

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Саратовский национальный исследовательский  
государственный университет имени Н.Г.Чернышевского»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Повышение качества обслуживания в банковской сфере**

**(на примере ПАО «Сбербанк»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 5 курса 551 группы  
направления 43.03.01 - «Сервис»  
Института истории и международных отношений  
Семущкиной Анастасии Сергеевны

Научный руководитель

доцент, канд. эк. наук, доцент

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Е.С. Милинчук

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой,

директор, докт. экон. наук, профессор

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2020 год

## Введение

В экономике любого государства банковская система занимает особое место. Развитие рыночных отношений в России, возрастающая роль потребителя в формировании спроса на конкретные услуги, как по количеству, так и по качеству объективно выдвигают новые требования к системе управления банками, увеличению объёма продаж банковских продуктов, совершенствованию существующих услуг, а также внедрению новой технологии передачи расчетной документации и другой информации клиентам.

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.

Актуальность данной темы в том, что качество обслуживания клиентов категория уникальная – каждая организация должна иметь свой стандарт, ориентируясь на ожидание клиента. Значение активизации роли банков, обслуживающих население, состоит в том, чтобы при наименьших затратах содействовать максимальному эффекту, наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов в банковском обслуживании, улучшению качества банковского обслуживания частных лиц, расширению спектра банковских услуг и снижению их себестоимости.

Банковское обслуживание клиентов долгое время не рассматривалось как относительно самостоятельная часть банковской деятельности, и сложившегося законченного определения банковского бизнеса на сегодняшний день нет. Среди работ, в которых значительное внимание уделялось бы именно качеству обслуживания банков необходимо отметить исследования таких авторов, как Т.В.Богатова, И.Н.Герчикова и

П.С.Роуз, А.В.Суворов, Е.П. Голубкова, Е.Ф.Жуков и А.А. Абдулсалимова, У. Бреддик и др.

Проанализировав литературу и интернет ресурсы, можно сделать вывод, что в условиях рынка конкурентную борьбу выдерживает тот банк, который постоянно расширяет круг оказываемых клиентам услуг, улучшает качество вкладного и кредитного обслуживания, предлагая им различного рода посреднические услуги.

Целью бакалаврской работы является исследование основных направлений повышения качества обслуживания клиентов в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк».

Из поставленной цели вытекают следующие задачи:

- 1) Изучить процесс обслуживания клиентов в банковском секторе;
- 2) Исследовать оценку качества обслуживания клиентов в банковской сфере;
- 3) Выявить основные способы повышения качества обслуживания при оказании банковских услуг;
- 4) Проанализировать процесс управления качеством обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк»;
- 5) Сформулировать рекомендации по совершенствованию качества обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, две главы, заключение, а также список источников литературы, использованных для написания работы. В первой главе рассмотрен процесс обслуживания клиентов в банковском секторе, а также дана характеристика качества обслуживания клиентов. Во второй главе исследован процесс управления обслуживанием клиентов ПАО «Сбербанк», выявлены направления повышения качества обслуживания клиентов в банковской сфере, а также предложены рекомендации по совершенствованию качества обслуживания клиентов.

## Основное содержание бакалаврской работы

Общеизвестно, что большинство российских граждан, будучи клиентами банков, сталкивались с проблемами «плохого» банковского обслуживания.

Одним из основных показателей, характеризующих процесс обслуживания потребителей, является уровень обслуживания потребителей. Данный показатель является интегральным, включающим ряд частных показателей, таких как культура обслуживания потребителей, скорость обслуживания, спектр услуг, предоставляемых потребителям и т.д.

Качество — важнейшая потребительская характеристика товара или услуги. Требуемый его уровень может достигаться исходя из критериев, определяемых самим предприятием или, например, тех, что содержатся в государственных стандартах. В некоторых случаях соответствующие показатели формируются исходя из ожиданий потребителя.

