САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОЛОГИИ

Профиль: экономическая социология

Выпускная квалификационная работа

**Стратегия банка как инструмент конкурентного преимущества на примере ПАО Сбербанк**

Выполнила: Опякина Д. К.

Научный руководитель:

доц., д.с.н., Лебединцева Л. А.

Санкт-Петербург

2017

Оглавление

 Введение………………………………………………………………………..….1

[Глава I.Теоретико-методологические подходы к изучению стратегии банка](#_Toc480922329) 3

[1.1 Стратегия развития как инструмент деятельности компании](#_Toc480922330) 3

[1.2 Понятие, виды и подходы к определению доверия как стратегии развития](#_Toc480922331) 7

 1.3 Теоретические и прикладные аспекты доверительных отношений (на основе теории П. Штомпки)………………………………………...……....15

Выводы…………………………………………………………………….34

Глава II.Доверие как инструмент конкурентного преимущества…...……….35

* 1. Внутренняя стратегия Сбербанка при работе с клиентами.………35

2.2 Прикладное социологическое исследование: Выявление и анализ проблем и недостатков работы с клиентами отделения №9055/0611..46

 Выводы……………………………………………………………………54

 Заключение………………………………………………………………………55

Список литературы…………………………………………………………….57

Приложение №1…………………………………………………………………61

Приложение №2…………………………………………………………………72

Приложение №3…………………………………………………………………74

Приложение №4…………………………………………………………………76

**Введение.**

Сберегательный Банк Российской Федерации — старейший банк страны и единственный банк, сохранивший свою структуру после распада СССР. Новые экономические реалии, рыночные реформы начала 90-х годов требовали серьезных изменений в работе Банка, быстрого реагирования на изменяющуюся ситуацию. Главными задачами первых лет деятельности в новых условиях стали задачи сохранения целостности системы Банка, удержания позиций на рынке розничных банковских услуг и вкладов населения, создания материально-технической базы, обеспечивающей необходимые условия для обслуживания клиентов. Решение этих задач стало возможным благодаря жесткой централизации структуры управления Банком.

Достигнутые Сбербанком за этот период результаты показывают, что поставленная цель выполнена и создана необходимая основа для дальнейшего развития. Несмотря на крайне неблагоприятные условия, в которых осуществлялась реализация Концепции (2 финансовых кризиса, кризис банковской системы, уровень инфляции за 4 года - около 240%), Сбербанк стабильно работает, динамично развивается и сохраняет за собой статус крупнейшего коммерческого банка страны.

Актуальность темы состоит в том, что Сбербанк взаимодействует с огромным количеством клиентов. Он формирует представления о сервисе, как минимум, у половины населения нашей страны, а также задает уровень сервиса своим конкурентам и всему рынку.

Анатолий Аксаков, являющийся руководителем ассоциации региональных банков «Россия» считает, что мнение населения о доверии к Сбербанку сложилось в связи с позиционированием самого института. Доверие к Сбербанку всегда было традиционным, еще в дореформенные времена, его услугами пользуется вся страна и в тоже время Сбербанк проводит мощные пиар-акции.

В связи с таким потребительским доверием клиентов к банку, большинство выдирают его как свою финансовую направляющую. Следовательно, в самих отделениях, которые обслуживают физических лиц, из-за наплыва доверителей образовываются очереди.

Объектом изучения является внутренняя стратегия Сбербанка.

Предмет: изучение доверия как инструмента внутренней стратегии Сбербанка.

Целью работы является: анализ проблемы удержания доверия как инструмента работы с потребителем услуг.

Гипотеза исследования: Если банк будет применять стратегию развития на основе исторически сложившихся отношений доверия своих клиентов, то это даст лидирующее преимущество и усилит конкуренцию на рынке.

Задачи:

1. Проанализировать стратегии развития
2. Рассмотреть социологические теории доверия
3. Проанализировать теории сервиса во внутренних нормативных документах, используемых Сбербанком
4. Изучить внутреннюю структуру деятельности Сбербанка по обслуживанию клиентов
5. Определить ценности, нормы и правила работы сотрудников Сбербанка
6. Выявить и проанализировать недостатки работы отделения Сбербанка

Методы исследования: в работе был использован такой метод прикладной социологии как экспертные интервью. Оно проводилось с сотрудниками банка, занимающихся непосредственно оказанию услуг частным клиентам. Так же был использован метод включенного наблюдения.

Теоретические методы: в работе применен социокультурный подход польского социолога Петра Штомпки.**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТЕДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СТРАТЕГИИ БАНКА**

* 1. **Стратегия развития как инструмент деятельности компаний**

Любая компания существует не в пространстве, а в рыночных условиях, среде, что влияет на конкурентную среду и стратегию развития. Практика доказала высокую эффективность, а в ряде случаев настоятельную необходимость применения стратегического планирования не только в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве, транспорте, но и в других видах человеческой деятельности. Стратегическое планирование с успехом используется в коммерческой деятельности, в работе высших учебных заведений, научно-исследовательских институтов, здравоохранительных учреждений и других некоммерческих организаций. Особенно плодотворным становится применение стратегического планирования в управлении развитием региона.

Стратегическое управление - это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

-проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации;

-проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

-проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата [31].

Сущность стратегического управления заключается в ответе на 3 важных вопроса:

-В каком положении организация находится в настоящее время?

-В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?

-Каким способом достичь желаемого результата?

Для решения первого вопроса необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить: к чему стремиться, какие ставить цели. Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое управление организации выражается в следующих пяти функциях:

-планирование стратегии

-организация выполнения стратегических планов

-координация действий по реализации стратегических задач

-мотивация на достижение стратегических результатов

-контроль за процессом выполнения стратегии

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

Основные из них:

- научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

- целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

- гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

- единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

Итак, стратегическим развитием в нашем понимании является подбор инструментов для успешного функционирования на рынке.

**1.2 Понятие, виды и подходы к определению доверия как стратегии разития**

В настоящее время доверие является одним из важнейших факторов эффективности социальной коммуникации в каждой сфере жизни общества. Это обусловлено тем, что на протяжении последних лет растет интерес к данному феномену со стороны различных отраслей научных знаний. На практике существует множество работ, которые посвящены изучению доверия, где значительное место занимают социологические исследования. Данные исследования существенно расширяют научные представления о социальной природе доверия, его роли и значения в социальной организации общества.

Проблема доверия характеризуется в рамках теоретических подходов в социологии, концептуальных установок, методологических принципов и систематизации, которые актуализируют доверие как один из ключевых феноменов жизни общества. Научные разработки доверия в рамках социологических знаний берут начало в последние десятилетия ХХ века в условиях глобальных перемен и усложнения социальной реальности, когда зародилась теоретическая и практическая значимость данной проблемы. Наибольшую часть современных социологических интерпретаций доверия строятся на основании концепции социального капитала, где ключевыми трудами становятся исследования П. Бурдье, Дж. Коулман, Р. Патнэм, Ф. Фукуяма. Вне зависимости от теоретических подходов представители указанного научного направления рассматривали доверие в качестве центрального элемента социального капитала [11]. Таким образом, Дж. Коулман трактует социальный капитал, как потенциал взаимного доверия и взаимопомощи, целенаправленносформированного в виде обязательства и ожидания, информационных каналов и социальных норм [9].

Р. Патнэм полагал, что социальный капитал присутствует в социальных сетях, социальных нормах и доверии, создающих условиях для координации и кооперации с цели обеспечения взаимовыгодного положения [9].Наиболее широкое и значительное место концепция обобщенного доверия сложилась в теории Ф. Фукуямы – «Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию» [7].Доверие – это инструмент теории постиндустриального общества, определяющийся как «возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие его члены станут вести себя более или менее предсказуемо, честно и со вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами. В связи с этим Фукуяма трактует социальный капитал, как некоторый потенциал общественного взаимодействия, который сложился по итогам распространения доверительных отношений в обществе. Имение социального капитала нуждается в наличии моральных норм определенного сообщества и усвоения их в ценностных рамках, прежде всего, преданности, честности и надежности.

Специфика социального капитала, по Ф. Фукуяме, отличается от других походов тем, что являясь продуктом унаследованных культурных норм и ценностей, он не может быть атрибутом конкретного человека, а «вырастает из приоритета общественных добродетелей над индивидуальными» [11].

Если анализировать взаимосвязь социального капитала и доверия в широком историческом и социокультурном контексте, то Фукуяма уверен в том, что одним из важнейших уроков экономической жизни считается благополучие нации и ее способность к ведению конкурентной борьбы, обусловленной универсальной культурной характеристикой – уровнем доверия, свойственного обществу [11].

Степень доверительного отношения становится ключом определения темпов становления и развития социального капитала, непосредственно влияющего на итоги хозяйственной деятельности, и представляет собой дополнительный фактор экономического роста при содействии в снижении «операционных издержек». Здесь «операционные издержки» воспринимаются как инструмент создания механизма широкого договорного и правового регулирования отношений в обществе. Следует отметить, что формы проявления социального капитала рассматриваются Ф. Фукуямой посредствам концепции «радиус доверия». Данная категория устанавливает круг лиц, которые входят в единую систему доверительных отношений.

Так, например, для стран, где низко развит уровень доверия, характерен фаминизм, другими словами акцент на семейных связях, рассматривающих единственную опору индивида и основу всех его социальных взаимодействий. Как правило, в подобных странах коммерческая деятельность строится на основе семейственности, или создается при помощи государства. В условиях фаминизма сильная государственная власть становится препятствием к созданию добровольных объединений, так как видит в них конкурентов в борьбе за влияние на массовое сознание общества.

Для общества, где доверительные отношения находятся на высоком уровне и обладают широким радиусом, характерно образование добровольных организаций (ассоциаций), осуществляющих переход от семейного бизнеса к масштабным частным корпорациям. В виду этого, такие общества могут накапливать потенциал в области организационных инноваций, а так же более гибко адаптироваться к изменениям в технологиях и рыночных условиях.

Проблема доверия в связи с социальным капиталом в настоящее время все чаще анализируется в спектре сетевого подхода. Сетевой подход считается новым направлением, сформировавшимся в течении экономической социологии. Наиболее яркими представителями в данной области считаются Р. Берт, М. Грановеттер, А. Портес, А.Т. Коньков, В.В. Радаев. Сущность сетевого подхода заключается в понимании социального капитала как некого элемента, заключенного в систему социальных отношений индивидов в форме социальных сетей.

В рамках данного подхода социальную сеть следует рассматривать как устойчивую систему связей индивидов, которые основаны на взаимных интересах. Социальные сети предоставляют индивидам доступ к разным благам и ресурсам, аккумулируют и распределяют эти ресурсы. Среди исследователей данного подхода в качестве наиболее яркого представителя следует отметить М. Грановеттера, который выделил два вида социальных связей, свойственных социальным сетям:

1. сильные связи – семья, родственники, близкие друзья;

2. слабые связи – коллеги, приятели, знакомые и т.п.

Сила таких связей определяется временем, эмоциональной интенсивностью контактов внутри сетей, доверительностью и взаимоотношениями. Как показывают социологические исследования, слабые связи охватывают наиболее широкие возможности, так как могут охватывать индивидов, которые принадлежат различным социальным группам и обладают разнообразными источниками информации. М. Грановеттер назвал такое явление “сила слабых связей”.

«Ключ», открывающий доступ к сетевым ресурсам, выполняет функцию доверия, связанную со стимулированием эффективного информационного обмена и созданием прочных социальных связей, а так же является инструментом решения конфликтов. Помимо этого, сетевое довериеспособствует снижению трансакционных издержек. Это обусловлено тем, что сетевой доверие может применяться в качестве источника устойчивого конкурентного преимущества и фактора повышения эффективности коммерческой деятельности[5].

Для того, что бы определить степень доверия в рамках сетевых форм организации коммерческой деятельности применяют двухмерный показатель, называемый профессионализмом и нравственной ответственностью делового партнера. Как правило, доверие к профессионализму партнера характеризуется уверенностью в его компетентности и возможностях обеспечения надлежащего качества выполнения профессиональных функций. Уровень профессионализма устанавливается путем оценки технических и управленческих навыков и возможностей партнера.

Таким образом, доверие к нравственной ответственности партнера предполагает наличие уверенности в честности и отсутствия страха риска оппортунистического поведения. Уровень сетевого доверия определяет два вида социального капитала – связующий и включающий.

1.Связующий социальный капитал определяет взаимоотношения между членами однородных групп, таких как семья, близкие друзья и т.д. Данный тип имеет довольно схожую структуру с понятием «сильные связи». Он дает возможность человеку быть принятым в том или ином сообществе.

2. Включающий социальный капитал – определяет отношения со знакомыми, коллегами и партнерами, а так же по своей сущности является схожим с понятием «слабые связи».Многие отечественные исследователи разработали классификацию социальных связей, где выделили следующие формы социального капитала[7]:

* связи-узлы;
* связи-мосты;
* связи-звенья.

Связи-узлы представляют плотные и интенсивные контакты между представителями одной социальной сети с близким статусом. Связи-мосты могут соединять индивидов, обладающих разными статусами. Связи-звенья могут объединять индивидов от различных социальных сетей и предоставлять индивидам доступ к различным ресурсам, в том числе координировать их совместную деятельность.

Рассматривая доверие как ядро социального капитала в контексте теории социальных сетей, то такую проблему следует анализировать на макроуровне посредствам институционального подхода. При сетевом подходе, исследователи по большей мере заостряют внимание на социальном капитале как независимой переменной, то социологии, представляющие институциональный подход, считают социальный капитал продуктом политической, законодательной, институциональной среды [43].

