

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

*Совершенствование системы управления на предприятии сервиса
(на примере Call-центра КБ «Восточный» г. Саратова)*

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студента (ки) 3 курса 391 группы
направления 43.04.01 «Бизнес-процессы на предприятиях сервиса»
Института истории и международных отношений
Сергеевой Кристины Викторовны

Научный руководитель

доцент, к.э.н.

подпись, дата

Иванова Е.В.

Зав. кафедрой

д.э.н., профессор

подпись, дата

Черевичко Т.В.

Саратов 2018

Введение

Необходимость совершенствования системы управления Call-центров на современном рынке возрастает. Важно уделять внимание как оптимизации численности аппарата управления, его функциям, так и внедрению автоматизированных систем управления, маркетингу и разработке систем принятия решения. Как известно, сфера услуг в отличие от производства очень сильно зависит от кадров. Call-центры – не исключение – там все строится на человеческом факторе. Поэтому, говоря о системе управления на предприятии сервиса, мы будем, в первую очередь, в нашей работе затрагивать вопросы управления персоналом.

Анализ научных трудов в области системы управления предприятием позволил выделить несколько направлений исследований. Первое направление включает в себя труды, посвященные управлению деятельностью предприятий (Бородакий Ю.В., Лободинский Ю.Г., Никитин А.В., Рачковская И.А., Савченко И.В., Зайцева Н.Л. и др.). Второе направление посвящено изучению инновационных основ системы управления предприятием (Л.Н. Оголева, В.А. Сергеев, Е.В. Кипчарская, Д.К. Подымало). Важным направлением в рамках указанной темы являются труды В.В. Баранова, А.В. Зайцева, С.Н. Соколова, в которых представлены не только базовые аспекты сервисной деятельности, но и приведены технологии обслуживания клиентов, направления по совершенствованию содержания и форм дистанционного обслуживания. Правовые аспекты организации инновационной деятельности исследуют Н.А. Агешкина, Д.Е. Гусятникова, С.А. Зиновьева А.П. Бердашкевич и др.

В качестве анализируемого объекта в работе рассматривается Call-центр «Восточный» в г. Саратов, являющееся структурным подразделением ПАО КБ «Восточный».

Предметом исследования выступает система управления на предприятии сервиса.

Целью работы является разработка практических предложений по совершенствованию системы управления Call – центра ПАО КБ «Восточный», посредством повышения мотивированности сотрудников.

Поставленная цель определяет задачи магистерской диссертации:

- Изучить теоретические основы исследования системы управления предприятием;
- Рассмотреть организационную структуру управления предприятием;
- Дать характеристику Call-центру ПАО КБ «Восточный», как структурному подразделению ПАО КБ «Восточный»;
- Проанализировать систему управления предприятия на примере Call-центра «Восточный»;
- Предложить рекомендации с целью совершенствования деятельности Call-центра ПАО КБ «Восточный», посредством повышения мотивированности сотрудников;
- Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В ходе работы используются следующие общенаучные методы исследования: анализ и синтез научной и нормативно-правовой литературы как отечественных, так и зарубежных авторов по данной теме; методы дедукции и индукции; системный метод. В качестве частнонаучных методов применяются такие, как: опрос сотрудников Call-центра ПАО КБ «Восточный», интервью с сотрудниками и руководителями Call-центра ПАО КБ «Восточный». С помощью метода включенного наблюдения, во время трудоустройства была изучена система управления изнутри.

Теоретическая значимость работы заключается том, что в результате обобщения и систематизации классических и современных трудов отечественных и зарубежных ученых в области, экономики предприятия, стратегического планирования, управленческого учета и системного анализа принятия решений, общенаучные методы познания, в дальнейшем могут

использоваться при изучении дисциплин «Управление персоналом», «Инновации на предприятиях сервиса», «Исследование систем управления предприятием», а так же при написании курсовых, выпускных квалификационных и магистерских работ.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложен ряд рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления предприятий, которые могут быть использованы в практике функционирования.

Структурно магистерская работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы и источников.

В первой главе работы даны теоретические основы системы управления предприятием, проведен анализ особенностей их применения на предприятиях сервиса, выявлены факторы, которые непосредственным образом влияют на современное предприятие.

Вторая глава посвящена анализу Call – центра ПАО КБ «Восточный». В связи, с чем выявлены преимущества и недостатки системы управления в целом.

Третья глава посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления в Call – центре ПАО КБ «Восточный».

В заключении подведены итоги и сделаны выводы по существующему состоянию предприятия.

Основное содержание выпускной квалификационной работы

Система управления предприятием включает в себя множество подсистем, например, организационная структура; стиль руководства; система обучения и повышения квалификации кадров; система мотивации персонала.

Существенной проблемой является отсутствие учета особенностей системы управления на конкретном предприятии, с конкретными условиями хозяйствования. Это, в свою очередь, приводит к перманентным трудностям, связанным с высокой текучестью кадров, недостаточным профессионализмом сотрудников, и другим.