Качество обслуживания — это совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

Качеством может быть все, что воспринимается потребителем, тем не менее, в настоящее время приняты 10 критериев:

- степень доступности (удобство расположения, простота доступа к услуге и простота пользования, возможность быстрой связи с диспетчером при возникновении проблемы);
- доверие (репутация поставщика услуг, его честность, наличие гарантии на свою работу);
- понимание проблем клиента (умение войти в положение клиента, вникнуть в нестандартные финансовые проблемы, подстроиться под удобный для клиента график, готовность учитывать особенности постоянных клиентов);

- надежность (способность предоставить услугу на обещанном уровне, качественно с первого раза, способность предоставить услугу в срок, без ошибок);
- безопасность (отсутствие опасности, риска или сомнений, например, безопасно ли пользоваться этим банкоматом в темное время суток, насколько безопасны применяемые материалы и технологии);
- компетенция персонала (наличие у сотрудников навыков и знаний, необходимых для оказания услуги, профессионализм действий и решений);
- уровень коммуникации (умение выслушать клиента и передать ему информацию на доступном для него языке, готовность избегать профессионального жаргона, выслушать клиента в случае обращения с жалобой, оповещение клиента об изменениях, связанных с характером работы);
- скорость реакции сотрудников (желание помочь клиенту и обслужить максимально быстро, готовность предоставления услуги в удобное для клиента время);
- вежливость персонала (учтивость, обходительность, внимательность и дружелюбие обслуживающего персонала);
- осязаемые характеристики (обстановка и внешний вид помещений, оборудования, внешний вид персонала, четкость информационных материалов).

Такие аспекты, как понимание нужд потребителей и способность предоставить надежную услугу, в значительной степени достигается за счет постоянных инвестиций в повышение профессионализма сотрудников. Репутация и безопасность представляют собой взаимосвязанные факторы. Если потребитель доверяет поставщику услуги, он предполагает, что потребление услуги не связано с опасностью или риском. Доступ к услуге можно облегчить, если компания имеет многочисленные филиалы. Время ожидания можно сократить за счет синхронизации спроса и предложения или повышения производительности труда сотрудников.

Успешная работа коммерческого банка зависит от всех аспектов деятельности организации, влияющих на удовлетворенность клиента.

Были выявлены несколько аспектов, положительно влияющих на настроение клиента и его впечатления от посещения банка:

1. Оформление офиса. Приятная цветовая гамма, картины, цветы, аквариум и т. п.

2. Внутреннее удобство и интерьер офиса. В офисе обязательно должна быть мягкая мебель, столики с деловыми журналами, бесплатная кофемашина, телевизор с трансляцией бизнес-каналов, технические устройства для самообслуживания.

3. Встреча каждого клиента сотрудником банка (консультантом/менеджером по работе с клиентами) и сопровождение его для получения необходимого продукта/услуги и др.

В банковской сфере в данный момент на передний план выходит сокращение затрат на обслуживание клиентов с одновременным улучшением сервиса обслуживания. Соответственно, требуется внедрение современных технологий, позволяющих повысить качество и экономическую эффективность обслуживания клиентов.

В настоящий момент банковский ритейл становится еще более перспективным направлением, нежели в докризисный период. Одним из наиболее автоматизированных процессов в российском банковском ритейле является оптимальное распределение клиентов по операционным кассам в зависимости от требуемых операций: приходных или расходных, обмена валюты и т.д., то есть управление очередями. По всей вероятности, это связано с тем, что системы управления очередью (СУО) относительно недороги, технологически просты и выглядят достаточно привлекательно, снижая обычные для российских очередей неразбериху и стресс.

В области повышения качества обслуживания розничных клиентов необходимо поставить следующие задачи:

- развитие и совершенствование организации работы с обращениями клиентов;

- сокращение очередей;

- реализация новой модели развития точек обслуживания клиентов.

В рамках реализации Стратегии развития ПАО «Сбербанк», в том числе и дополнительного офиса, значительное повышение качества обслуживания является приоритетной задачей. Понимая это, дополнительный офис на постоянной основе проводит исследования удовлетворенности клиентов по различным сегментам. На основании результатов исследований и создаются программы повышения качества.