К авторам, придерживающимся институциональный подход в определении доверия в рамках социального капитала, следует отнести Т. Скочпола, С. Нэка, П. Кифера. Все эти исследователи акцентировались на возможностях социальных институтов воздействовать на рост объема доверия в обществе и активизацию инициатив граждан. Институциональное доверие – это доверие к институтам, создаваемое основу социальных связей и отношений в обществе. Такой безличный тип рационального доверия многие исследователи называют самым распространенным в настоящее время, в виду того, что рыночные экономические отношения подразумевают доверие среди различных институциональных образований, таких как фирмы, банки, биржи, информационные источники, государственные структуры. Так, например, в повседневной жизни институциональное доверие наблюдается при вводе пароля от кредитной карты в сети Интернет, другими словами люди доверяют банковскому учреждению и его системе безопасности.

Институциональное доверие является довольно зависимым от эффективности государственной и правовой системы общества, а так же состояния нравственного и экономического развития:

* Высокий уровень – позволяет установить социально-политическую стабильность в обществе;
* Низкий уровень – способен подорвать основу нормального функционирования общества.

Соотношение уровня институционального и межличностного доверия – это ключевой индикатор нормального состояния социума. Отечественные исследователи установили четыре возможных варианта подобного соотношения:

1. Институциональное и межличностное доверие является выше среднего. В таком случае общество имеет значительный социальный капитал, а власть сохраняет и воспроизводит его;

2. Институциональные и межличностные отношения находятся на высоком уровне доверия, когда общество существует автономно от власти;

3. Институциональное доверие находится на высоком уровне, однако, межличностное доверие на низком уровне. При таком случае общество не сможет функционировать самостоятельно и по максимуму зависит от инициативы власти;

4. Межличностное и институциональное доверие находятся на низком уровне, что говорит о парализованности социальных взаимодействий в обществе, где власть не может контролировать ситуацию, затрудняется координировать действия при наличии взаимного недоверия.

Как правило, значение институционального доверия наблюдается при социальных переменах, глубоких трансформациях общественной жизни. Так, для того, что бы успешно реализовать реформаторский проект следует поддерживать доверие к новым институтам на соответствующем уровне.

Анализ институциональный преобразований, в свою очередь, с точки доверительных отношений, характеризует эффективность стратегии реформ, проведенных политикой, которая стимулирует развитие стабилизационных и интеграционных процессов. В современных условиях развития общества России стабилизационная политика предусматривает сплочение различных групп и слоев населения, гармонизацию социально-экономических и социально-политических интересов, устранение острых политических, этнических, религиозных и других конфликтов, достижение консенсуса по самым значимым вопросам жизни общества, а так же налаживание сотрудничества и тесного взаимодействия среди политических соперников.

Социокультурный подход Петра Штомпки открыл новые возможности для социологического изучения доверия как культурного ресурса, способствующего реализации потенциала социального взаимодействия. П. Штомпка ввел два новых в сфере понятия – «культура доверия» и «культура недоверия».

Культура доверия представляет собой позитивный фактор для развития общества. Это обусловлено тем, что данная культура позволяет открыть спонтанные действия инновационного характера, поднять уровень мобилизации и активность населения, стимулировать интенсивность социальных взаимодействий. Распространение культуры доверия приводит к повышению ответственности властей, прозрачности социальных объединений, стабильности общественного порядка, соблюдению прав и обязанностей населения в целом. Что касается культуры недоверия, то она приводит к демобилизации, пассивности, осторожности, росту социальной дистанции, отчуждению, снижению субъективного потенциала социума, а так же его способностей к творчеству, инновациям, саморазвитию и самосовершенствованию.

Помимо этого, культура недоверия может стать причиной порождения социальной дезорганизации, нестабильности общественного порядка, произвола властей, бессилия населения, нарушения прав и неисполнения обязанностей[12]. Что бы проанализировать порядок становления институтов рыночной системы хозяйствования П. Штомпка сформулировал концепцию «культурная травма», в которой показал, что атрофия моральной связи сопутствует периоду быстрых изменений.

Следует отметить, что данная концепция затрагивает внезапное расширение сферы неуверенности, риска и угрозы, при которых наблюдается увеличение непрозрачности структур и организаций, рождается нормативная аномалия, несогласованность старых и новых нормативно-правовых актов. В таких ситуациях рождается кризис доверия к каждому общественному институту. Преодолеть культурную травму страны возможно лишь путем роста в культурной трансформации.

**1.3 Теоретические и прикладные аспекты доверительных отношений (на основе теории Петра Штомпки)**

В основе теоретического анализа понятия «доверие» на основании теорий П. Штомпки, можно выделить два основных компонента в составе доверия:

* Доверительные ожидания;
* Реализация в действии.

Понятие «ожидание» можно охарактеризовать как значение, приписываемое участниками доверительных отношений в результате принятых решений о том, какие действия следует посчитать наиболее эффективными и эмоционально-морально подходящими[13].

Как правило, в ожиданиях клиентов содержится прогнозируемый результат взаимодействий, оценки полезности и приемлемости. В итоге, доверительными ожиданиями становятся желаемые результаты предполагаемого или текущего взаимодействия.

Весь социальный процесс взаимодействия является бесконечным действием на основании ожиданий, которые подразделяются на когнитивные, эмоциональные и частично моральные. Для того, чтобы можно было говорить о доверии, необходимым условием становится действие на основе ожиданий.

Доверие несет в себе что-то большее, чем просто созерцательное рассмотрение будущих возможностей. Активность клиента должна быть высока в отношении будущего при совершении конкретного действия, несущего в себе частично неопределенные и непредсказуемые последствия [13].

Следующей задачей является анализ формирования характера доверительного ожидания и его реализации в рамках одной их проблематичных экономических сфер жизнедеятельности в современной банковской системе России. Таким анализом является исследование доверительных ожиданий и поведения частных банковских вкладчиков. В основе исследования проблемы размещения частных депозитов понятие «доверие» появляется исходя из решения вопроса распределения дохода. При данном подходе, в рассматриваемой цепочке банк занимает последнее место, то есть «национальная экономика – финансово-кредитная система – банковская система – банк.

Оценка надежности национальной экономки и финансово-кредитной системы находится на самом абстрактном уровне: нестабильность и частые кризисы, приводят к снижению уровня обеспечения доверительного ожидания.

При этом свойства таких систем составляют содержание контекста, который влияет на надежность абстрактного объекта доверия, то есть банковской системы.

Даже в том случае, когда принимают решение о сбережениях, то встает вопрос о выборе формы хранения данного сбережения. В таком случае принимают решение об инвестировании, другими словами о вложение денег в такие финансовые инструменты, как акции, облигации и другие ценные бумаги, которые выпускаются частными компаниями или государством[10].

 В случае, когда клиент принимает решение о сбережении средств в виде банковского депозита, он сталкивается с первичным для текущего анализа объектом доверия – отдельным банком.

Если банк показался надежным, то по отношению к нему складываются ожидания, которые имеют доверительный характер. Такие ожидания считаются необходимыми, но не достаточными для того, что бы можно было говорить о доверии к банку.

 В данном случае, важно, чтобы эти ожидания были реализованы в поведении, которое выражается при открытии и обслуживании вклада в банковском учреждении.

Составление оценки надежности доверительного объекта является основой доверительных ожиданий. В свою очередь, она строится на трех источниках:

* Воспринимаемая надежность доверительного объекта – свойства объекта;
* Доверчивость агента;
* Культура доверия.

Анализ доверчивости и ее основания, непосредственно, относят к сфере психологических исследований. Сущность культуры доверия представляет собой формирование определенных норм и правил культуры, способствующих рост уровня взаимодоверия в обществе.

Информацию, которую применяется при ее оценке, принадлежит двум разным категориям:

* Качества, которые присущи объекту доверия, такие как честность или эффективность;
* Контекст, в рамках которого действует доверие – внешнее влияние, способное изменить его надежность.

Следовательно, здесь можно говорить о выводимой и первичной надежности. Как было отмечено ранее, объект первичной надежности является, в данном случае – конкретный банк. Формирование надежности, по мнению П. Штомпки, строится на основе трех факторов:

* Репутация;
* Исполнение;
* Презентация[13].

Общество и такие социальные объекты, как институты, организации и режимы, которые выступают объектами рассматриваемого вопроса о системе доверия, подвергались нарушению или подтверждению доверия с их стороны.

При получении данной информации из разных источников, преобразующихся во вторичные объекты доверия, создается так называемая репутационная связь между первичными объектами доверия и его субъектами. Они участвуют на одном уровне с личным опытом при формировании опыта второго порядка.

 По мнению Штомпки, существует важная характеристика, влияющая на оценку репутации – это целостность и последовательность прошлых поступков, предсказуемость.

Из-за того, что существование большинства российских не более 10 лет, в самом выгодном положении находятся те банки, которые в прошлом были государственными и имели длительную историю существования.

Но в тоже время, тот факт, когда банк продолжил функционировать, как после кризиса августа 1998 года, что говорит о его стабильности. Исходя из этого, можно говорить о замене продолжительности взаимодействия, которое воздействует на формирование положительной репутации банковского учреждения.

Такая характеристика может быть расценена клиентами в соответствии с информацией, которая становится доступной благодаря личному опыту и другим источникам. В 1998 году в Москве был проведен опрос ВЦИОМ, с помощью которого осуществлялся анализ проблем асимметричности информации на рынке частных сбережений в Российской Федерации. Этот опрос показал, что важным фактором при принятии решения о сбережении для российских домохозяйств имеет репутация банка.

Данная позиция обусловлена кризисом финансовых пирамид в 1994 году. Некоторые исследователи полагают, что оценка репутации возможна только при интерпретации информации о деятельности частных коммерческих банковских учреждений.

Исполнение событий настоящего – это непосредственные результаты, получаемы по итогам исследования репутации банка, даже несмотря на то, что он не дает установить модель поведения и поступки, как типичные и характерные[13].

В случае, когда доверие основывается только на оценке текущих событий, оно сопровождается большим риском. Ожидания технической компетентности, напрямую связаны с исполнением банка своих функций. Здесь говорится о сложном социальном объекте, при оценке которого нужно обладать специальными знаниями.

Следует отметить, что отмеченные исследователями роли доверия, которые не зависимо от личности носителя совершенно одинаковые в разных организациях.

Взаимодействие с банком, основанное на личном опыте, также может говорить о технической компетентности. Ситуация, когда банк время от времени, отказывается выплатить наличные со счета, может не понравиться клиенту, который в свою очередь, сделает выводы о финансовой несостоятельности банка. Но данный пример больше подходит к третьей стратегии, на основе которой вытекают выводы об объекте доверия.

Фактор презентации предполагает многие внешние особенности доверительного объекта, позволяющие сделать вывод о том, что данный объект надежен. Такой фактор по большей мере проявляет эмоциональное воздействие. Взаимоотношение институтов данных особенностей, которые проявляются через работников учреждения, непосредственно взаимодействующих с клиентами и через внешний вид помещений.

Следует отметить, что на начальном этапе развития банковской системы почти единственной возможностью продемонстрировать качество услуг банковского учреждения и его надежности, была рекламная деятельность, даже при отсутствии специальных знаний и за неимением возможностей получить информацию о репутации новых созданных банковских блоков.

Исследуемая надежность доверительного объекта и строящиеся на ее основе ожидания ориентирует характер второго компонента доверия – реализации через действие.

Уровень характер реализации через действие зависит от следующих условий:

1. последствия, возникающие в результате воздействия доверительного ожидания;

2. длительность отношений, формирующихся на основе доверия;

3. возможность прекращения реализации как противоположности необратимости решения;

4. степень риска;

5. наличие или отсутствие страховки или других гарантий касаемо потерь в результате нарушения доверия;

6. ценность предмета доверия[13].

При открытии счета вкладчик должен оценивать все перечисленные условия. К результатам ожидаемых действий можно отнести:

* Получение дополнительных процентов по окладу;
* Сохранение денежных средств;
* Получение банковского продукта, удобного для использования – пластиковые карты, с помощью которых возможна оплата коммунальных платежей, совершение денежных переводов и т.д.

Увеличение роста количества применяемых продуктов банка или объемов вкладов, приводит к росту степени реализации. Длительность отношений можно рассматривать в зависимости от типа вклада, существует вклад «до востребования», который предполагает ежемесячное начисление процентов, также есть срочный депозит, который размещается на фиксированный срок.

Данные условия взаимосвязаны между собой по возможности прекращения реализации. Первый вклад подразумевает тот факт, что клиент может снять свои деньги. Такое условие довольно тесно взаимосвязано с возможностью прекращения реализации, так как вклад «до востребования» предполагает, что клиент имеет возможность снять свои деньги с поступившими за прошедший период процентами в любое время. В системе депозитов, вклад не может быть изъят, пока не истечет положенный срок, в случае досрочного изъятия, банк вправе не платить проценты. В сочетании с воспринимаемой степенью риска, что находится в зависимости с финансовой и общественно-политической стороной в государстве в период открытия вклада, данные условия имеют все шансы оказать влияние равно как в увеличение, так и в снижение уровня реализации.

 На нее также влияют наличие гарантий или страхования частных вкладов. Согласно теории рационального выбора, одним из условий принятия потенциальным клиентом решения обратиться в банк является наличие информации, достаточной для рациональной оценки ситуации, а базовыми переменными, определяющими поведение индивидов, становятся ожидаемая ценность и ожидаемая вероятность результата взаимодействия. Но, как уже отмечалось, для рынка сбережений домохозяйств характерны две основные проблемы

1. ограниченность доступа потенциальных клиентов к информации о реальном финансовом состоянии и политике банков;

2. неспособность большинства частных вкладчиков адекватно интерпретировать доступную информацию.

Ценность взаимодействия клиента с банком, - получение прибыли по вкладу, т. е. доходности, должна оцениваться не только на основании предлагаемой процентной ставки, но и с учетом уровня инфляции потребительских цен. В настоящий момент доходность рублевых депозитов частных лиц является отрицательной. Вероятность желаемого результата, надежность в данном случае соотносится с понятием риска.

«Риск — это ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствиях в случае неуспеха, т. е. деятельности, предпринимаемой в расчете на удачу в условиях неопределенности»[15].

Условия неопределенности создаются, прежде всего, отсутствием системы гарантирования частных вкладов. В своем рассмотрении возможностей применения теории рационального выбора Джордж Хоманс отмечает, что ее основным недостатком становится то, что теория рационального выбора не рассматривает систематически исторические изменения в поведении человека, с его/ее прошлым опытом достижения ценности и успешности взаимодействия и с условиями, сопутствовавшими этому. Она также не уделяет большого внимания эмоциям, возможно, рассматривая их как изначально иррациональные»[14].

Таким образом, можно прийти к парадоксу современной банковской системы России: в ситуации, когда объект объективно не является надежным, доверие по отношению к нему все равно проявляется. Возникает следующий вопрос: основана ли эта реализация на доверительных ожиданиях, или это действия, вызванные исключительно необходимостью. Если все же говорим о наличии доверительных ожиданий, каковы тогда факторы, влияющие на их формирование. Отвечая на первый вопрос, следует отметить, что предмет анализа, а именно, доверие вкладчиков, не может быть полностью сведен к рассмотрению факторов, вынудивших человека открыть вклад в банке «из необходимости.

Открытие депозита практически всегда (кроме случаев с зарплатными проектами, которые не рассматриваются в качестве вкладных операций) является самостоятельным решением. Соответственно, нужно рассматривать наличие вклада как проявление доверия по отношению к банку. Тогда необходимо разрешить противоречие между невозможностью формирования доверительных ожиданий на основании воспринимаемой надежности банка и наличием реализации в действии как показателя доверия.

Одним из возможных предположений становится то, что доверительные ожидания формируются по отношению к объекту доверия опосредованно, через некие вторичные объекты.

Вторичные объекты доверия и их роль в поведении вкладчиков банков. При высоком уровне риска вложений необходимо наличие других факторов (помимо качеств самого банка), которые субъективно или объективно снижают его в сознании вкладчика и повышают надежность.

Таким образом, в процессе проявления и оправдания доверия первичным объектам, возникают вторичные объекты доверия, в которые входят «сигналы второго уровня» — свидетельства экспертов, надежных источников, относящиеся к надежности объектов, которым предполагается доверить что-либо, а также «силы/посредники ответственности», обеспечивающие заслуживающее доверия поведение [12].

Как уже отмечалось, обращение к ним происходит в ситуации, когда у вкладчика недостаточно информации или навыков для того, чтобы вынести самостоятельное суждение о надежности банка. В качестве вторичных факторов, влияющих на формирование доверия населения к различным финансовым институтам, выделяются, например, коллективные представления, формирующиеся в публичном общении и в приватной сфере. Первое связано со средствами массовой информации и коммуникации, вторая в сильной степени связана с личным опытом, а также мнением друзей и знакомых. На основе сформированных представлений о компании, являющейся потенциальным объектом для инвестиций, и о ситуации в целом, «возникает система индикаторов риска и благополучия, а также определяется круг информационных источников, заслуживающих доверия, и выстраивается стратегия действий».

Рассматриваемые раннее второстепенные списки источников, которые считаются значимым условием, оказывают большое влияние в восприятии надёжности. Второстепенные источники доверия выступают в то же время, как его носители (в случае если они строят собственные суждения в собственном эксперименте) и как объекты. Доверительные ожидания к ним обладают подобной структурой, которая дискуссируется нами по отношению к банкам. Главным становится ожидание, что компаньон по взаимодействию (т. е. второстепенный предмет доверия) заинтересован, в выгоде того, кто именно верит.

В случае если в качестве вторичного объекта предстает суждение специалиста, в таком случае, в первую очередь, принимаем во внимание его технический профессионализм, наличие информации. В любом случае такой второстепенный объект доверия становится носителем репутационной взаимосвязи, о которой рассказывалось выше. В случае если доверительные ожидания создаются на основе данных, приобретенных от вторичных источников доверия, они создаются непосредственно согласно взаимоотношению к ним. Только осуществление в данном случае совершается согласно взаимоотношению к банку.

В процессе последующего взаимодействия есть все шансы развиться доверительным ожиданиям по отношению к нему, либо реализация будет прервана. С помощью анализа представленных в работе компонентов структуры доверия возможно детальное исследование данного действия, в частности, во взаимоотношениях банков и их клиентов, выходящие за рамки единой констатации уровня доверия банкам. Применение термина без учета его аналитической структуры никак не дает возможность выделить специфику доверия в определенной сфере взаимоотношений.

Совершающиеся в мире экономические и политические события, образование новых рынков значительно влияют на банковскую деятельность в следующих областях:

* численность и состав клиентов;
* отношения банка с клиентом.

В области численности и состава получателей банковских услуг, наблюдается тенденция повышения масштабов банковских операций. Увеличение банковского сегмента  экономических отношений стало возможным за счет увеличения масштабов производственной, торговой, финансовой деятельности экономических субъектов и роста их числа. Благодаря развитию информационных технологий, электронной и компьютерной техники банки проникают на удаленные территории, завоевывают новых клиентов.

Изменения в структуре клиентов происходят также вследствие их укрупнения. Меняются направления в области взаимоотношений банков с клиентом. Увеличивается межбанковская конкурентная борьба в привлечении новейших покупателей банковских продуктов и услуг. Значительные перемены совершаются в структуре банковской клиентуры: она выравнивается. Пользователями услуг банка становятся как большие, так и небольшие компании.

Банки увеличили обслуживание клиентов с невысоким достатком. Все более обычным явлением становятся кредиты, предоставляемые малоимущим гражданам. Происходит увеличение внимания к клиентам - физическим лицам. Изменения коснулись и в возрастной категории, в ней наблюдается увеличение клиентов старше 70 лет и несовершеннолетних граждан. Перечень услуг, предоставляемых клиентам банка, значительно увеличивается. Безусловно, высокий достаток населения и развитая экономика страны, предполагает наиболее развитые связи банков с физическими лицами. Соперничество из-за клиентов, желание банков к получению прибыли, приводят к увеличению рисков.

Сложные хозяйственные отношения становятся предметов обслуживания и сопровождаются большой вероятностью отрицательных последствий.

 Риски усиливаются и в связи с тем, что объектом сделок являются не только производственные и торговые операции, но и операции спекулятивного характера. Традиционное денежно-кредитное обслуживание банков все более сочетается с удовлетворением запросов клиентов как в области денежно-кредитных и  финансовых отношений, так и в области  страхования, туризма, бытового обслуживания населения. Открытие отделений банков ориентировано на те места, в которых он тратит деньги. Еще одна тенденция это сращивание традиционного банковского продукта с небанковским продуктом.

К тенденциям, возможно, кроме того, причислить дифференциацию взаимоотношений банка с клиентами. Банк акцентирует внимание на более рентабельных покупателей, предоставляя им льготы. Во взаимоотношениях с теми, которые вызывают недоверие, банк проявляет осторожность и снижает кредитную способность. Подобное индивидуализирование дает возможность банку заинтересовать в собственную сторону финансово устойчивых клиентов, уменьшить опасность с менее устойчивыми. Согласно направлению увеличения ответственности банка, предоставившего кредит, обязан рассмотреть работу клиента, чистоту его бизнеса.

Петр Штомпка стал автором разработки модели появления и разрушения культуры доверия, а свой метод назвал «контролируемым эклектизмом». Социолог на практике стремился реализовать различные источники теоретических направлений исследования доверительных отношений в рамках единого знаменателя.

П. Штомпка актуализирует активное обращение социологии к проблеме доверия, так как поддерживает концепцию устойчивого парадигмального сдвига внутри социологической науки, то есть поясняет переходный момент в социологии от социальной системы к социальному действию. Здесь предусматривается отказ от жестких представлений об обращении к гибкому образу социальности, на онтологическом уровне обществом, а так же структуралистские объяснения на эпистемологическом уровне, переходят к культуралистскому объяснению, где акцентируют подвижные переменные.

Другую модель внутри «социологии действия» П. Штомпка определяет, как переход от утилитаристских и позитивистских образов общества в сторону гибких, гуманистических представлений о символическо-минтеракционизме, феноменологии, герменевтики и исследовательской культуры. В данном случае, на онтологическом уровне происходит изменение представлений о действительности, концентрирование на рациональных действиях отсутствует, а ключевую роль играют эмоциональные, традиционные, нормативные и культурные компоненты.

Современное общество подразумевает реакцию на новые процессы, которые происходят в современном мире. Одним из таких процессов является повышающееся осознание недостатков различных институтов, примером могут послужить: свободный рынок, демократические политические режимы. К тому же, происходит усиление мнений о том что одни и те же институты действуют по-разному, яркими примерами могут служить несостоявшиеся западные модели политических и экономических институтов в ряде стран Африки. Ко всему прочему, обретает популярность осознание важной роли скрытых культурных факторов для процесса посткоммунистических изменений (препятствия, барьеры, помехи и откаты на пути к демократии и рынку).

Любая из характеристик современного мира подразумевает необходимость доверия. П. Штомпка предлагает его следующее определение: «доверие есть ставка в отношении будущих непредвиденных действий других». Отталкиваясь от двух основных компонентов доверия: особые ожидания и убежденность, получается что понятие «недоверие» предполагает прямо противоположное термину доверия. Недоверие –это негативные ожидания относительно действий других и негативная, защитная уверенность. В нейтральных ситуациях, когда остерегаются понятий доверия и недоверия, ученые предлагают использовать термин «безверие» [13].

Непостоянная фаза процесса построения или нарушения доверия, когда утеряно былое доверие или рассеянно былое недоверие. Несомненно, категория доверия связана с категорией риска и П. Штомпка выделяет четыре типа рисков:

1. Риски, предполагающие действия других, которые не соответствуют нашим ожиданиям и не зависящие от нашего доверия.

2. Риски, в которых ключевую роль играет связь с самим актом доверия.

3. Риски, которые связаны с действиями тех, кому мы доверились и которые знают и принимают наше доверие.

4. Риски в ситуациях, когда доверяется кому-либо заботиться о ценном для нас объекте. Риски могут быть разумные и неразумные – в зависимости от степени риска и ставки.

Данные критерии П. Штомпка использует применительно к четырем выделенным типам риска. Различные типы рисков (включая те, которые связанны с доверием) – универсальная и вечная характеристика человеческого общества. Однако, имеются суждения иного ученого, который полагает то, что в нынешнем обществе профиль риска существенно больше, чем прежде.

П. Штомпка определяет объективных факторов[13]:

* универсализация риска;
* глобализация риска;
* институционализация риска;
* интроспективность риска.

К субъективным факторам им отнесены:

* большая чувствительность к угрозам и опасностям;
* большая осведомленность об угрозах;
* большее признание ограниченности компетентности и многочисленные сбои в работе «абстрактных систем» – транспорт, телекоммуникации, финансовые рынки, ядерные производства и тому подобное.

В результате, инновационные теоретики предлагают заявить об «обществе риска», в которой незнакомые и невольные последствия действий являются основной двигающей мощью событий в истории и сообществе. Общественное беспокойство по поводу проблемы риска взаимосвязано с возросшей важности доверия равно как средства нейтрализации риска и противодействия неопределенности.

П. Штомпка изучает причины доверия, которые анализирует с учетом 3-х выделенных уровней – реляционного, психологического и культурного. В реляционном уровне предоставление доверия основывается в оценке данных о том, в какой мере участники взаимоотношений стоят доверия (эпистемологическая база)[13].

На психологическом уровне истоки доверчивости/подозрительности индивидуума заключены в собственном эксперименте, сопряженном с социализацией, предшествующими взаимоотношениями в семье и в различных группах. Здесь базой доверия является персональная, биографическая родословная. Третий, общекультурный уровень, кроме того предполагает родословную базу, но иного масштаба – совместный, общеисторический навык сообщества. Речь идет о культуре доверия, равно как ценностно-нормативных концепциях, оказывающих самостоятельное влияние: либо, поощряя доверять иным и требовать быть достойным доверия, либо, напротив, подозревать других.

В культурах доверия доминирующие эксперименты накопились и классифицируются в правила. В случае если доминирует положительный навык, то это означает, что в разных областях общества доверие с огромный вероятностью становится свойственным правилом, формируется уровень культуры доверия. И, напротив, в случае распространения отрицательного навыка создается уровень культуры сомнения. Непосредственно данный уровень считается характеризующим в ходе развития гражданского общества. П. Штомпка тщательно исследует перечисленные основания, какие, кроме остального, накладываются и в дихотомию «основные и второстепенные предметы доверия»[13].

Исследователь при этом выделяет три основания этого доверия: репутация, впечатление и внешний вид.

Получению познаний о возможных предметах доверия содействуют схожесть взаимоотношений, их ясность; четкость аспекта, консистентная относительная шкала оценки достижения (лидерство в спорте и в науке либо версификации); профессионализм. При этом П. Штомпка концентрирует интерес, что все без исключения три признака «изначального качества порождают доверие» подвергаются манипуляциям и искажениям. К количеству контекстуальных критериев, порождающих «происхождение доверия», во-первых, подотчетность доверяемого, в частности, наличие структур, по крайней мере, потенциально способны на контроль и взыскание в случае нарушения доверия. Во-вторых, предварительные обещания: условия, когда люди преднамеренно и по собственной воле ставят себя в наиболее строгие условия. В-третьих, условия, принуждающие к оказанию доверия и достойному доверия поведению[13].

П. Штомпка также дифференцирует функции доверия на:

* персональные функции, применительно к участникам отношений;
* персональные функции, значимые для доверяющего и доверяемого;
* социальные функции, применительно к более широкому обществу, в котором протекают данные отношения.

Он подразумевает то, что[13]:

* доверие избавляет и воодушевляет человеческое действие;
* одобряет созидательную, инноваторскую и коммерсантскую активность;
* уменьшает неопределенность и опасность, выполняя позитивную функцию.

Противоположно обратные заключения сделаны в отношении недоверия. Данный цикл совершается бесконечно, что делает все процессы непредвиденными и неокончательными. Указанный выше подход к исследованию доверительного отношения предусматривает исследование общества как системы, а отношения доверия «клиент-банк», как системное доверие, то есть «вера в бесперебойное функционирование экономических, научных и политических систем[8].

 В этом же направлении происходит изучение системы доверия «клиент-банк» в посреднических организациях. Выполняя функции снижения сложности, они к тому же функционируют в современном обществе. Специфика доверия в посреднических организациях заключается в том, что они занимаются созданием и распространением информации, которую воспринимающие люди не в состоянии ее проверить в виду отсутствия соответствующего опыты и информационных данных[12].

В данном случае сущность понятия «доверие» характеризуется тем, что люди обмениваются реальными ценностями на общения и выгоды, которые имеют необходимые характеристики. По причине влияния противоречивых требований на организацию, которые связаны с разными идентичностями ролей, перед банком имеются конкретные обязательства по отношению к своей группе клиентов, с одной стороны. С другой стороны, банк – это заинтересованное лицо, которое стремится не представлять клиентам данные по текущим финансовым трудностям для того, чтобы огородить себя от массового изъятия вкладов и собственное разорение.

В связи с нахождением в ситуации неопределенности, клиенты вынуждены выработать всевозможные стратегии преодоления рисков. Главными стратегиями клиентов отечественных банков считаются выделенные четыре основных варианта Сьюзан Шапиро[12].

Первая стратегия заключается в ограничении участия в организациях-посредниках. Что предполагает под собой тот случай, когда население считает необходимым вложение средств. Например, вложение в недвижимое имущество, осуществление крупных покупок или хранение денег в наличной форме.

Вторая стратегия заключается в снижении чувствительности к нарушению доверия возможно путем распределения риска. Клиентам предоставляется выбор между различными типами вкладов, формами сбережений, а так же выбор различных банков.

Главная роль третьей стратегии заключается в персонализации посреднических отношений посредствам внесения их социальные отношения. Персонализация может проявляться в том, что значительным фактором при выборе банка может послужить знакомство с каким-либо сотрудником банка. Примером, может послужить обладающий харизмой управляющий банком, который может расположить к себе, и к которому будут проявлять доверие.

Контракт – является четвертой стратегией, с помощью которого у клиентов есть возможность контролировать действия тех, кто функционирует по их поручению. Независимо, от того, что способ является достаточно рациональным при построении взаимоотношений с банком - она безуспешна, потому что отсутствуют гарантии на выполнение контрактов. Все перечисленные стратегии, основаны на различных элементах, которые входят в исследуемое понятие доверие. Основой определения доверия являются понятия непредсказуемости, неопределенности и риска. Петр Штомпка в свое время предлагал определить доверие как своего рода ставку на непредсказуемые действия других[13].

Ключевым условием в определении доверия является невозможность проверять действия окружающих. В случае если человек, может проверить действия до момента, то понятие «доверие» теряет свое значение.

Данная концепция является отражением современного состояния развития финансовых институтов России.

Примером традиционного отношения к банку, может послужить советский период отечественной истории, во время которого в России существовал только один банк, при этом он был хорошо известен и достаточно предсказуем.

Созданная новая банковская система в 90-е годы ХХ века, для взаимодействия с которой требовались навыки и знания, но население не ими не обладало, привело к ситуации неопределенности. Финансовые кризисы, приходящие на смену друг к другу не приводили к снижению уровня неопределенности.

Для того чтобы принимать решения по вопросам финансового вложения, необходимо обладать информацией о качестве потенциального инструмента, то есть банка. Однако, в большинстве случаев данная информация является недоступной. Несмотря на это, банковские учреждения продолжают свое функционирование и привлечение новых клиентов

Следует отметить, что период времени, наблюдаемый по окончанию финансового кризиса, который пришелся на август 1998 года, доказал, что не зависимо от снижения объемов, операции по вкладам физических лиц не прекратились.

Несмотря на тот факт, что отсутствовало четкое объяснение термина и обоснование возможностей его применения в экономической сфере, сбережения населения в формате банковского вклада продолжают расти. Анализ системы доверия «клиент-банк» становится, практически, центральной проблемой обсуждения на дискуссиях.

Как было отмечено выше, концептуализация понятия «доверие» осуществляется путем выделения его структуры, что позволяет разрабатывать надежные инструменты для проведения экспериментальных исследований доверия.

**Выводы**

Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование культуры доверия.

Для появления культуры доверия должны быть как структурные возможности, поощряющие доверие, так и агентурные ресурсы – готовность и желание воспользоваться этими возможностями.

В течение последних лет доверие рассматривается в качестве инструмента, дающего тому или иному предприятию некоторые преимущества. Социологические опросы становятся картиной, отражающей всю суть измерения доверия по отношению к различным общественным институтам, где одной из ключевых стратегических целей считается реформирование банковской системы.

Суть реформирования заключается в восстановлении и укреплении доверия к российской банковской системе со стороны инвесторов, иностранных вкладчиков, а так же населения.

Проблема исследования доверительного отношения в сфере банковского обслуживания является категорией, посредствам которой возможно произвести описание отношения банка и клиентов.

Таким образом, доверие является ключевым атрибутом гражданского общества, фактором легитимности политической власти и индикатором стабильности общества. Доверие играет важную роль в ходе регуляции жизнедеятельности общества, социальных общностей и групп. На текущем этапе динамических изменений социальной жизни рушатся свойственные обществу ориентиры и модели поведения, наблюдается обострение экономических, политических и межнациональных конфликтов, где роль доверия в значительной степени возрастает.

**ГЛАВА II. ДОВЕРИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НА ПРИМЕРЕ СБЕРБАНКА**

**2.1 Внутренняя стратегия Сбербанка при работ с клиентами**

Сбербанк взаимодействует с огромным количеством клиентов. Он формирует представления о сервисе, как минимум, у половины населения нашей страны, а также задает уровень сервиса своим конкурентам и всему рынку.

Клиентоориентированный сервис - это является главным направлением развития банка в современных экономических условиях.

Определим далее понятие «сервис» и выведем формулу сервиса, с тех позиций как это осуществляется в рассматриваемом банке, а именно в Сбербанке.

***Сущность понятия «сервис»***

Сбербанк использует следующие определения:

Сервис – впечатления, которые формируются у внутренних и внешних клиентов при взаимодействии.

Клиентоориентированный сервис – целенаправленные и системные действия Банка и каждого его сотрудника, целью которых является превзойти ожидания своих клиентов.

Внутренний клиент – сотрудник компании, который сам непосредственно пользуется товарами и услугами.

Внешний клиент – индивид, пользующийся товарами и услугами компании.

Клиентоориентированный сервис выражается в умении «встать на место» клиента, посмотреть на ситуацию его глазами, выявить и понять его потребности и, в конечном итоге, превзойти его ожидания.

Известно, что любой потребитель услуг ценит клиентоориентированный сервис, соответственно и каждый сотрудник, являясь внутренним клиентом, будет ценить то же самое. Так гораздо приятнее получить не просто то, что ценно, но и почувствовать заботу и внимание.

Сбербанк выделяет пять основных компонентов сервиса:

1. Продукт или услуга
2. Правила и стандарты, принятые в компании
3. Бизнес-процессы
4. Персонал
5. Взаимодействие

Джон Шоул, американский специалист в области сервиса, писал о том, что «да, мы живем во времена, когда единственное различие между товарами и услугами, которое способен увидеть клиент, - это зачастую различие в качестве обслуживания. Но именно это различие создает у клиента позитивный настрой и расположенность к компании, а также к ее товарам и услугам. Это и есть конкурентное преимущество». Он дает понять важность такого сервиса. Качество обслуживания является решающим при выборе банка, при формировании впечатления от взаимодействия с коллегой, при выборе компании, в которой предстоит работать. Предоставление клиентоориентированного сервиса как внешним, так и внутренним клиентам – в этом и состоит преимущество перед конкурентами[19].

Цели сервиса по Дж. Шоулу

1. Повысить уровень знаний о сервисе и его составляющих, а также об инструментах, позволяющих создать и поддерживать клиентоориентированный сервис.
2. Продемонстрировать основные выгоды от внедрения такого вида сервиса
3. Сформировать понимание об ожидании клиента, о методах и инструментах взаимодействия с ними.

Формула сервиса применима как в отношении внутренних, так и в отношении внешних клиентов.

Сервис – это впечатление от фактического взаимодействия за вычетом ожиданий клиента.

*Впечатления – Ожидания*

Клиентоориентированный сервис - это впечатления от фактического взаимодействия, превышающие ожидания клиента.

*Впечатления > Ожидания*

Таким образом,вВпечатления от фактического взаимодействия с внешними и внутренними клиентами складываются из следующих базовых факторов: решение вопроса клиента, доступность и прозрачность информации, затраченное время, дружелюбие и готовность помочь

Именно сотрудник играет решающую роль в формировании впечатления клиента.

Выявление ожидания клиента

Первый способ выявления заключается в том, чтобы проанализировать «путь клиента» при взаимодействии с сотрудником банка: изучить поведение клиента на каждом этапе взаимодействия; определить фокус внимания клиента и его впечатления в каждой точке контакта; выявить, что оказывает влияние на его впечатление, с какими сложностями он может споткнуться.

На основании этих наблюдений можно предположить, какие ожидания присущи данному клиенту, на чем он фокусируется, при каких условиях можно улучшить качество взаимодействия, обеспечив таким образом клиентоориентированность сервиса еще до начала общения.

Второй способ выявления ожиданий можно определить в 4 формах: мне нужно знать, к кому я могу обратиться в случае возникновения проблемы, и буду уверен, что ее решат сколько времени займет решение моих вопросов; нужно чувствовать, уважение к себе и заботу о своих интересах стабильность и уверенность; мне нужно понимать, все выгоды и преимущества работы с банком почему использую именно ваши банковские продукты и услуги; мне нужно видеть, что сотрудник с удовольствием помогает решить мой вопрос, что мне обеспечивают максимальный комфорт

Точки контакта – соприкосновение клиента с компанией.

Точки контакта – это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с компанией.

Делятся на две категории:

1. Точки контакта, на которые мы можем оказать влияние
2. Точки контакта, на которые мы не можем повлиять

Необходимо понимать, какие точки контакта существуют в принципе, и выделять те, в которых существует возможность непосредственно влиять на впечатление клиента.

Каждый раз, когда клиент любым способом, в любое время контактирует с компанией, возникает точка контакта.

В каждой точке контакта формируется впечатление, которое влияет на:

1. Отношение клиента
2. Желание дать рекомендацию
3. Решение о приобретении дополнительных продуктов

Наибольшее значение имеют те точки контакта, в которых участвует сотрудник, таким образом, каждый из нас, являясь сотрудников банка, формирует конечное отношение клиента и влияет на его мнение.

Пример: во время ожидания в очереди внешний клиент замечает малейшие детали окружения, рассматривает все надписи, всех сотрудников. Он фиксирует даже самые мелкие недочеты: скол на столе, пятно на полу, выражение лиц всех сотрудников и посетителей. Все это влияет на его впечатление.

Первоначальное впечатление может изменится в лучшую сторону в момент контакта клиента с сотрудником. Действия сотрудника могут сформировать новое положительное впечатление.

В случае, если клиент получит то, что ему было необходимо, а может быть и больше, он вернется снова, порекомендует своим знакомым или напишет положительный отзыв.

Это же касается и внутренних клиентов.

Внутренний клиент также обращает внимание на детали во всех точках контакта с другими подразделениями. Отношение как сотрудника, оказывающего услугу внутреннему клиенту, является решающим при формировании впечатления о сервисе в банке.

Точка контакта с внутренним клиентом может являться телефонная связь, электронная почта и т. д.

От того, какой уровень клиентоориентированного сервиса будет обеспечен сотрудник компании, зависит результат совместной деятельности.

Таким образом, клиентоориентированный сервис – целенаправленные и системные действия банка и каждого его сотрудника, целью которых является превзойти ожидания клиентов.

Для формирования клиентоориентированного сервиса необходимо не только выявлять и понимать потребности клиента, но и эффективно удовлетворять эти потребности и превосходить его ожидания.

Ожидания клиента могут складываться еще до начала взаимодействия с сотрудником банка, поэтому важным условием успеха является понимание «пути клиента» и тех нюансов, которые привлекают его внимание на каждом из этапов пути.

Важной составляющей сервиса является эмпатия. Она представляет собой умение поставить себя на место клиента.

Каждый из сотрудников работает с внутренними или внешними клиентами, и именно от них зависит качество сервиса и впечатления клиентов от взаимодействия с ними.

***Ценности, стандарты и правила работы***

Принимая во внимание, что у каждого есть определенный набор ценностей, который и определяет его поведение в обычной жизни.

Опираясь на свои ценности, мы знаем, как поступать в любой ситуации.

Такой же принцип действует и по отношению к сообществу людей, каковым является любой коллектив. Если в коллективе не сформулированы общие ценности, действия членов такого коллектива могут противоречить друг другу.

В Сбербанке сформулированы три основные ценности, которые являются ключевыми для достижения общих целей[26]:

1. Я – Лидер

Значить быть лидером. Принимать ответственность за себя и за то, что происходит вокруг. Делать лучшее, на что способен. Развиваться и совершенствовать себя, банк и свое окружение. Быть честным по отношению друг к другу и по отношению к клиентам.

1. Мы – команда

Значит быть частью команды. С готовностью помогать друг другу, работая на общий результат. Быть открытым и доверять своим коллегам. Относиться друг к другу с уважением. Помогать расти и развиваться своим коллегам.

1. Все – для клиента

Значит делать все для клиента. Строить всю деятельность вокруг и ради интересов клиента. Удивлять и радовать

клиентов качеством предоставляемых услуг и своим

отношением. Превосходить ожидания клиента.

Северо-Западный банк регламентирует следующие стандарты:

1. Быть ответственным. Продумывать каждое решение и гарантировать клиенту предоставление качественной услуги. Чтобы этого достичь нужно: исполнять обещания, признавать ошибки, помогать клиенту, сохранять конфиденциальность.
2. Быть профессионалом. Демонстрировать самый высокий уровень знаний и навыков. Чтобы этого достичь нужно: быть подготовленным, владеть информацией, вносить изменения, повышать уровень.
3. Быть открытым. Проявлять заинтересованность в каждом клиенте, демонстрировать активность в решении всех его проблем. Чтобы этого достичь нужно: решать проблемы, быть заинтересованным, искать лучшее решение, использовать понятные термины.
4. Быть инициативным. Быть готовым оказать любую помощь и предоставить полную информацию о банке. Чтобы этого достичь нужно: сотрудничество, информированность, атмосфера комфорта, положительный настрой.
5. Быть партнером для клиента. Продумывать каждое решение. Чтобы этого достичь нужно: ценить, уважать, избегать конфликта.

Золотым правилом взаимодействия, который принимает банк, является проявление эмпатии.

Когда мы сами непосредственно проходим «путь клиента», мы чувствуем на себе все составляющие взаимодействия, видим сервис глазами клиента, испытываем эмоции. Мы выступаем в рои Клиента. Именно это и называется эмпатией.

Эмпатия – это умение встать на место другого человека, посмотреть на ситуацию его глазами, понять его эмоциональное состояние. Это не только понимание чувств и эмоций клиента, но и умение сопереживать им.

Важным условием, как объясняет руководство банка, является предоставление высококачественного клиентоориентированного сервиса, результат которого превосходит ожидания. Именно поэтому эмпатия является важнейшим элементом сервиса.

Сбербанк выработал свой алгоритм проявления эмпатии:

1. Поставите себя на место клиента. Постарайтесь понять его чувства и эмоции.
2. Определите явления, которые могли вызвать эти эмоции.
3. Проговорите факты, которые повлияли на эмоциональное состояние клиента.
4. Предположите, какие чувства клиент при этом испытывает.
5. Присоединитесь к эмоциональному состоянию клиента.

Благодаря эмпатии и статистическим исследованиям Банк смог собрать и предоставить данные о предпочтениях клиентов в России.

Пять элементов очень важны для привлечения клиента, который только собирается начать отношение с банком.

Бренд, коммуникации, окружение, предложение и культура – важны для любого клиента.

Клиент осуществляет взаимодействие через одну из точек контакта. Если первичный контакт будет приятен, то клиент перейдет на следующий этап. Только после этого он принимает решение – делать или не делать покупку в этом банке (для внешнего клиента) или взаимодействовать или нет с тем или иным сотрудникам (для внутреннего клиента). При этом каждый сотрудник на своем рабочем месте может повлиять на впечатление клиента.

В итоге, ценности банка – это фундамент, на котором строятся как отношения внутри банка, так и отношения с внешними клиентами.

Принятые в основе ценностей стандарты позволяют сформировать единое представление о критериях клиентоориентированного сервиса и о моделях поведения сотрудников банка по отношению к коллегам и клиентам.

Принятие ценностей и соблюдение стандартов позволяет демонстрировать клиентоориентированный сервис для каждого клиента в каждой точке контакта.

***Мировые тренды, определяющие ожидания Клиента***

Изменения, о которых идет речь, как правило являются результатом технологических, культурных и геополитических изменений.

Так, например, появление интернета и смартфонов изменило наше восприятие реальности и принцип работы с информацией. Открытие границ дало нам понимание того, как осуществляется обслуживание на европейском уровне.

Компания, а соответственно и каждый ее сотрудник, общаясь со своим клиентом, должна осознавать такую реальность и подстраиваться под нее, изменяя и создавая новые подходы к общению с клиентом

Тренд 1: «Улучшения»

HarvardPilgrimHealthCare совместно с сервисом электронных платежей PayPal создали программу поддержки здорового питания. Покупателям предлагается денежное вознаграждение за покупку свежих овощей и фруктов. Деньги перечисляются на электронный кошелек. Kitchensafe – контейнеры с замком, который блокируется на определенный промежуток времени. MangoHealth – приложение, которое дарит бонусы за своевременный прием витаминов и лекарств. BreakyourFacebook – приложение отключающее доступ в Facebook на определенный промежуток времени при скорости свыше 15км в час резко возрастает риск попадания в аварию в случае, когда водитель пользуется мобтльным телефоном. Поэтому компания Honda создала приложение, блокирующее клавиатуру смартфона при движении быстрее 15км в час. AirBaltic создали приложение поощряющее постоянных клиентов сжигать столько же калорий, сколько миль они пролетели.

Тренд 2: «Твоя Вселенная»

Люди ценят быстроту доступа ко всем сервисам, которые они используют. Они получили возможность заходить в сервисы и проходить идентификацию по одному клику или используя свои аккаунты в социальных сетях. PayPal создали возможность совершать оплату после идентификации по профильной фотографии. Apple – IPhone 5s позволяет блокировать экран телефона по отпечатку пальца. В мобильном приложении Сбербанк Онлайн так же присутствует идентификация пользователя по отпечатку пальца.

Тренд 3: «Видимость во всех деталях»

В современном мире общество стало очень открытым, оно стремится сообщать всему миру о каждом событии в жизни. С другой стороны, их окружает огромное количество информации. Соответственно, люди ожидают открытости и со стороны компаний, с которыми они взаимодействуют. Люди все больше ценят ясность и доступность информации. Это становится одним из главных факторов при выборе компании. McDonald`s публикует информацию о калорийности своих продуктов. Экологически чистая бразильская косметика Natura публикует подробный отчет о достижениях своих социально-экономических целей. Клиенты, делающие заказ на вынос в сети японских ресторанов Kimitachi, могут проследить за приготовлением пищи по видеосистеме, установленной на кухне ресторана.

Исходя из примеров, можно сделать вывод, что использование и изучение трендов – очень важно. Этим занимаются специальные подразделения и компании. Зная тренды, каждый сотрудник может выстраивать взаимодействие с клиентом наилучшим образом, соответствуя или превосходя его ожидания. Именно с помощью трендов мы можем следить за изменениями ожидания клиентов, ведь необходимо знать, как изменяется восприятие мира и фокусы внимания клиента. По результатам исследования Senteo, впечатления клиента формируются из 5 областей: бренд, коммуникация, окружение, предложение и культура.

***Примеры клиентоориентированности в Сбербанке***

Отделения банка. К началу морозного сезона банк позаботился о своих клиентах и постарался сделать так, чтобы посещение отделений банка приносило положительные эмоции и оставляло теплые воспоминания: в начале декабря дверные ручки всех отделений украсили забавные красные меховые чехлы. Теперь открывать двери отделений стало еще удобнее и теплее.

Конфетомат. Для повышения финансовой грамотности в одном из отделений Сбербанка был установлен банкомат, который выдает не деньги, а конфеты. Называется он Конфетомат. Это обучающий аттракцион, который позволяет детям, чьи родители заняты решением своих вопросов, проводить время с пользой, решая финансовые задачки.

SMS сервис. Для удобства клиентов Сбербанк запустил сервис: денежные переводы через SMS. Чтобы отправить другому человеку деньги на карту Сбербанка, потребуется только его номер телефона. Перевести необходимую сумму можно мгновенно, просто отправив сообщение на номер 900.

Индекс CSI. Расчет индекса удовлетворенности (Customer Satisfaction Index — CSI) позволяет выявить значение и соотношение цены, качества, доступности и других факторов, влияющих на лояльность потребителя. Имидж, ожидания, воспринимаемая ценность, воспринимаемое качество — это факторы, которые влияют на удовлетворенность потребителя и в конечном итоге на его лояльность к данной компании. С нового года Сбербанк запустил проект «Индекс SCI». После любой операции, совершенной в отделении Сбербанка, на телефон с номера 9000 клиенту приходит сообщение на мобильный телефон с вопросом о качестве обслуживания. Клиенту предлагается оценить от 1 до 10 качество обслуживания (1 – совсем не понравилось, 10 – очень понравилось). Руководство банка определило средний показатель на одно внутреннее структурное подразделение 9,5. Выполнение этого показателя поощряется в виде ежемесячной премии каждому сотруднику подразделения. В свою очередь индекс CSI (Customer Satisfaction Index), характеризующий уровень удовлетворенности взаимодействия клиентов с банком, в 2015 году в Сбербанке составил 9,1 баллов из 10 возможных. В среднем по банковской отрасли индекс CSI в настоящее время составляет 8,8 баллов.

**2.2 Прикладное социологическое исследование: Выявление и анализ проблем и недостатков работы с клиентами отделения №9055/0611**

**Введение**

Одним из изучаемых филиалов является подразделение, расположенноепо адресу г. Санкт-Петербург, улица Типанова д. 27/39(далее в тексте вместо полного названия данного филиала будет употребляться ПАО Сбербанк). Данное отделение объединяет три филиала ПАО Сбербанк в один. Объединение подразделений было предпринято с целью экономии расходов банка. В связи с тем, что произошла реконструкция структуры трех недалеко друг от друга расположенных отделений в один филиал, в ПАО Сбербанке стали образоваться большие очереди. Согласно подсчетам, в среднем около 1000 человек посещают данныйфилиал банка по определенным вопросам. В среднем, по данным статистики, в ПАО Сбербанкелюдям приходится ждать своей очереди около 15-25 минут. Однако, исходя из внутреннего положения норм ПАО Сбербанк, операционист должен обслуживать клиента от 5 до 7 минут. Таким образом, можно сказать, что показатели эффективности работы операционистов в данном отделении являются отрицательными с позиции внутреннего устава ПАО Сбербанк. Дирекция данного филиала считает, что по проведению данной реструктуризации доход филиала должен повыситься на 3,5%, однако этого не произошло, во всяком случае, произошло, но не оправдало надежды дирекции банка. Доход вырос лишь на 0,5%. В связи с этим, руководители данного филиала считают работу операционистов неэффективной, так как они не укладываются в поставленные нормы, указанные во внутреннем уставе ПАО Сбербанк. По мнению дирекции отделения, данный факт свидетельствует, о том, что доход данного банка не растет на запланированные 3,5%, так как рабочая сила операционистов не отражает указанных требований. На этом фоне, у дирекции филиала ПАО Сбербанк возникают претензии к работе операционистов, что в свою очередь, вызывает рост напряжения в коллективе работников филиала, которое отрицательно сказывается на их прямых обязанностях по обслуживанию клиентов.

**Программа исследования**

Объект исследования – сотрудники ПАО Сбербанк. Предмет – изучение работы сотрудников с клиентами. Цель – выявить основные проблемы функционирования отделения.

Задачи:

1. Провести включенное наблюдение в отделении.
2. Организовать экспертные интервью.
3. Проанализировать результаты.
4. Дать рекомендачии.

Заказ на исследование был получен 06.10.2016, работа над ним проходила в следующие сроки: 07.10.2016 – 23.12.2016. В качестве методов сбора данных использовались экспертное интервью и включенное наблюдение. Включенное наблюдение проводилось в период с 28.11.2016 по 02.12.2016. В данный временной отрезок я ежедневно посещала данный банк с необходимостью проведения тех или иных банковских операций (перевод денег со счета на счет, снятие денег с карточки, открытие онлайн банка и т.д.). В соответствии с поставленными задачами исследования, временным научным коллективом также было проведено три экспертных интервью. Было проведено экспертное интервью с 9 представителями ПАО Сбербанк, работающими непосредственно с клиентами по их вопросам. Было решено привести 3 из 9 приложений.

1. Заместитель руководителя ВСП Лилия (Ж. 54 года, стаж работы 24 года. Интервью длилось 1 час 37 минут).

2. Старший менеджер по обслуживанию Александр (М. 25 лет, стаж 4 года. Интервью длилось 1 час 23 минуты).

3. Менеджер по обслуживанию Инна (Ж. 24 года, стаж 2,5 года. Интервью длилось 1 часа 45 минута).

4. Менеджер по обслуживанию Олеся (Ж. 35 лег, стаж 10 лет. Интервью длилось 40 минут)

5. Менеджер по обслуживанию Татьяна (Ж. 57 лет, стаж 21 год. Интервью длилось 41 минуту)

6. Старший менеджер по обслуживанию Елена (Ж. 46 лет, стаж 7 лет. Интервью длилось 33 минуты)

7. Старший менеджер по обслуживанию Раиса (Ж. 57 лет, стаж 16 лет. Интервью длялось 51 минуту)

8. Заместительно руководителя Светлана (Ж. 47 лет, стаж 27 лет. Интервью длилось 1 час 11 минут)

9. Руководитель Ритта (Ж. 43 года, стаж 15 лет. Интервью длилось 54 минуты)

При подготовке интервью дополнительное время было затрачено на поиск удобного времени для прохождения интервью с сотрудниками, так как были загружены своими должностными обязанностями. Однако данная трудность была успешно преодолена мной благодаря тому, что были выявлены дни, когда у интервьюеров была низкая загруженность в процессе работы.

Операционализация понятий.

Сервис – впечатления, которые формируются у внутренних и внешних клиентов при взаимодействии.

Конкуренция - соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности.

Банковская конкуренция - экономический процесс взаимодействия и соперничества кредитных организаций и других участников финансового рынка, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке банковских услуг с целью максимально полного удовлетворения разнообразных потребностей клиентов и получения наибольшей прибыли.

Клиентоориентированность – характеристика бизнеса, ориентированного на удовлетворение потребностей клиента, удобным для него способом.

Клиентоориентированный сервис – целенаправленные и системные действия Банка и каждого его сотрудника, целью которых является превзойти ожидания своих клиентов.

Внутренний клиент – сотрудник компании, который сам непосредственно пользуется товарами и услугами.

Внешний клиент – индивид, пользующийся товарами и услугами компании.

Потребительский тренд – это появление новых запросов, желаний и потребностей со стороны клиента.

Путь клиента – действия, которые совершает клиент, чтобы воспользоваться услугами банка.

Точка контакта – ситуации взаимодействия клиента на его пути.

Тренд – это основная тенденция изменения чего-либо.

Эмпатия - понимание эмоционального состояния другого человека.

Банк – финансово-кредитная организация, производящая разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами и оказывающая финансовыеуслуги правительству, юридическим и физическим лицам;

ВСП – внутреннее структурное подразделение (офис Банка);

Клиент Банка – индивид, пользующийся услугами Банка на постоянной основе;

Посетитель Банка – индивид, пользующийся услугами Банка на постоянной и временной основе;

РСБУ – Российские стандарты бухгалтерского учета, издаваемые Министерством финансов РФ;

Качество обслуживания – уровень клиентоориентированного сервиса.

Производительность – способность выпускать то или иное количество продукции (товара или услуг)

Производительные силы – это средства производства и люди, приводящие их в движение и обладающие определёнными знаниями, опытом и навыками к труду.

Рабочая сила – способность человека к тому или иному виду труду.

**Анализ результатов**

На основании анализа внутренних документаций ПАО Сбербанка были выявлены основные показатели производительности труда сотрудников банка. Данные показатели складывается в соответствии со следующими нормативами трудовой деятельности:«*Менеджер по обслуживанию – простые операции 160 клиентов в день, при нормативе 9 часов смены. Старший менеджер по обслуживанию – сложные операции 110 клиентов в день, при нормативе 9 часов смены. Заместитель руководителя – проблемы клиентов, 20 клиентов в день, при нормативе 9 часов смены»*. Согласно включенному наблюдению, исследовательская группа оценила нормативы трудоспособности сотрудников ПАО Сбербанка (см. Приложение №1 Дневник включенного наблюдателя), сопоставив их с нормативными требованиями.

Далее на основе исследования, проведённого в ПАО Сбербанк по адресу: ул. Типанова д. 27/39, временный научный коллектив пришел к результату, что сотрудники банка не особо стремятся выполнять поставленные нормативы, указанные во внутренних документах. По мнению сотрудников,невыполнение нормативов связанос низким уровнем технического обеспечения, которое играет важную роль в обслуживании. По словам (Александра см. Приложение №3 Транскрипт интервью старшего менеджера по обслуживанию) «*Наши компьютеры просто не справляются с тем потоком операций, которые приходится выполнять одновременно. Вместо 4 гигабайт оперативной памяти, наши компьютеры имеют всего 2 гигабайта, которые чисто физически не справляются с объёмом программ открытых одновременно!*». Второй проблемой, которую выразил интервьюер (Лилия см. Приложение № 2 Транскрипт интервью заместителя руководителя ВСП) «*У нас огромное количество работников, которые берут больничный, и нам приходится вызывать сотрудников с других отделений». На вопрос «Почему такой высокий уровень заболеваемости?».Нам ответили: «А вы сами не чувствуете, что у нас достаточно холодно?»*. Стоит также отметить, что согласно полученным данным интервью, менеджеры по обслуживанию, на которых ложится большой поток клиентооборота (160 человек в день) жалуются на маленькую заработную плату и на несбалансированное распределение обязанностей по работе с клиентами. Согласно мнению интервьюера (Инны Приложение №1 Транскрипт интервью менеджера по обслуживанию), заместитель руководителя обслуживает всего 20 клиентов в 9 часовой рабочий день, при этом он отказывается брать в свободное время тех клиентов, которых не успевают обслужить менеджеры, обладающие более низкими полномочиями. (Инна, 24 года) «*По моему мнению, в нашем банке происходит неравномерное распределение обязанностей. Ввиду большого потока людей, мы просто не справляемся всех оперативно обслуживать. Однако даже при таком большом потоке людей заместитель руководителя, который в день обслуживает всего несколько клиентов, в свое свободное время не соблаговолит нам помочь, обслужив хоть небольшую часть клиентов в часы пика, отправляя всех клиентов к нам*». В доказательство последнего, стоит также отметить результаты проведенного нашей исследовательской группой наблюдения. (См. Приложение №4 Дневник наблюдателя) «*В четверг, первого декабря, я в очередной раз пришла в изучаемый нами Сбербанк, с необходимостью проведения операции перевода денег со счета на счет. Я взяла как всегда талончик, был под номером Л041. Передо мной было еще двое: мужчина лет под 50 и женщина в возрасте от 35 до 40 лет. В банке как всегда было прохладно и я, не раздеваясь, сидела в куртке на кресле. Когда пришла моя очередь, меня отправили в дальнее большое окно. Подойдя к окну и узнав о моих намерениях, операционист сказал, что сейчас меня перенаправят в другое окно и отправил меня без очереди в маленькое окошко. Я спросила у девушки, которая меня обслуживала: «Почему меня отправили к Вам? Потому что Вы, наверное, более квалифицированный специалист?» - сказал я. В ответ услышал монотонное нет. «Просто то окно не занимается такими операциями, а компьютер автоматически все ровно отправляет именно к тому окну клиентов…*».

В заключение, подводя итоги, мной был выявлен ряд основных положений, связанных с невыполнением трудовых нормативов работниками ПАО Сбербанка. По моему мнению, это связанно, во-первых, с медленной работой технического оборудования банков (долгая работа операционной системы). Таким образом, я делаю следующий вывод, что согласно существующей проблеме о недостатке технического обеспечения, операционист не укладывается в отведённое ему время на обслуживание одного клиента! Во-вторых, в работе банка отслеживается определенная текучесть кадров, связанная с частыми заболеваниями сотрудников ввиду несовершенной системы отопления.  Таким образом, выделяем следующую проблему: плохо организована система отопления и кондиционирования, которая влечёт за собой недостаток операционистов, в связи с высокой заболеваемостью. В-третьих, согласно позиции менеджеров по обслуживанию, сотрудники крайне недовольны своей заработной платой и теми требованиями, которым они должны соответствовать. Таким образом, встает проблема о снижении мотивации к трудовой деятельности со стороны сотрудников ввиду маленькой заработной платы и высоких трудовых обязательств.

**Выводы и рекомендации**

Исходя из анализа результатов исследования, следует сделать следующие выводы:

1. В ПАО Сбербанке выявилось слабое техническое обеспечение компьютеров, работающих на минимальных параметрах установленной операционной системы.
2. В ПАО Сбербанке прослеживается определенная текучесть кадров, связанная с частым заболеванием сотрудников отдела.
3. В отделении банка выявилась несовершенная система отопления и кондиционирования.
4. В отделении банка выявилось недовольство со стороны менеджеров среднего и низшего звена к их объему работы и выплачиваемой им заработной платы.
5. В ПАО Сбербанке был выявлен низкий диапазон премирования между максимальной суммой и минимальной (разница 25% ).
6. В ПАО Сбербанке было выявлено недовольство по отношению к распределению обязанностей по обслуживанию клиентов в период час пика.

**Основные рекомендации:**

1. Подача заявки на обеспечение электрообогревателями, либо выделение средств из фонда руководителя на покупку данного оборудования.
2. Подать заявку на обеспечение улучшения технических характеристик компьютерного оборудования (в частности улучшения ОЗУ) .
3. Корректное распределение руководителем обязанностей в начале рабочего дня на пятиминутном собрании.
4. Выделить средства из фонда руководителя для премирования менеджеров среднего и высшего звена за высокую трудоспособность.
5. Пересмотреть положение о порядке и размере премирования сотрудников за их трудовую деятельность.

Рекомендации были представлены руководителю дополнительного офиса №9055/0611 Лапидус Ритте Геннадьевне совместно с региональным менеджером Рясковой Олеси Олеговне. При презентации рекомендации были одобрены руководством. Внедрение рекомендаций происходило в феврале 2017 года.

**Выводы**

Сбербанк – это основатель банковской системы России, Санкт-Петербург - город, в котором весной 1842 года началась история самого крупного финансового учреждения нашей страны. Спустя более полутора столетий Сбербанк России в столице, Санкт-Петербурге и регионах являет собой основу банковского сектора и постоянно развивается, подстраиваясь под тенденции мирового финансового сообщества. Две третьих населения страны потребляют услуги и продукты Сбербанка. Широчайший ассортимент продуктов и услуг позволяет банку занимать лидирующие позиции по количеству открытых депозитов, а также являться наиболее крупным кредитором экономики России.

Сбербанк своей стратегией развития выбрал клиентоориентированный сервис. Он регламентирует поведение сотрудника банка как превосхождение ожидания клиента.

В ходе исследований, проведенного в одном из офисов банка, выявлено часть недостатков организации рабочей деятельности в офисе обслуживающем физицеские лица. По окончанию были даны рекомендации по устранению этих недостатков.

Каждый день сотрудник взаимодействует с различными подразделениями банка. Сотрудники являются внутренними клиентами для своих коллег, так же как и коллеги являются внутренними клиентами для них.

Если фактическое впечатление от взаимодействия с коллегами будет превосходить ожидания, то можно получить больше удовольствия от работы и создать лучший клиентский опыт для внешних клиентов.

**Заключение.**

Доверие является ключевым атрибутом гражданского общества, фактором легитимности политической власти и индикатором стабильности общества. Доверие играет важную роль в ходе регуляции жизнедеятельности общества, социальных общностей и групп.

По мнению Петра Штомпки, существует важная характеристика, влияющая на оценку репутации и доверительных отношений – целостность и последовательность прошлых поступков, предсказуемость.

Видение Сбербанка в 2018 году сформировано на основе пяти главных направлений развития или стратегических тем. Руководство уверено в том, что именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые они ставят перед собой на период до конца 2018 года. Эти пять направлений следующие:

- с клиентом — на всю жизнь: «мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель — превосходить ожидания наших клиентов»;

- команда и культура: «мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества» [42].

Сбербанк своей стратегией развития выбрал клиентоориентированный сервис. Он регламентирует поведение сотрудника банка как превосхождение ожидания клиента.

Гипотеза исследования подтвердилась. Рекомендации по исследованию были приняты и внедрены руководством в феврале 2017 года.

Сбербанк сегодня — это главная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов.

Сбербанк сегодня — это мощный современный банк, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие.

Эта работа отражает лишь часть структуры Сбербанка. Это дает повод к множеству исследований его деятельности.

**Список литературы**

1. Авдашева, С.Б. Влияние асимметрии информации на структуру российского рынка сбережений домохозяйств. 2015. 3-38с.

2. Батракова Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка . 2011. – 245с.

3. Бек, Ульрих Общество риска. На пути к другому модернизму. 2015. – 384с.

4. Букин С. О. Безопасность банковской деятельности. 2011. - 288 c.

5. Галанов В. А. Основы банковского дела.2014. - 288 c.

6. Гамза В. А. Безопасность банковской деятельности. 2014. - 528 c.

7. Гравицкий, А. Основы деловой этики. А. Гравицкий. 2007. – 190 с.

8. Губин, В.Д. Основы этики: Учебное пособие. В.Д. Губин, Е.Н. Некрасова. 2008. – 224 с.

9. Концептуальные модели развития банковской системы доверия в Российской Федерации [электронный ресурс] Статья, 2012. – Режим доступа: http://www.akm.ru/ Дата обращения (15.04.17)

10. Луман, Никлас Власть. Н. Луман. 2011. – 360с.

11. Фукуяма, Ф. доверие социальные добродетели и путь к процветанию. Ф. Фукуяма. 2004.

12. Шапиро, Фрэнсис Психология социальной работы. Ф. Шапиро. 2012. 623-628с.

13. Штомпка, Петр Визуальная социология. П. Штомпка. – М.: Логос, 2007. – 168с.

14. . Федеральный Закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 г. № 395-1, ст.№ 5

15. Алексеев А. А. Маркетинговое исследование рынка услуг. 2008.

16. Крепкий Л.М. Организация коммерческого успеха: Экономика, 2003.

17. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. Финансы и статистика, 2006.

18. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. Финансы и статистика, 2006.

19. Романович Ж. А., Калачев С. Л. Сервисная деятельность: Учебник / Под общ. ред. проф. Ж. А. Романовича. 2007.

20. Экономика сферы платных услуг / Под ред. Е.Н. Жильцова. — Казань, 2006.

21. Баркер Р. Словарь по социальной работе. – Москва. 1994.

22. Модификация конкуренции в РФ в условиях экономических санкций Запада. Теоретическая экономика №3. 2015

23. Авдашева С. Политика поддержки конкуренции: Учебное пособие. 2004 .

24. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. 1996.

25. Аналитический банковский журнал № 7, июль 2007 г.// Зражевский В. Конкурентоспособность российских банков

26. Генри Минцберг. Менеджмент. Природа и структура организаций. Москва, 2011 г

27. Роднина А.Ю. Факторы конкуренции на российском рынке банковских услуг: региональный аспект / А.Ю. Роднина // Теоретическая экономика.

28. Розмаинский И.В. Институционализм / И.В. Розмаинский // Журнал институциональных исследований.

29. Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2008 г. № 2043р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/archive\_ffms/ru/press/russia2020/strategy2020/index.html.

30. Хандруев А.А. Конкуренция в банковской отрасли: тенденции, проблемы, прогнозы /А.А. Хандруев, А.А. Чумаченко // Банковское дело. 2010.

31. Федорова А. Ю., Толстых Т. Н., Радюкова Я. Ю. [и др.] Развитие финансовой системы в условиях модернизации экономики России: колл. монография. Тамбов, 2013.

32. Цаплев Д. Н., Штезель А. Е. Современные подходы к определению и управлению конкурентоспособностью коммерческого банка // Экономика: теория и практика. 2012. № 4 (28). С. 43-52.

33. Чернова С. А., Алиева М. Ю. К вопросу о сущности банковской конкуренции и конкурентоспособности // Финансы и кредит. 2012. № 23 (503). С. 14-22.

34. Банковское обозрение № 9. сентябрь 2007г// Орлов Д. Банки и общество: обязательства вне коммерции

35. Деньги и кредит № 5, 2001 г.// Попков В. В. О поддержании равноправной конкуренции на рынке банковских услуг

36. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 2011

37. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 2008.

38. Экономические науки. Июль. 2007г// Роговицкий А. А. Банковская конкуренция: новые вызовы и тенденции развития

39. Тавасиев А. М., Рабельский Н. Конкуренция в банковском секторе России. Уч.пособие для вузов. 2001. С. 304.

40. Тагирбеков К. Р. Основы банковской деятельности. Учебное пособие. 2003.

41. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Маркетинг, 2002. — С. 888.

42. Сайт Сбербанка. Раздел Стратегия развития Сбербанка до 2018 года. Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\_2018

43. Веселов Ю. В. Экономика и социология доверия. 2004

*Приложение № 1*

**Транскрипт интервью менеджера пообслуживанию**

*Менеджер по обслуживанию Инна (Ж. 24 года, стаж 2,5 года).*

-*Расскажите давно ли Вы работаете в банке? Как Вы туда попали ? Нравится? Не нравится? Первое впечатление?*

-Работаю я уже 1,5 года. Официально с 24 августа, а вообще там еще было обучение где- то с середины июля нас учили именно вот тому чем я буду заниматься, теории неделю учили, потом практика была неделю в учебном отделении, затем я уже пошла работать в свое именно конкретное отделение. До апреля этого года я работала менеджером по обслуживанию, а затем меня повысили до старшего менеджера. Сейчас работаю старшим менеджером вплоть до сегодняшнего дня. Впринципе работа, ну как сказать, нравится, мы работали раньше в старом отделении и в декабре прошлого года нас перевели в новое, объединили тогда три маленьких отделения в одно и понятное дело клиентов поток у нас огромный и объем работы значительно увеличился.
- *Ну подождите, расскажите по подробнее, как Вы шли карьерно, то-есть , как Вас так повысили?*

-Менеджер по обслуживанию, он делает простые операции, там платежи, пенсии, наличные. Начала когда мы переехали в новое отделение, там, вот, особенно мы работали в новогодние праздники, там было со второго по девятое, я работала в эти праздники, нам платили двойной оклад, а народу не было, клиентов маленькое течение было и мне выдали наставницу, обучали более сложным операциям: компенсации, мошеннические действия, все что связано с проблемами- меня этому обучали, я всему научилась, эта наставница ушла потом в декрет где- то по- помему в конце марта и в начале апреля меня порекомандовали на ее место на декретную должность и вот так я и нахожусь сейчас на месте старшего менеджера.

-*Как различные функции которые Вы выполняли на начальном этапе различаются от новых?*-Старший менеджер он должен совмещать все функции администратора смены, то- есть это прийти утром, открыть операционный день в программе, посчитать все ценности, все, все подшить, все журналы заполнить и функции старшего кассира должен выполнять, все что связано с деньгами, это к нему.У нас делятся обязанности, то-есть администратор смены- он ведет бухгалтерский учет и в конце тоже дня он закрывает операционный день, а старший кассир отвечает только за ценности банка: деньги, карты, сертификаты. Он тоже все подсчитывает и сдает потом под учет.

-*Можете рассказать, вот именно функции по подробнее, в деталях, вот функция операциониста, функция старшего менеджера?*
-Нет как такового понятия- операционист, у нас есть понятие старший менеджер и просто менеджер. Менеджер он вот именно, пришел человек с квитанцией одной, он будет обслуживаться менеджером, а пришел человек, допустим, с переводом в банк с отозванной претензией, его сразу направляют к старшему менеджеру, чтобы он разбирался как именно должен проходить этот платеж.

- *А отправляет кто? Сам компьютер на входе, когда выбирает клиент?*-Нет, в том то и дело, это минус нашей системы, у него есть платеж, он нажимает – “платежи”, сначала отправляют в короткие окна и потом только после этого перенаправляют клиента в длинное окно, то есть к администратору. У нас не усовершенствованная система, поэтому много у него операций или там унего сложная операция

-*А если допустим надо две операции сделать?Можете рассказать?*
-Вот, две операции. Вообще, он тоже берет один талон, мы всем клиентам говорили, чтобы брали один талон и его потом перенаправят в длинное окно.
-*Без очереди это происходит?*

-Он в приоритете стоит, этот талон, который перенаправлен в длинное окно, он вызывается в приоритете. То есть его сразу следующим пригласят.

*-То есть получается, можно ли взять билетик сразу на длинное окно? Или это все-таки назначаемое?*

-Ну нет, ну там матрица так не настроена. То есть там ты можешь попасть и в короткое окно.

-*То есть хаотично самоопределяет кого куда компьютер?*-Да, да.

*-Вот, но по времени разное? То есть, допустим, если элементарный платеж попадает в длинное окно, он будет по времени оценен качество работы по длинному времени? Правильно я понимаю?*

-Да, да. То есть если человек пришел с одной квитанцией и попал случайно в длинное окно, то я могу его обслуживать 6 минут 50 секунд спокойно.
*-И как сказывается вот по времени? Жестко ли контролируют вас как бы?*-Контролируют очень жестко. Нас контролирует заместитель руководителя, у нас вообще разделяются обязанности в отделении. У нас руководитель и заместитель руководителя. Руководитель отвечает за общее руководство, как написано в его регламенте и за бизнес. То есть он должен продавать вместе с менеджером по продажам и консультантами, а мы – менеджеры по обслуживанию, над нами заместитель руководителя и он отвечает за операционное качество, за выполнение вот норматива по очередям и за прочие ошибки кассовые. И он очень следит за очередью, то есть он контролирует жестко и даже…

*-А в чем проявляется его контроль? Он как-то санкции какие-то вводит? Видит, что человек медленно работает, с секундомером ходит, отмечает или?*-Ну, практически да. Мало того что он стоит за спинами и говорит «Быстрее! Быстрее, быстрее, быстрее! Потом на каждой летучке, ну, подводит итоги прошлого дня и ну иногда ну очень редко такое бывает из-за очереди он такого никогда не делал, но там из-за операционных ошибок дисциплинарные взыскания.
*-А вот по поводу очереди. Насколько большая у вас очередь?*-Вообще по статистике примерно в пиковые дни, даже и не в пиковые дни на самом деле у нас тысяча клиентов в день.
*-Для Вашего филиала это много?*

-На самом деле очень много, потому что у нас всего одиннадцать окон. Одиннадцать. Из них пять, точнее четыре окна выделены под менеджеров по продажам, которые не обслуживают этот клиентопоток. А одно окно – это касса основная. Еще одно окно это окно «Решить проблему». Сервис-менеджер там работает, он решает проблемы прямо сложные, больше шести минут пятидесяти секунд. Но у него тоже знаете обслуживание там двенадцать клиентов в день. Остается три коротких окна, которые должны пропускать через себя весь клиентопоток, длинное окно- администратор и еще у нас было второе длинное окно, там помощник администратора, ну можно так сказать, но сейчас его забирают, поскольку вводят пятого менеджера по продажам и его это место отдадут ему. То есть останется всего пять окон, из которых одна касса, один администратор и три быстрых окна. То есть на весь клиентопоток тысяча клиентов в день вообще не успеваешь ниче ни сделать, ни в туалет выйти, ни поесть.
*-А как бы вы оценили именно само оборудование? То есть быстро ли работает сам компьютер, загружается?*

-Очень часто бывают сбои в техническом обслуживании поскольку в пиковые дни нагрузка компьютера ну я так думаю система наверно не выдерживает и бывает вот замедление в работе там или что-нибудь такое, бывают сбои принтеров, вот и то есть поскольку допустим много квитанций надо постоянно менять чековую ленту, которой мы печатаем чеки и квитанции.
*-За это вы отвечаете?То есть а как Вы допустим не бывало ли у вас такое что у вас идет сбой компьютера, система отказывается работать, а вам надо обслуживать клиентов?*

-Есть такое, часто бывает. Поэтому на этот случай мы должны «зарегистрировать инцидент» это называется в нашей системе, чтобы как это называется инженеры на своем уровне решили эту проблему и нам иногда бывает снимают процент плохой очереди. То есть если мы зарегистрируем этот инцидент, что действительно у нас сбой программы…
*-А как вы это зарегистрируете? Как понять процент плохой очереди? Что это такое?*-У нас есть специальная программа где регистрируются разные инциденты там поломка какая-нибудь или что-то сбой в работе. А процент по очереди – у нас берется сто процентов. Девяносто процентов должно быть с зелеными талонами, десять с красными. Ну допускается отклонение десять процентов. Зеленые талоны, они будут зелеными, если клиент в очереди с этим талоном не ожидает более десяти минут. В пиковые дни норматив увеличивается до четырнадцати минут. Пиковые дни рассчитывает центральный аппарат и знаете иногда он прогадывает, потому что он говорит «Пиковые дни два», а у нас допустим всю неделю идут за пенсией по всему району.
*-То есть получается а вот можете рассказать по подробней как вы фиксируете инцидент? То есть вы перенаправляете своего клиента когда у вас сбой или он так ждет?*

-Нет, мы не перенаправляем клиента. Нет, он сидит, ждет, пока мы наладим все или пока мы будем работать с медленной программой, но в этом случае инцидент регистрируют. То есть да со стороны клиента это будет плохое обслуживание но с нашей стороны чтоб начальство к нам не придиралось у нас есть инцидент, у нас есть номер этого инцидента, мы предъявим что у нас плохо работала техника поэтому с верхов у нас не будет никаких нареканий, только нарекания со стороны клиента.
*-А часто ли такое бывает?*

-Ну наверно раз в два месяца бывает.

*-То есть в остальное время программа компьютерная программа работает хорошо?*
-Сложно сказать, я бы тут ответила, что скорее нет, чем да.

*-То есть вы бы как вот оценили само оборудование?*-На самом деле оборудование старовато, можно было бы его и обновить, но система с которой мы работаем вполне простая и удобная.

*-То есть все удобно для персонала вот вам удобно работать с той системой которую вам предлагает сам банк?*

-Да, да. На самом деле удобно там как бы в основном то быстро все работает вот и мы привыкли быстро работать. Так в принципе устраивает.
-*А ну тогда как бы вы оценили объем вашей работы? Много ли? И дифференцированный ли объем? Вот вы сказали что у вас есть окна которые практически не работают? То есть они очень важные для персонала. Вот как вот их объем и ваш?*

-Вот ну у всех есть свои нюансы. Менеджеры по продажам должны выполнить план, хоть клиентов у них мало, но они должны выполнить план, то есть они как бы их мы не трогаем потому что они действительно то есть они своей работой они продают. И это тяжелый труд.
*-А что продают, как, в чем…?*

-Продают услуги, там вклад открыть под проценты, карту могут тебе продать, ну и прочее такое, страховки на карты, на дом там страхование. А вот допустим у меня есть претензии к работе сервис-менеджера, который решает проблему он считает что талон Д решит проблему, который вызывается в приоритетом в его окно , он еще вызывается так же в окно администратора. И он сказал, что сперва должен вызвать администратор и если он не сможет решить проблему тогда перенаправить к сервис-менеджеру. Я считаю что с моим клиентопотоком что у меня там было много погашения кредитов, много переводов в иностранные банки и прочие операции которые я должна выполнять а он не должен, то есть я не считаю нужным выполнять операцию «Решить проблему», если она будет вызываться в его окно, учитывая то что у него клиентопоток двенадцать человек.
*-То есть у него нормированный клиентопоток в двенадцать человек не больше в день?*

-Нет у него не нормированный. Он сам себе его нормирует. То есть он говорит что: «*Эту проблему можешь решить ты, так что ты будешь заниматься*» И не берет к себе клиента. Когда у меня допустим своей работы много.
*-А сколько у вас в день вот на человека операций, клиентов?*-В пиковые дни по двести на коротких окнах и где-то по сто пятьдесят на длинных.
*-И вы успеваете всегда? То есть как вы оцените?*-Нет не всегда потому что если они идут равномерно клиенты то мы успеваем. Да, то есть у нас зеленая очередь, мы выполним девяносто процентов – это хорошо. А они очень часто, мы же находимся на территории где восемь автобусных только остановок, не считая вот этого вот Проспекта Славы, который просто проходной двор и торгового комплекса. Они всегда вот особенно с остановок вот бабули все собрались в автобус, приехали, вышли из автобуса и всем скопом идут в отделение, то есть всей толпой и берут талон. Понятное дело у них отсчитываются эти десять минут как бы ну от количества клиентов. То есть они неравномерно распределяются, а наоборот наплывами такими и поэтому у нас проблемы с очередью.
*-А вот не расскажете, а почему пришло такое реформирование именно объединение филиалов?*

-Я думаю, это с целью сокращения, сейчас идут массовые сокращения. Закрыли наше маленькое отделение и отделение на Витебском проспекте. Так же закрыли на Проспекте Гагарина, закрывают отделения, объединяют в одно, рабочих мест не прибавляют, говоря о том, что: «Вы справитесь с клиентопотоком так.», а других сотрудников сокращают, их реально отправляют на улицу, вот, и говорят, что: «Переводите клиентов в удаленные каналы обслуживания.», ну то есть это интернет, то есть: «Оформляйте, продавайте карты им, подключайте интернет-банкинг и пожалуйста все можно сейчас все можно делать в интернете. И пускай дома в интернете…», тем самым снижается клиентопоток. Сколько-то это правда, но у нас сегмент, которые негативно настроены к интернету. И которые не умеют пользоваться и считают, что допустим компьютерная техника слишком дорогая в обслуживании и вообще.