Общая система мотивации – глобальная система, не носящая оперативного материального характера и стимулирующая персонал к определенному образу мышления, организационного поведения и непосредственно работы.

Мотивационная система включает в себя:

- общее стимулирование отдела, привязанное к выполнению плана продаж за отчетный период;
- персональное стимулирование за высокую удовлетворенность покупателей в части, относящейся к отделу;
- персональное стимулирование за лучшие индивидуальные достижения (большая польза отделу, компании) сотрудника, за исключением личного объема продаж.

В качестве анализируемого объекта в работе рассматривается Call-центр «Восточный» в г. Саратов, являющееся структурным подразделением ПАО КБ «Восточный». Call-центр ПАО КБ «Восточный» создан в целях повышения оперативности взаимодействия банка и клиентов: физических и юридических лиц.

Call-центр «Восточный» в г. Саратов делится на два подразделения: отдел консультирования и отдел работы с «проблемными» клиентами.

Управление консультаций осуществляет оформление заявки на кредит дистанционно, описывают и подключают кредитные продукты и услуги банка по телефону, оказывают консультирование по иным вопросам клиентов по различным продуктам.

Управление работы с «проблемными» клиентами ведет телефонные переговоры с должниками и третьими лицами с целью их мотивации на погашение задолженности, вносят полученную в ходе телефонных переговоров информации в систему.

Анализ деятельности Call-центра ПАО КБ «Восточный» проводится по данным внутренней корпоративной отчетности, предоставленной за 2015 – 2017 гг.

Управление трудовыми ресурсами предприятия в Call-центре ПАО КБ «Восточный» включает в себя оценку состояния персонала, обеспечение безопасных и комфортных условий труда, применение прогрессивных форм мотивации сотрудников, нормирование процессов, планирование обеспеченности кадрами, обеспечение рабочих мест средствами и предметами труда, документальное обеспечение организации труда.

Материальная мотивация труда заключается в выплате премий работникам после обработки планового количества звонков при условии высокой оценки, выставляемой клиентами после связи с операторами.

Нематериальная мотивация заключается в принадлежности к престижной банковской структуре со своим узнаваемым в России логотипом, который дублируется на рабочей специальной одежде работников ПАО КБ «Восточный».

Как показал проведенный анализ, в Call-центре «Восточный», за год произошли сильные изменения в показатели текучести кадров: если в 2015 году он составлял около 30%, то в 2016 г. – 46%. Рост текучести кадров говорит о неудовлетворенности сотрудников своей работой в Call-центре «Восточный».

Для наилучшего исследования системы управления трудовыми ресурсами Call-центра ПАО КБ «Восточный» мы провели анализ удовлетворенности работников условиями работы путем проведения опроса. В опросе приняли участие 30 человек. Применялась стратифицированная по полу и возрасту выборка, максимально отражающая генеральную совокупность по этим критериям.

Как показало наше исследование, работники часто недовольны как объективными параметрами: занимаемой должностью, возможностью карьерного роста, уровнем заработной платы, рабочим графиком, условиями предоставляемого отпуска; так и субъективными, такими как: возможность личностного роста и самореализации, содержание и разнообразие работы, признание со стороны руководства и коллег.

Однако есть те критерии работы в Call-центре ПАО КБ «Восточный», которые сотрудниками были оценены положительно. Оснащенность и условия труда позитивно воспринимаются работниками. Не на много отстают такие критерии как социальный пакет, льготы и своевременность получения заработной платы, что характеризует ПАО КБ «Восточный» как надежного работодателя. Сотрудники довольны тем, как поставлено в компании информирование о планах руководства и о проблемах и событиях в организации. Подобное взаимодействие с коллективом всегда воспринимается положительно. Работодатель становится как бы более «прозрачным» для работников. Также высокую оценку заслужили критерии взаимоотношений сотрудников между собой и с ближайшим руководством.

В табл. 1 мы кратко сформулировали существующие в Call-центре ПАО КБ «Восточный» проблемы в отношении удовлетворенности сотрудников своей работой (исследованные подробно нами в предыдущем параграфе)

Рекомендации по совершенствованию удовлетворенности сотрудников
Call-центра ПАО КБ «Восточный»

Проблема	Путь решения
Работники недовольны занимаемой должностью, возможностью карьерного роста	Введение градации должностей у операторов, проведения тренингов, планомерного обучения и повышения квалификации сотрудников
Работники недовольны уровнем заработной платы	Премиальный фонд, льготы в виде дополнительных дней к отпуску
Несправедливость наказаний и депремирования со стороны руководства	Проведение бесед по каждому случаю наложения взыскания
Штрафные санкции являются достаточно жесткими. Работники наказываются материально.	Штрафы и наказания за впервые совершенное отступление от правил работы должны ограничиваться предупреждением.
Неудовлетворенность работников рабочим графиком	График должен составляться с учетом пожеланий работников
Стрессы и эмоциональное перенапряжение работников	обязательный 10-минутный перерыв после каждых 50 минут работы. Возможность беседы с психологом в неформальной обстановке
Отсутствует признание со стороны руководства и коллег	Внедрение системы собраний-обсуждений
Неудовлетворенность сотрудников	Проведение анализа удовлетворенности работников
Недостаток кадрового состава	Планирование потребностей в кадрах

Реализация всех предложенных мер позволит снизить текучесть кадров в Call-центре «Восточный», что в свою очередь должно уменьшить необходимость поиска новых работников.