Исходя из требований потребителей, в Сбербанке разработаны стандарты качества обслуживания, которые с мая 2010 года активно внедряются в практику работы по всей России. Программа повышения качества обслуживания клиентов включает набор различных инструментов, позволяющих отслеживать динамику улучшений в различных точках взаимодействия с клиентами:

- регулярный мониторинг качества обслуживания в точках обслуживания и колл-центре;

- внутренние проверки качества обслуживания в точках обслуживания;

- тестирование удобства и функциональности дистанционных каналов обслуживания.

В 2013 году Сбербанк запустил реинжиниринг процесса управления обращениями, для того чтобы комплексно изменить отношение и подход к проблеме обращений и развернуть всю систему работы в сторону клиента. Сбербанк стал фокусироваться на решении проблемы клиента, а не на закрытии обращения, и пытаться устранить ее «здесь и сейчас», если это возможно.

Проанализировав итоги 2018-2019 года по качеству обслуживания в Сбербанке, можно увидеть, что количество обращений в 2019 году

значительно уменьшилось. Этому может соответствовать быстрое и правильное решение проблем клиентов.

В практической части работы нами были разработаны рекомендации по повышению качества обслуживания в ПАО «Сбербанк». Одной из них являлось совершенствование качества обслуживания клиентов ПАО «Сбербанк» через стимулирование сбыта. Стимулирование сбыта может проводиться Сбербанком по двум направлениям: стимулирование работников банка и стимулирование клиентов.

Основные правила стимулирования персонала:

- поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, так как, чем больше временной интервал, тем меньше эффект;
- положительное поощрение эффективнее и конструктивнее отрицательного;
- непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше;
- большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, а небольшие и частые удовлетворение.

Стимулирование персонала необходимо для повышения качества обслуживания клиентов и сокращения временных затрат на оказание услуг.

Стандартные методы стимулирования сотрудников делятся на материальные методы, например, премиальные вознаграждения, корпоративные льготы, и нематериальные: благодарность, награждение знаком отличия и т.д. При этом, нематериальная мотивация персонала может не включать дополнительных затрат, однако, материальная мотивация потребует затрат на расширение фонда оплаты труда, или затрат на выплаты социального характера.

К средствам стимулирования клиентов можно отнести персональные продажи банковских продуктов, образцы (т.е. возможность пользования данной услугой в течение какого-либо времени бесплатно или на льготных условиях), скидки постоянным клиентам, демонстрации банковских



продуктов (проведение семинаров и презентаций), лотереи среди клиентов банка. Все эти средства стимулирования могут быть направлены на стимулирование большего использования услуг, привлечение новых клиентов, поощрение к использованию отдельных услуг и т. п.

В соответствии с базовым разделением потребителей банковских продуктов и услуг, клиенты банка делятся на физических лиц, корпоративных клиентов (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) и VIP-клиентов.

Нами были предложены рекомендации по повышению качества обслуживания клиентов категории В2С (клиентов - физ.лиц) в рамках клиентского сервиса «Сбербанк Премьер». Сервис «Сбербанк Премьер» рассчитан на клиентов - держателей премиального пакета «Сбербанк Премьер», суммарный баланс на счетах, вкладах, дебетовых картах которых превышает 2,5 млн. руб. Поскольку не все доп.офисы ПАО «Сбербанк» осуществляют обслуживание клиентов в рамках пакета «Премьер», то выберем для предложения рекомендаций по улучшению качества обслуживания, доп.офис, оказывающий сервис «Премьер»: подразделение «Саратовский офис №8622 Сбербанка России», Доп.офис №8622/01.

Возможным направлением совершенствования деятельности Доп.офиса № 8622/01 ПАО «Сбербанк», в рамках повышения качества обслуживания состоятельных клиентов, могут стать меры по улучшению сервиса «Сбербанк Премьер»:

1) подготовка и обучение специалистов сервиса – персональных менеджеров необходима для повышения качества обслуживания клиентов. Персональные менеджеры должны соблюдать оптимальный баланс между непосредственной продажей услуг и консультацией клиента;

2) учет потенциальной клиентуры сегмента «Премьер» необходим, для того, чтобы сотрудники банка предлагали оформление пакета сервиса состоятельным клиентам, не превращая VIP-пакет в массовый продукт.