*-А у вас есть нормативные документы по поводу производительности банка?Вот как то есть нормы как должен, стандарты работы персонала?*
-А есть но видите они в идеале на бумаге, а на практике они почти не действуют, там же все индивидуально, в зависимости от сегмента. А на сегментарности нормы и правила не распределены.
*-Как именно? Можете вот рассказать подробнее, что вы знаете? То есть что вам говорит руководство? «Выполните план»?*

-Руководство говорит, что норматив обслуживания операции там сто сорок операций допустим на длинном окне. Вот. И ты можешь его выполнить то очередь все равно будет красной не зависимо от того что вот они равномерно, допустим сто сорок операций ты должна сделать, ты сделала сто сорок, но все равно красная очередь. А потому что они наплывами к нам заходят.
*-То есть получается в целом система я так понимаю не совершенная?*

-Она утопична я бы сказала.

*-Утопична?*-Да. Она как бы на деле да, как бы на бумаге все вроде как идеально, но они не учитывают как бы территориальный сегмент, то есть у нас обслуживаются только пенсионеры. Вот, только пенсионеры. Со всех отделений все бабушки, которые отказываются получить карты: «Не хочу ни в какую!». Хотя наняли же консультантов, чтобы те их обучили. Они все равно ни в какую не хотят.

*-Именно сами люди, да?*

-Да. То есть они лучше по сберкнижкам, с паспортом придут в отделение, возьмут талончик, просидят час. У нас ждут в пенсионные дни по часу в очереди клиенты. Мы вызываем «Скорую» раз в месяц стабильно, потому что кому-нибудь станет плохо, потому что у нас, видите ли, слишком душно в помещении. Ну потому что они сидят у нас в куртках всей толпой, как в бане, а мы сидим в блузках и нам нельзя ничего накинуть на себя. Понятное дело, мы для себя стараемся, чтобы потеплее, чтобы не простудиться, чтобы не заболеть, не сесть на больничный, ато если мы сядем на больничный, у нас сократится штат.

*-То есть у вас очень жестко в этом плане все, если человек вышел на больничный, нет замены, кто может взять?*

-У нас есть фонд, «Подменный фонд» называется. Но там всего на весь город четырнадцать человек, а от таких случаев допустим, особенно вот в такие периоды зимние очень много людей болеет, и понятное дело этот весь фонд не осилит всю работу всего города. Четырнадцать человек особенно. У нас иногда приходит подменный фонд, но, он знаете, он не чувствует себя как бы, ну то есть ответственным что ли как бы он пришел, работу свою выполнил, а то как он ее выполнил ему уже все равно потому что пойдет в другое отделение.

*-А как ему зарплату?*

-По среднему, ему по среднему. Ему как бы оклад у нас у всех стабильный, а премия зависит от норматива очереди. Так у него стабильный норматив. То есть им не норматив даже, им не надо делать никакие планы, ничего не надо делать, у него просто стабильная премия. Допустим там пятнадцать тысяч в месяц, все. Ни больше, ни меньше.

*-А как вам тогда рассчитывают? То как есть начисляется именно зарплата? То есть, по каким нормативам? То есть опять же таки по производительности, по количеству людей принятых?*

-Нет, по нам на вот именно менеджер по обслуживанию распределяется зарплата понятное дело оклад и премия ежемесячная от норматива там выполнения показателя «Очередей нет» называется. То есть мы должны в месяц чтобы девяносто процентов талонов всех у нас были зелеными. От этого зависит коэффициент премирования. Если девяносто процентов, он самый высший – один и шесть. Если от восьмидесяти до девяносто у нас процетовка по очереди за месяц – это единица, если меньше восьмидесяти – это ноль и шесть. И этот коэффициент умножается на коэффициент отработанного времени, на оклад и на коэффициент нормированного премирования. Он всегда у банка определен как бы нормативами.

*-То есть у вас есть какое-то положение да где расписаны формулы?*-Да есть. И придя на работу, заместитель обязан провести это называется «Наставническая сессия». Он же заместитель, он наставник над менеджерами, он обязан провести наставническую сессию, рассказать, как надо работать и научить рассчитывать свою премию.

*-Получается вы, рассчитав свою премию с таким потоком я так понимаю с красными номерками да у вас?*

-Да. У нас было так вот мы в декабре переехали. Вообще до переезда у нас всегда была зеленая очередь, всегда все хорошо, всегда высшую премию получали. А после переезда в декабре первые три месяца нам сказали, что будут рассчитывать по среднему, поскольку вновь открывшийся филиал, мало ли у вас там проблем будет много, раза четыре по среднему. А декабрь-январь мы завалили, февраль мы вытянули на девяносто процентов, но нам все равно начислили по среднему, потому что вновь открывшийся филиал, апрель завалили, май вытянули. Май, июнь, июль, август мы вытянули на девяносто процентов, нам платили максимальную премию, а сентябрь завалили, октябрь вытянули и сейчас ноябрь завалили. И сейчас будет декабрь. Но декабрь я думаю, тоже завалят, потому что перед новым годом всем надо все дела сделать, все долги отдать.

*-То есть завалили как? В каком плане?*

-Меньше девяносто процентов очередь.

*Приложение № 2*

**Транскрипт интервью заместителя руководителя ВСП**

*Заместитель руководителя ВСП Лилия (Ж. 54 года, стаж работы 24 года).*

-*Давно ли Вы работаете в банке?*

-Очень давно, 24 года.

-*Как бы Вы бы оценили данный филиал? Что вам нравится, не нравится?*

-Ну нравится, организация рабочего пространства, пространство клиентского зала, органомика, нравится, что открытые, большие стеклянные пространства, это расширяет зрительно ощущение комфорта и простора – это всё нравится.

Не нравится – не совершенная система отопления и кондиционирования, особенно в рабочих зонах. Регулирование клиентского потока, расположение устройства для получения талонов для ожидания в очереди, не нравится близость к остановкам общественного транспорта.

-Как бы Вы оценили условия труда в этом филиале, что Вам нравится и что бы вы хотели усовершенствовать?

-Условия труда хорошие, мне нравится. Усовершенствовать…ну даже не знаю, теплее чтобы было на рабочих местах, а так все хорошо.

*-Как Вы оцениваете размеры очередей в вашем филиале, Вы считаете, что очереди в банке стали слишком длинными? И почему так происходит?*

-Очереди стали слишком длинными, конкретно в нашем офисе мы называем их пиковые дни когда происходит массовая выплата пенсий и оплата платежей, потому что в микрорайоне закрыто 4 офиса из которых поток клиентов идет в наш офис не смотря на то, что он должен распределять равномерно между другими объединенными офисами.
Этот повышенный поток клиентов идет к нам потому что до нас удобнее добраться как пешком, так и транспортом.

-*А можно ли как то решить проблему с очередями? Пробовали ли Вы это сделать и как Вы оцениваете Ваши результаты?*

-Мы пробовали решить проблему с очередями, предлагая альтернативные услуги банка для клиента, но поскольку сегментация потока клиентов не позволяет переводить клиентов на удаленные каналы, то иных способов как открыть других, дополнительных офисов или восстановления, хотя бы двух из трех ранее существовавших является наиболее оптимальным вариантом.
-*Из каких потребителей обычно создаются очереди? И кто чаще всего дожидается в этой очереди?*

-Потребители чаще всего – это люди преклонного возраста либо пенсионного начиная, где то с 1950 года рождения. Очереди создаются по причине того, что наши люди очень консервативны и не любят воспринимать все новое даже если оно очень удобное, из этого складываются очереди.

- *А почему у Вас так мало сегодня сотрудников?*

-У нас огромное количество работников, которые берут больничный, и нам приходится вызывать сотрудников с других отделений.

*-Почему такой высокий уровень заболеваемости?*

*-* А Вы сами не чувствуете, что у нас достаточно холодно?

- …

*Приложение № 3*

**Транскрипт интервью старшего менеджера по облуживанию**

*Старший менеджер по обслуживанию Александр (М. 25 лет, стаж 4 года).*

*-Давно ли Вы работаете в банке?*

-Более трех лет.

*-Как бы вы оценили данный филиал? Что нравится/что не нравится?*

-Очень большой поток клиентов, из-за того, что большой клиентопоток, сотрудники получают меньше.

*-Как бы Вы оценили условия труда? Что нравится? Что бы вы хотели усовершенствовать?*

-Условия труда в принципе нормальные, предоставляемые сбербанком, ну впринципе все нормально.

-*Как Вы оцениваете очереди в банке?*

-Положительно.
-*Можно ли как-то решить проблему с очередями? Пробовали ли Вы это сделать? И как Вы оцениваете Ваши результаты?*

-Уменьшить клиентопоток в офисе, к сожалению, сейчас на данный момент, потому что у нас в городе большинство пожилых людей, невозможно. Потому что клиентопоток создают именно пожилые люди, которые не умеют пользоваться интернетом и всякими гаджетами.

-*Как Вы оцениваете объем Вашей работы?*

-Продуктивный и очень большой.

-*Устраивает ли Вас Ваша заработная плата?*

-Нет. На фоне 2016 года и 2015 можно сказать, что мой заработок уменьшился в порядке 10%.

-*Устраивает ли Вас социальная ответственность банка по отношению к Вам и клиентам?*

-К клиентам, в принципе, да. Как к сотруднику – удовлетворительно из-за того что хотелось бы, конечно, больше предложений для сотрудников банка.

-*Как Вы оцениваете производительность банка?*

-На фоне, так сказать, экономического кризиса 2016 года, в целом, если взять динамику, то «Сбербанк» занимает лидирующую позицию в России по компаниям.
-*Как Вы думаете, требования банка по отношению к персоналу и к их работе являются справедливыми ?*

-Считаю, что нет, потому что те требования, которые требуют от сотрудников руководители, они перечат друг другу и в большинстве из-за этого сотрудники допускают ошибки в кассовой работе, теряют свои деньги и деньги банка.

*Приложение № 4*

**Дневник включенного наблюдения**

28.11.16

Первый раз я пришла в Сбербанк, хотела снять деньги с карты. По первым ощущениям место мне понравилось. Однако были большие очереди в большей степени из пожилых людей. В основном женщины от 50 до 70 лет. Я была очень удивлена, увидев такое большое скопление пожилых людей. Отмечу, что операционисты были раздраженные и пенсионеры еще больше…

29.11.16

Сегодня пришла с проблемой открытия онлайн банка. На самом деле он у меня уже был давно открыт. Но я специально ввела неправильный пароль трижды, дабы заблокировать онлайн банк. Пришла в банк, взяла талончик. Встретили меня сходу агрессивно, я растерялась и опешила. Мол, я вроде как взяла талончик, а на самом деле мне надо было подойти к девушке, которая стояла возле стойки регистрации, обслуживала клиентов. Отмечу, что в этот день было жутко холодно в банке, наверное, отопление отключили за неуплату… В итоге, девушка обслужила меня быстро. Я осталась доволена, она оперативно все сделала, поняв мою проблему.

30.11.16

Сегодня пришла опять в банк, хотела встретиться с той девушкой, которая меня вчера обслужила, так как после того, как я пришла домой у меня не сработал тот пароль, который она мне дала. В этот день в банке было не особо многолюдно, было три человека, работало два окна. Одно большое и одно маленькое. Мне успешно заменили пароль и электронный банк начал функционировать.

01.12.16

В четверг, первого декабря, я в очередной раз пришла в изучаемый нами Сбербанк, с необходимостью проведения операции перевода денег со счета на счет. Я взяла как всегда талончик, был под номером Л041. Передо мной было еще двое: мужчина лет под 50 и женщина в возрасте от 35 до 40 лет. В банке как всегда было прохладно и я, не раздеваясь, сидела в куртке на кресле. Когда пришла моя очередь, меня отправили в дальнее большое окно. Подойдя к окну и узнав о моих намерениях, операционист сказал, что сейчас меня перенаправят в другое окно и отправил меня без очереди в маленькое окошко. Я спросила у девушки, которая меня обслуживала: «Почему меня отправили к Вам? Потому что Вы, наверное, более квалифицированный специалист?» - сказала я. В ответ услышал монотонное нет. «Просто то окно не занимается такими операциями, а компьютер автоматически все ровно отправляет именно к тому окну клиентов». После этого мне выполнили ту операцию, которая мне требовалась, и я довольная ушла домой.

02.12.16

 Сегодня я пошла в наш любимый Сбербанк поменять валюту. Взяла талончик. Людей было очень много, впереди меня было аж 8 человек. Я прождала своей очереди около 35 минут. По моим наблюдениям в данный день работало 5 окон, обслуживающих клиентов. Клиенты банка были различные, там были и пожилые, и люди среднего возраста. После того, как я прождал 35 минут, меня вызвали в кассу, где мне обменяли валюту в долларов на рубли. Судя по виду, операционистка была крайне раздражена по своему виду и постоянно жаловалась на отсутствие перерыва.