улучшению качества сервиса. Почти четверть клиентов выразило благодарность, и предложили ничего не менять, столько же выразили пожелание по улучшению удобства оплаты кредита через установку банкоматов и касс оплаты.

В результате опроса клиентов, по представленным анкетам, качеством обслуживания удовлетворены 75% опрошенных клиентов по всей России, 20% клиентов не полностью удовлетворены работой Банка, 5% абсолютно не удовлетворены работой Банка.

Большинство опрошенных - 57% пользуются услугами информационно-справочного центра (CallCentre), 20% опрошенных пользуются услугами Дополнительных офисов, 11% клиентов предпочитают получать информацию через сайт Банка.

3.2 Разработка мероприятий по повышению качества услуг в информационно-справочном центре ООО «Русфинанс Банк»

Настоящие позиции Русфинанс Банк с точки зрения стабильности потребительской базы можно охарактеризовать как «возможно уязвимые». Это подразумевает умеренно стабильные отношения с текущими пользователями, но очевидно, что клиенты банка уже ищут себе альтернативы для кредитования. Этот процесс намечается как тенденция, вызванная усилением конкуренции на рынке, что может повлиять на бизнес компании, если не приложить усилия к укреплению отношений с клиентами банка.

Анализ позволил выявить ключевые факторы и приоритеты действий по различным сферам взаимодействия Банка с клиентами. Как основные зоны, требующие внимания, удалось выделить Работа CallCentre; Работа Дополнительных офисов Банка.

Перечисленные зоны выявлены, исходя из проведенного анализа состояния обслуживания клиентов и оценки эффективности, а так же ответов респондентов, которые имели непосредственный опыт взаимодействия с этими «точками касания».

Ниже будет рассмотрен комплекс мероприятий, направленных на улучшение качества обслуживания клиентов в соответствии с обозначенными точками касания:

а) Работа CallCentre

б) Работа Дополнительных офисов банка

а) Работа CallCentre

1. Обучение новых сотрудников CallCentre - первое, на что стоит обратить внимание. Естественно, пока оператор не узнает, как он должен обслуживать клиентов, он не поймет, чего от него хотят.

Обучение - очень важный процесс, в ходе обучения необходимо использовать различные способы: тренинги, наставничество, инструктаж. Есть специальная система оценки знаний - как усвоились пройденные материалы: устные зачёты, письменные тесты. Первое время старшие операторы и супервизоры слушают звонки новичков, чтобы сразу выявить ошибки, которые были допущены в процессе обучения. Поэтому предлагаю внедрить программу «пятидневного» обучения.

Таблица 3.1 - Содержание программы пятидневного обучения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Программа пятидневного обучения. | | | | | |
| День обучения | Название тренинга | Содержание тренинга | | Длительность | |
| 1 день | Тест-Драйв | Знакомство с Банком (структура: организационная, управленческая; должностные обязанности; инструкции, процедуры) Процедура оформления. Продукты банка | | 10:00-18:00 | |
| 2 день | Системный тренинг | Знакомство с программами и приложениями | | 10:00-18:00 | |
| 3 день | Системный тренинг | Знакомство с программами и приложениями | | 10:00-18:00 | |
| 4 день | Клиентское обслуживание | Тренинг направлен на приобретение сотрудником навыков телефонного обслуживания, работа с возражениями. | | 10:00-18:00 | |
| День обучения | Название тренинга | Содержание тренинга | Длительность | |
| 5 день | Наставничество. Финальный экзамен. | Сотрудник может под руководством уже работающего оператора, принять звонки на практике ознакомиться с работой на линии. По итогам финального экзамена, принимается решение о зачислении в штат банка. | 10:00-18:00 | |

2. В целях проверки соблюдения стандартов качества обслуживания сотрудниками CallCentre, необходимо внедрить на ежемесячной основе программу «Контрольные Звонки» (звонки-инкогнито).

Контрольные звонки проводятся сотрудниками Отдела Контроля Качества Обслуживания, далее по тексту (ОККО):

- На регулярной основе с целью контроля выполнения процедур по результатам анализа массовых ошибок, выявленных по итогам ежемесячной аттестации.

- При введении/изменении процедур, инструкций, текущих изменений по продуктам Банка, в начале проведения рекламной акции.

- Еженедельно должно формироваться не более 10 актуальных тем для проведения контрольных звонков.

Сотрудник ОККО совершает звонок от лица клиента, используя заранее подготовленную тему звонка. Оператор предоставляет консультацию по теме обращения. В конце разговора сотрудник ОККО произносит фразу: «Это был контрольный звонок». В случае выявления ошибок в ходе консультации, оператору назначается день и время для проведения точечной обратной связи (ре-тренинг на рабочем месте).

После окончания контрольных звонков, сотрудник ОККО заполняет «Файл Аудит», где оценивается качество предоставленной информации клиенту оператором. (Клиентское обслуживание, знание процедур, продуктов, акций). По истечении недели формируется «Отчет по контрольным звонкам за неделю».

По итогам контрольных звонков выявляются наиболее типичные ошибки, совершаемые сотрудниками, проводится анализ ошибок, и принимаются меры по их устранению (точечная обратная связь, информационное письмо, ре-тренинг).

3. Внедрение программы автоматического составления расписания.

Число операторов - важный параметр при планировании работы Сall центра. Если операторов недостаточно, абонентам приходится подолгу ждать ответа на звонок, следовательно, Банк рискуете потерять часть клиентов. Если операторов слишком много, ценные ресурсы тратятся впустую.

Поэтому необходимо внедрение программы для автоматического составления расписания сотрудникам CallCentre при обоюдном совмещении пожеланий оператора и текущей потребности на линии.

При необходимости обмена сменами, сотрудники согласовывают замены со специалистом по планированию, после чего изменения вносятся в расписание.

4. Двухуровневая система обслуживания

Целью двухуровневой системы обслуживания является:

- Более высокая пропускная способность линии - на первом уровне обращения клиентов, обслуживаемые с максимальной скоростью

- Оптимизация процесса обработки входящих звонков, эффективное использование ресурсов

- Качественное обслуживание клиентов - «сложные» вопросы решают сотрудники с большим опытом работы и профессионализма

- Укрепление имиджа компании, за счет выполнения KPI

1 уровень: на данной линии обрабатываются звонки, клиентам предоставляется информация без переключения по вопросам, не требующим длительной обработки (длительность диалога 3 минуты).

2 уровень: на данной линии обрабатываются вопросы, для решения которых необходим дополнительный поиск, уточнение какой-либо информации, тщательный анализ ситуации (длительность диалога 5 минут и более).

Внедрение данной системы обеспечит:

- Консультацию по определенной специфике запросов, т.е. в соответствии со специализацией сотрудников

- Эффективную обработку обращений Клиентов (новые сотрудники консультируют клиентов в рамках полученных знаний и навыков)

- Укрепление имиджа сотрудника и профессиональный рост при переводе на экспертный уровень.

5. Внедрение программы IVR (Система интерактивного речевого ответа)

Большой популярностью пользуются сегодня системы, позволяющие специалистам по контролю качества легко записывать сеансы обращения клиентов и оценивать их ощущения. При этом внимание уделяется не только тому, как оператор обслуживает вызов, но и, например, тому, насколько просто клиентам использовать систему интерактивного речевого ответа (IVR).

Внедрение данной системы позволит:

1)увеличить эффективность использования текущего штата отдела телефонного обслуживания клиентов;

2) Снизить стоимость сервиса;

3) Укрепить имидж;

4) Уменьшить нагрузку на сотрудников компании за счет автоматизации ответов на часто задаваемые вопросы;

5) Привлечь новых и удержать существующих клиентов за счет повышения качества обслуживания;

6) Получить интересующую информацию в любое время, в удобном режиме.

3.3 Разработка мероприятий по повышению качества услуг в дополнительных офисах ООО «Русфинанс Банк»

б) Работа дополнительных офисов банка.

1.Контроль качества существует на уровне всего банка. Его необходимо использовать не только в CallCentre, но и особенно при оценке работы сотрудников в отделениях. Для сотрудников офисов - (сервис - менеджеров) необходимо разработать и внедрить программу « Таинственный покупатель».

Метод MysteryShopping позволяет оценить работу персонала с точки зрения обычного Клиента. Таинственный покупатель (ТП) приходит в отделение банка как обычный клиент с целью получения консультации об интересующей его услуге. ТП осматривается в банке, обращает внимание на интерьер, наличие рекламных материалов, соблюдения конфиденциальности, получает консультацию у сотрудника банка в соответствии с заранее продуманным сценарием поведения. После завершения визита, ТП заполняет специально разработанную оценочную форму - анкету, в которой прописаны основные компоненты обслуживания и операционные стандарты: встреча клиента; выявление потребностей; консультирование; завершение диалога; конфиденциальность; внешний вид отделения.

Как правило, показатели, полученные в ходе исследования, помогают выявить «сильные» и «слабые» стороны обслуживания, специфику обслуживания, степень выполнения основных компонентов обслуживания, общий уровень сервиса в сети и другие параметры. Что даст метод « Тайный покупатель» Банку:

1. Повысить качество обслуживания персонала, а как следствие и конкурентоспособность компании;

3. Выявить «слабые» и «сильные» стороны сервиса;

4. Разработать соответствующую программу тренингов, обучения персонала, что будет способствовать росту продаж;

5. Использовать для мотивации персонала;

6. Для аттестации персонала и начисления премий;

7. Для контроля за персоналом (так как программа проводиться регулярно и персонал не знает, когда именно его работу могут оценить, то он вынужден постоянно обслуживать качественно).

8. Аттестация сервис-менеджеров.

Программа ежеквартальной оценки знаний сотрудников на предмет соблюдения стандартов обслуживания.

В Таблице 3.2 представлен порядок проведения аттестации сотрудников работающих с клиентами в Дополнительных офисах Банка.

Таблица 3.2 - Порядок проведения аттестации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Действие | Способ связи | Ответственный | Комментарий |
| 1. Подготовка аттестационных вопросов |  | Сотрудник ККО | Аттестация должна состоять из теоретических вопросов и практических заданий. Всего не более тридцати |
| 2. Передача аттестационных вопросов руководителю ДО | Outlook | Сотрудник ККО |  |
| Проведение аттестации |  | Руководитель ДО | Аттестация проводится на рабочем месте сотрудника по окончании рабочего дня, при личном присутствии руководителя ДО |
| 3. Время проведения аттестации - один час |  | Руководитель ДО | При прохождении аттестации разрешено пользоваться всеми инструктивными материалами |
| 4. Передача результатов аттестации обратно сотруднику ОККО | Outlook | Руководитель ДО |  |
| 5. Проверка аттестации и выставление общего балла |  | Сотрудник ОККО | Результаты теста оцениваются по пятибалльной системе |
| 6. Внесение результатов аттестации в бонус - схему |  | Сотрудник ОККО |  |

3. Возможно, внедрение CRM-системы- это современная бизнес стратегия, нацеленная на рост и повышение доходности бизнеса компании путем повышения лояльности клиента на протяжении всего цикла взаимодействия с ней.

На экран компьютера автоматически выводятся все данные о позвонившем абоненте. Эта информация помогает ответившему на звонок оператору скорректировать разговор уже с момента нажатия кнопки - «Ответить». Этим приложением является Microsoft CRM, которое работает напрямую с Avaya. При любом поступлении звонка откроется карточка звонившего. Если такой нет, то она будет создана автоматически, при этом оператор сразу может заполнить ее и сохранить. Вся система CRM имеет единое хранилище данных, которое доступно для всех сотрудников компании. Это позволяет оперативно воспользоваться полученной информацией.

Какие преимущества получает Отдел по работе с клиентами?

Снижение издержек на службу поддержки. Снижение издержек происходит за счет автоматизации рутинных операций, использования базы знаний всех обращений клиентов, автоматизации контроля прохождения заявок. Внедрение системы позволяет снизить время ответа на запрос клиента.

Улучшение качества сервиса. Полная информация о клиенте дает возможность более точно идентифицировать категорию обращения и точно определить необходимый ресурс для решения проблемы. Не требуется переключаться на других сотрудников в процессе разговора с клиентом.

Повышение удовлетворенности клиента. Обеспечивается ожидание клиента, который хочет работать с компанией, где всегда точно и своевременно предоставляет информацию; поддерживаются регулярные контакты с ним; всегда вовремя и качественно решаются сервисные проблемы; с клиентом обращаются персонализировано, и любой человек в компании обладает полной информацией о взаимодействии.

Хороший сервис способствует повторным оформлением кредитов. Хороший сервис дает клиенту положительный опыт общения с компанией, повышая желание продолжать взаимодействие с ней.

Служба поддержки может приносить прибыль. Обращение клиента в сервисную службу может быть хорошим шансом продать ему дополнительные продукты или услуги. В дальнейшем появляется возможность предложить клиенту новые продукты или услуги.

4. Кредитные эксперты

В связи со сложившейся ситуацией на рынке у многих клиентов возникли вопросы или сложности по уже имеющимся кредитам. Для того, что бы поддержать своих клиентов в трудной ситуации необходимо оказать им бесплатную профессиональную консультацию экспертов по любым вопросам, касающихся их кредитов.

Эксперты - это, в первую очередь, высококвалифицированные специалисты, имеющие многолетний опыт работы с проблемными финансовыми ситуациями. Они не имеют никакого отношения к сбору задолженности, так как ситуация, в которой многие сейчас оказались, требует комплексного решения, она выходит за рамки сбора долгов.

Кредитные эксперты необходимы для того, что бы, тщательно изучив текущий баланс по кредиту и семейную ситуацию, индивидуально по каждого клиенту, оказали реальную помощь всем, нуждающимся в рефинансировании.

Решения, которые принимает кредитный эксперт, основаны исключительно на деталях, которые ему предоставили клиенты.

3.4 Оценка затрат на внедрение процедуры оценки удовлетворенности клиентов в ООО «Русфинанс Банк»

В аттестационной работе предлагается процедура оценки удовлетворенности клиентов ООО «Русфинанс Банк». По результатам внедрения данной процедуры предполагается получение информации, которая позволит осуществлять улучшение деятельности банка по выявленным направлениям. Следовательно, целесообразность внедрения процедуры будет определяться превышением экономии в результате улучшения по выявленным направлениям над затратами на внедрение данной процедуры и повышением прибыли.

Для того чтобы привести экономическое обоснование внедрения процедуры оценки удовлетворенности персонала в ООО «Русфинанс Банк» необходимо определить затраты на мероприятия по внедрению процедуры оценки удовлетворенности персонала организации и экономию вследствие улучшений.

Затраты на мероприятия по оценке удовлетворенности будут включать в себя:

1. Затраты на разработку процедуры оценки удовлетворенности клиентов и составление анкет;
2. Затраты на подготовку персонала, занимающегося оценкой удовлетворенности;
3. Затраты на проведение анкетирования;
4. Затраты на ежегодную оценку удовлетворенности.

Следовательно, затраты на мероприятия по оценке удовлетворенности потребителей будут определяться по следующей формуле:

, (3.1),

где Затраты на разработку процедуры оценки удовлетворенности клиентов и составление анкет, руб.;

затраты на подготовку персонала, руб.;

затраты на проведение анкетирования, руб.;

затраты на ежегодную оценку удовлетворенности клиентов, руб.

Стоимость разработки процедуры по оценке удовлетворенности клиентов в ООО «Русфинанс Банк» и составление анкет зависит от трудоемкости работы по их написанию.

Предполагаемые затраты времени на ее разработку и написанию составят 50 часов. В разработке процедуры будет занят один специалист, стоимость одного часа работы которого составляет в среднем 310 руб./час. Исходя из этого затраты на разработку процедуры составят:

руб.

Затраты на подготовку персонала будут определяться по следующей формуле:

, (3.2),

где затраты на обучение руководителей среднего звена, руб;

затраты на обучение специалистов, которые будут проводить анкетирование, руб.

Затраты на подготовку руководителей среднего звена будут определяться стоимостью проведения 2-х часовой ознакомительной лекции в течении одного дня. Стоимость работы одного часа лектора составляет 700 руб./час. Тогда на обучение руководителей среднего звена составят:

руб.

Для специалистов, которые будут проводить анкетирование необходимо проведение ознакомительной лекции в размере 3-х часов в течении двух дней. Затраты на подготовку составят:

руб.

Следовательно, затраты на подготовку персонала составят:

руб.

Затраты на проведение анкетирования. Специалисту в связи с добавлением ему должностных обязанностей по обработке результатов предполагаются порядка 1500руб./месяц. Опрос проводился в 10 городах России. Затраты в год составят:

руб.

Расходы на ежегодную оценку удовлетворенности складываются из затрат времени специалиста обработку результатов, затрат на электроэнергию. Предполагаемые затраты времени составят 360 часов в год. Стоимость одного часа работы специалиста занимающегося оценкой составляет в среднем 100 руб./час, а затраты электроэнергии на 360 часов работы за компьютером равны:

Мощность\*Время работы\*Стоимость 1 кВт/ч

042кВт/ч\*360ч\*3,5руб.=361,5 руб.

Рассчитаем ежегодные затраты на оценку удовлетворенности:

руб.

Согласно формуле (3.1) затраты на мероприятия по внедрению процедуры оценки удовлетворенности персонала будут равны:

руб.

3.5 Оценка экономического результата от внедрения процедуры оценки удовлетворенности клиентов в ООО «Русфинанс Банк»

Экономический результат от внедрения процедуры будем определять по формуле:

, (3.3),

где экономия от снижения уровня несоответствий, вследствие повышения качества обслуживания;

экономия вследствие продления сотрудничества с уже обслуживающимися клиентами.

1. По результатам проверки процедур системы менеджмента качества, за год выявлено 67 несоответствий, средняя стоимость одного несоответствия составляет 280 рублей.

Считаем, что после внедрения предложенных в аттестационной работе мероприятий по оценке удовлетворенности клиентов в ООО «Русфинанс Банк», количество несоответствий снизится до 60%. Следовательно, экономия составит 27 несоответствий, общее количество несоответствий снизится на 40. Отсюда:

руб.

1. Так же, вследствие технического аудита было выявлено 14 несоответствий, средняя стоимость которых равна 116200 рублей. Предполагаем снижение на 30%. Следовательно, будет на 4 несоответствия меньше:

руб.

Рассчитаем экономию, полученную вследствие продления сотрудничества с уже обслуживающимися клиентами:

, (3.4),

где количество внедренных рациональных предложений;

N – средний экономический эффект от внедрения 1-го рационального предложения.

Количество внедренных рациональных предложений определяется по формуле:

, (3.5),

где количество рациональных предложений до внедрения процедуры, шт.;

количество рациональных предложений после внедрения процедуры, шт.

По данным технического отдела средний экономический эффект от внедрения 1-го предложения составляет N = 7500 руб., количество рациональных предложений до внедрения составляло шт., после внедрения 670 шт.

Отсюда : шт.

Согласно формуле (3.4):

руб.

Экономический результат от внедрения процедуры оценки удовлетворенности клиентов составит:

Э = 11200 + 464800 + 1275000 = 1751000 руб.

3.6 Расчет экономического эффекта

Экономический эффект от внедрения будем определять по формуле:

(3.6),

гдевеличина экономического результата от осуществления мероприятий по внедрению системы оценки удовлетворенности потребителей фирмы, руб.;

затраты на мероприятия, вызвавшие эффект, руб.

Таким образом, экономический эффект, согласно формуле 3.6, составит:

руб.

Экономические расчеты подтверждают целесообразность внедрения процедуры оценки удовлетворенности клиентов в ООО «Русфинанс Банк».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Банковская система - одна из наиважнейших и неотъемлемых структур рыночной экономики. Очевидно, что подобная ситуация способствует возникновению конкурентной борьбы между ними. Клиент при выборе банка обращает внимание не только на известность имени, опыт работы, наличие выгодных условий, удобное территориальное размещение. Для многих потребителей сегодня качество обслуживания и хорошее отношение порой занимают первое место. Именно поэтому предприятия должны не только создавать системы качества, но и эффективно управлять ими.

Высокое качество «обслуживания клиента» тогда высокое, когда оно ежедневно и ежесекундно соблюдается всеми участниками процесса одновременно. Если один из сотрудников отклоняется от принятых норм - репутация портится у всей организации, а клиента теряет Банк. Каждый сотрудник должен, несомненно, нести за уровень качества личную ответственность.

В случае отсутствия тотального качества обслуживания на каждом уровне, страдает вся коммерческая организация. Для того чтобы поддерживать необходимое качество сервиса, менеджмент банка должен осознавать всю серьезность и важность поставленных задач. Задачи, выполнение которой на высоком уровне требует жесткого контроля.

Контроль,

а) во-первых, обеспечивает наличие информации о ситуации по отделам и по отдельным сотрудникам - консультантам банка, которые непосредственно имеют влияние на процесс взаимодействия банка с клиентами

б) во-вторых, позволяет «транслировать» серьезность подхода и обязательность качественного обслуживания в умы сотрудников, чья деятельность контролю подвергается.

в) и, в-третьих, позволяет своевременно вносить коррективы, позволяющие улучшить контакт с клиентами банка, либо нейтрализовать звено (лицо), отрицательно влияющее на процесс взаимодействия с клиентами банка, независимо от мотивов.

В данной работе представлены рекомендации по совершенствованию качества обслуживания клиентов ООО «Русфинанс Банк». Комплекс мероприятий представлен разработкой специальных программ:

1. Пятидневное обучение новых сотрудников CallCentre;

2. «Контрольные звонки»;

3. «Тайный покупатель»;

4. Ежеквартальная аттестация сервис-менеджеров;

При успешном внедрении процедуры оценки удовлетворенности клиентов объем чистой прибыли Банка увеличится на 1512538,5 руб. за счет снижения доли несоответствий и предоставления качественного сервиса.СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Каблашова И.В. Всеобщее управление качеством (TQM). Воронеж: ВГТУ, 2009.

2 Долинская М.Т. Качество и конкурентоспособность продукции. - М.: Изд-во стандартов, 2011.

3 Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством. - М.: Радио и связь, 2009.

4 Сайт Банка www.rusfinancebank.ru - Отчетность/ Годовой отчет 2013 год

5 Сайтwww.banks-rate.ru - Крупнейшие банки России в I квартале 2013 года

6 Сайт www.axima-consult.ru- статья эффективный контроль в управлении, Скриптунова Е.А., officefile № 69 октябрь 2010г, № 70 ноябрь 2010г.

7 Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента, Москва: Издательство "Дело", 2011.

8 www.atex.ru, статья управление качеством сервисных продуктов, Челенков А.П. 2009г.

9 www.d-ms.com, статья клиент определяет сущность бизнеса, Анна Алексеева 06.06.2009

10 Терминологический словарь по качеству (iso9000.ru)

11 Ильенкова С.Д., Ильенкова Н.Д., Ягудин С.Ю. Управление качеством, под ред. Доктора экономических наук, профессора Ильенковой С. Д. М.: ЮНИТИ

12 Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие.Таганрог: Изд-во ТРТУ <http://www.tsure.ru>, 2010.

13 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Экономический анализ менеджмента качества коммерческого банка. Тамбов. Издательство ТГТУ 2011.

14 Ж.-Ж. Ламбен., Р. Чумпитас., И. Менеджмент, ориентированный на рынок Издательство: Питер,2009

15 Стандарт ИСО 9000:2000

16 Сайт Банка www.rusfinancebank.ruЗаимствования/инвестиционный меморандум

17 http://www.bdm.ru/arhiv/2009/12/58.htm, журнал Банки и деловой мир.статья как сделать так, чтобы звонок клиента не стал последним, Ольга Алексеенко, 2009.

18 Сайт Банка www.rencredit.ru - Отчетность/ Годовой отчет 2010 год

19 Сайт Банка www.rusfinancebank.ru - Отчетность/ Отчетность МСФО

20 Под редакцией Гапоненко А. Л., Панкрухина А. П. Теория управления М.:Издательство РАГС,2013.

21 Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 2010 года № 395-1

22 Письмо Ассоциации российских банков от 8 октября 2009 г NA-01/2-977 «Об уточнении Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на 2009г. И на период до 2014г.»

23 Международный стандарт ИСО 9004-2:199 Общее руководство качеством и элементы системы качества

24 Электронный журнал «Эксперт Сибирь» № 32 (128) статья Клиент высокого полета. Павел Ревин, 04.09.20013г

25 Электронный «Маркетинг журнал 4p.ru», статья Контроль и повышение качества обслуживания с помощью программ лояльности, Зефирова Юлия, 03.08.2010.

26 Конституция Российской Федерации

27 Федеральный закон «О Центральном банке Российской федерации (Банке России) от 10 июля 2009 года №86-ФЗ

28 Сайт www.bankir.ru Аналитико-реферативные материалы представлены Центром информационного обеспечения банковской деятельности и предпринимательства института научной информации по общественным наукам Российской академии наук (ИНИОН РАН). Плион д. Модель банка будущего, Семеко Г.В., 31.01.2011.