Решения, касающиеся системы управления в подразделении Call-центра ПАО КБ «Восточный» предполагают введение на предприятии должности менеджера по качеству, разработку новых должностных инструкций и введение соответствующей целям Call-центра методики планирования.

Выработанные рекомендации совершенствованию управления Call-центром «Восточный» позволят повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности ПАО КБ «Восточный». Источниками финансирования предложений будут:

- Дополнительные доходы ПАО КБ «Восточный» от повышения производительности труда работников Call-центра ПАО КБ «Восточный»;
- Снижение расходов в результате оптимизации численности персонала;
- Рост прибыли от оказания банковских услуг.

Внедрение системы анализа качества обслуживания клиентов операторами приведет к оптимизации рабочего времени сотрудников, возможности быстрее обрабатывать звонки и эффективнее отвечать на вопросы клиентов. Все это приведет к увеличению объемов реализации банковских услуг, а также к уменьшению просрочки клиентских задолженностей банку.

Предложенные меры по совершенствованию системы управления деятельностью Call-центра ПАО КБ «Восточный», направленные на повышение мотивированности сотрудников будут носить скорее социальный эффект, заключающийся в повышении лояльности работников, уменьшении текучести кадров, что, несомненно, будет иметь и экономическое значение для Call-центра, поскольку экономия на поиске персонала, обучении и адаптации новых сотрудников – очевидна.

Заключение

Итогом проведенного исследования системы управления на предприятии и путей его улучшения стали следующие основные выводы.

Самое главное в организации – выбрать правильную организационную структуру, так как эффективность работы будет зависеть именно от организованности внутрифирменного управленческого процесса, в ходе которого распределяются задачи, функции управления, и, конечно же закрепляются права и ответственность за их исполнение за каждым сотрудником. Исходя из этого, организационную структуру можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления организации, направленный на достижение намеченных целей.

Рассматриваемый в исследовании Call-центр, расположенный в г. Саратов, является структурным подразделением Публичного акционерного общества (ПАО) КБ «Восточный». Call-центр «Восточный» создан для обеспечения эффективной и оперативной коммуникации банка с клиентами.

Организация управления в центре возложена на руководителя центра, который в своей деятельности подчиняется руководству банка. Структура Call-центра относится к линейно-функциональной. Call-центр «Восточный» в г. Саратов делится на два подразделения: отдел консультирования и отдел работы с «проблемными» клиентами. Согласно штатному расписанию на 31.12.2017 года в центре работает 115 человек. У центра с 2016 г. наблюдался недостаток кадрового состава. На данный момент штат работников также укомплектован не полностью в соответствии с плановыми показателями. Отмечается повышение текучести кадров в организации.

Проблемы в работе Call-центра «Восточный» выявлены с одной стороны в области удовлетворенности сотрудников и с другой стороны – в системе управления в Call-центра. Исходя из этого нами предложены рекомендации как по совершенствованию системы управления, так и по

повышению удовлетворенности работников различными аспектами условий работы.

Суммарный экономический эффект от предложенных мероприятий составляет в качестве дополнительного дохода ПАО КБ «Восточный» 2113,43 тыс. руб. Доказана высокая эффективность внедрения мероприятий по улучшению организации труда Call-центра ПАО КБ «Восточный».

Результаты исследования, проведенного нами в выпускной квалификационной работе, были апробированы на следующих конференциях:

1. Региональная научная студенческая конференция «Актуальные проблемы развития экономики России» Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. (7 декабря 2017 года). Доклад: Сергеева К.В. «Совершенствование системы мотивации сотрудников call-центра ПАО КБ «Восточный»;

2. Всероссийская заочная научно-практическая конференция «Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами». 30 ноября 2017 г. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. Доклад: Иванова Е.В., Сергеева К.В. «Оценка удовлетворенности сотрудников ПАО КБ «Восточный»

3. II Всероссийская научно-практическая конференция «Туризм в России: формула успеха», СГУ, 30.11.2017. Доклад: Сергеева К.В. «Совершенствование системы управления на предприятиях сервиса на примере call-центра ПАО КБ «Восточный»

и в следующих публикациях:

1. Иванова Е.В., Сергеева К.В. Оценка удовлетворенности сотрудников ПАО КБ «Восточный» // Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами: материалы Всероссийской научно-практической конференции, 30 ноября 2017 г. – Саратов: Издательство «КУБиК», 2018. -408 с. - С.136-141.