3) расширение спектра услуг и предложение новых финансовых инструментов. Например, расширение функционала сотрудников - персональных менеджеров – совершение валютно-обменных операций или проведение клиента вне очереди в кассу;

4) индивидуальный подход в решении финансовых проблем клиента и дополнительный небанковский сервис заключается в разработке персональными менеджерами предложений, учитывающих пожелания клиента.

Таким образом, выполнение данных рекомендаций ведет к удовлетворению потребностей клиентов и к повышению качества обслуживания. По итогу, необходимо отметить, что стимулирование сбыта находится в прямой взаимосвязи с качеством обслуживания клиентов, поскольку стимулирование персонала мотивирует сотрудников более качественно оказывать банковские услуги, а стимулирование клиентов позволяет повысить удовлетворение качеством сервиса и увеличить лояльность клиентов к Банку.

## **Заключение**

Система управления качеством обслуживания является неотъемлемой частью деятельности банка, которая напрямую влияет на финансовые, клиентские (маркетинговые) и другие показатели. Современный банк должен поддерживать качество обслуживания клиентов на самом высоком уровне, на долгосрочной и системной основе. Тогда клиенты будут рекомендовать такой банк своим друзьям и коллегам, и с радостью посещать банковский офис.

Для клиента работник организации – это одновременно ресурс, источник и решение, поэтому управленческие практики играют такую важную роль в успехе организации. Во-первых, сотрудники должны понимать, какова их роль и приоритеты в предоставлении качественного обслуживания. Важно, чтобы роль сотрудников организации, какой они ее себе представляют, соотносилась с нуждами клиентов. Каждый сотрудник должен понимать и осознавать свое влияние на уровень лояльности и удовлетворенности потребителя.

Во-вторых, сотрудники должны иметь мотивацию к предоставлению исключительного обслуживания. Одним из самых сильных инструментов мотивации является признание заслуг (от простого «спасибо» от руководителя до более серьезных бонусов). Не стоит забывать также о нюансах найма сотрудников. Значительно эффективнее и дешевле изначально нанимать на работу людей, ориентированных на обслуживание клиента, чем потом переучивать.

В-третьих, сотрудники должны обладать всеми необходимыми навыками и знаниями, а также техническими возможностями, чтобы быть в состоянии качественно работать с клиентами. Успешные в обслуживании организации уделяют максимальное количество внимания именно личным качествам сотрудников, таким, как, например, умение слушать, задавать правильные вопросы, вызывать доверие клиентов.

В практической части бакалаврской работы было проведено исследование основных направлений повышения качества обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк», а также предложены инструменты стимулирования сбыта в качестве основного направления повышения качества обслуживания клиентов. Стимулирование сбыта включает два направления: стимулирование сотрудников банка и стимулирование клиентов.

В рамках стимулирования сотрудников, для улучшения качества обслуживания клиентов отделов «Ипотечное кредитование» и «Кредитование малого и среднего бизнеса», предложена материальная мотивация сотрудников данных отделов, основанная на премиальной схеме выплат, размер которых зависит не только от выполнения плана и качества, но и от скорости обслуживания клиентов.

Для повышения качества обслуживания клиентов, также предложено разработать систему вознаграждения и мотивации сотрудников, основанную на результатах HR-исследования. Стимулирование клиентов, как направление совершенствования деятельности Доп.офиса № 8622/01 ПАО «Сбербанк», рассмотрено в рамках улучшения сервиса «Сбербанк Премьер».

Рекомендации по совершенствованию клиентского сервиса «Сбербанк Премьер» включают подготовку и обучение персональных менеджеров; учет потенциальной клиентуры сегмента «Премьер»; расширение спектра услуг и предложение новых финансовых инструментов; индивидуальный подход в решении финансовых проблем клиента и дополнительный небанковский сервис. Итоговые затраты на стимулирование сбыта включают расходы на проведение HR-исследования – от 200 тыс. руб.; расходы на вознаграждение сотрудников; расходы на установление СУО от 215 тыс. руб.; расходы на совершенствование клиентского сервиса «Сбербанк Премьер».

Таким образом, предложенные автором меры смогут существенно повысить качество обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк».