Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление ***38.03.02*** **Направленность** «Логистика»

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ АО «ПОЧТА РОССИИ»**

Обучающийся **Симонов Андрей Владиславович** _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2022 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся Симонову Андрею Владиславовичу

1. Тема: Совершенствование управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России»

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «___» _____ 202__ г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1.1. Сущность и содержание сервисного обслуживания потребителей

1.2. Основные методы управления процессами сервисного обслуживания потребителей

1.3. Методика проведения анализа качества сервисного обслуживания потребителей

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ АО «ПОЧТА РОССИИ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Почта России»

2.2. Анализ системы сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России»

2.3. Оценка эффективности управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России»

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ АО «ПОЧТА РОССИИ»

3.1. Внедрение мероприятий по обучению персонала при контакте с потребителями

3.2 Разработка системы мониторинга качества сервисного обслуживания потребителей

3.3. Оценка эффективности программы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала 16 таблиц, 28 рисунков.

6. Приложения 1.

Дата выдачи задания __.__.202__ Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося_____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.....8
1.1. Сущность и содержание сервисного обслуживания потребителей.....8
1.2. Основные методы управления процессами сервисного обслуживания потребителей.....14
1.3. Методика проведения анализа качества сервисного обслуживания потребителей.....22
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ АО «ПОЧТА РОССИИ».....33
2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Почта России».33
2.2. Анализ системы сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России».....41
2.3. Оценка эффективности управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России».....48
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ АО «ПОЧТА РОССИИ».....58
3.1. Внедрение мероприятий по обучению персонала при контакте с потребителями.....58
3.2 Разработка системы мониторинга качества сервисного обслуживания потребителей.....72
3.3. Оценка эффективности программы.....76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....88
ПРИЛОЖЕНИЕ 93

ВВЕДЕНИЕ

Основой успешной деятельности сервисного предприятия является построение долгосрочных отношений с покупателями – потребителями услуг. Создать и сохранить подобные отношения помогает, прежде всего, такой весомый конкурентный инструмент, как качество обслуживания клиентов.

Сервис представляет собой вид деятельности, нацеленный на удовлетворение спроса населения посредством оказания услуг. Крайне важно это в сфере обслуживания.

Каждая компания должна быть заинтересовано в том, чтобы постоянно осуществлять мониторинг качества услуг, которые оно предлагает потребителю, правильно оценивать результаты этих исследований и применять их в формировании маркетинговых стратегий своего бизнеса. В условиях конкуренции смогут победить только те компании и предприятия, которые постоянно ведут работу по обеспечению и усовершенствованию качества обслуживания по важным для потребителя показателям.

Объектом исследования в работе выступает АО «Почта России».

Предметом исследования в работе является система сервисного обслуживания потребителей.

Целью данной работы является разработка программы совершенствования управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России».

Задачи:

- изучить сущность и содержание сервисного обслуживания потребителей;

- выделить основные методы управления процессами сервисного обслуживания потребителей;

- рассмотреть методику анализа качества сервисного обслуживания потребителей;

- представить организационно-экономическую характеристику АО «Почта России»;

- проанализировать систему сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России»;

- оценить эффективность управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России»;

- разработать мероприятия по обучению персонала при контакте с потребителями;

- разработать систему мониторинга качества сервисного обслуживания потребителей;

- оценить эффективность программы.

В данной работе были использованы следующие научные труды, посвященные исследованию основ сервисного обслуживания: Барабашкина Е.В., Бурняшева Л.А., Велединский В.Г., Груздева К.Е., Гулида Н.К., Калачев С.Л., Колосова О.О., Кузнецова В.В., Мошкина Е.С., Павлова Г.Ю., Прокофьева О.В., Резник Г.А., Романович Ж.А., Рубцова Н.В., Руденко Л.Л., Свириденко Ю.П., Чурсина Д.А. и др.

Теоретической основой выпускной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие понятие сервисного обслуживания потребителей, методы управления процессами сервисного обслуживания потребителей.

В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные отчетности объекта исследования.

Практическая значимость работы состоит в разработке программы совершенствования управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России».

К методам, использованным в работе, относятся: анализ и синтез, метод обобщения, сравнение, графический метод, экономический и математический анализ.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1.1. Сущность и содержание сервисного обслуживания потребителей

Сервис – особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг [15, с. 96].

Наличие очередей в системах массового обслуживания заставляет проводить исследования для определения показателей их эффективной эксплуатации, с целью существенного сокращения среднего времени ожидания при определенной длине очереди. Полученные данные можно использовать для повышения эффективности системы путем определения необходимой интенсивности обслуживания.

Часто такие результаты используют для совершенствования менеджмента обслуживания для минимизации его стоимостных характеристик. При этом сокращаются затраты, обусловленные потерями, вызванными задержками в предоставлении запрашиваемых услуг. К числу основных элементов моделей массового обслуживания относят посещение клиентом сервисного устройства (часто называемых «заявкой обслуживания») и продолжительность выполняемых работ (часто называемых «сервисом» или «обслуживанием системой») [2, с. 47]. Клиенты, стоящие в очередь, образуют некоторый источник. При посещении сервисного устройства, клиент может сразу же попасть на обслуживание или встать в очередь, если устройство занято. Завершив необходимый цикл работ по обслуживанию, устройство сразу же автоматически принимает очередного для его обслуживания или находится в состоянии простоя до появления нового клиента.

Более расширенная классификация видов сервисного обслуживания представлена на рисунке 1.

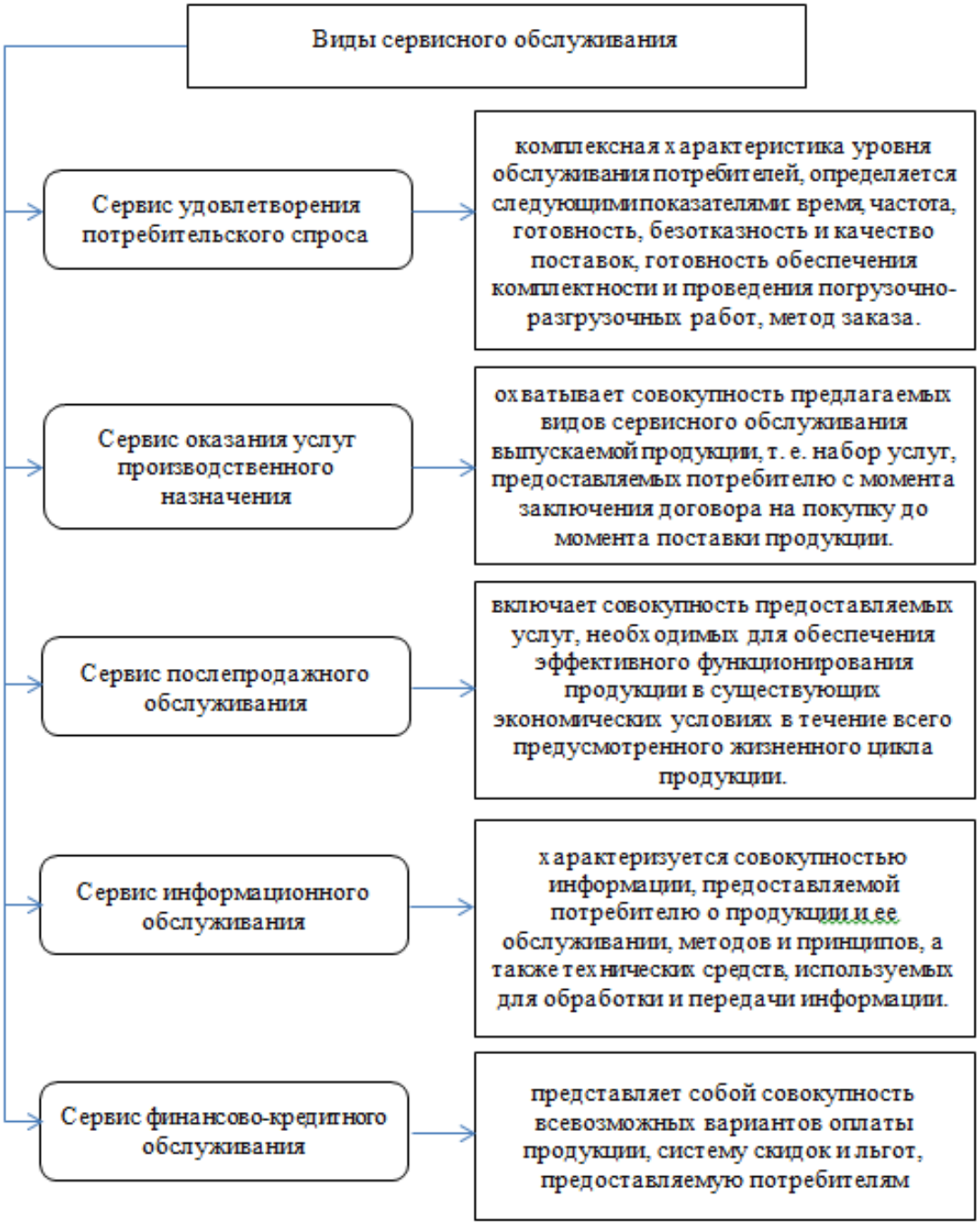

Рисунок 1 – Классификация видов сервисного обслуживания

Становление и развитие рынка сервиса и услуг в России началось около 20 лет назад. С массовым появлением на российском рынке товаров зарубежных производителей сложился существенный дисбаланс – спрос на

услуги по гарантийному и послегарантийному обслуживанию стал многократно превышать их предложение.

Сегодня устойчивое развитие стало одной из самых значимых концепций, стимулирующих изменения как в мировой экономике, экономиках большинства стран, так и в бизнесе. Эта концепция направлена на повышение осведомленности руководителей предприятий и поощрение их приверженности устойчивому развитию. Это обусловлено как стремлением общества повысить ответственность хозяйствующих субъектов за последствия их производственной и иной, в том числе коммерческой деятельности для окружающей среды и экологии, так и желанием со стороны бизнеса, в особенности крупного, создать и поддерживать положительный имидж в глазах общества, клиентов и стейкхолдеров, поскольку измерение успешности бизнеса только в категориях роста финансовых показателей уже не является актуальным.

Современные глобальные тенденции, вызывающие все возрастающий интерес к обеспечению устойчивого развития как в отдельных странах, так и в мире в целом, обусловлены целым рядом причин, сформулированных Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), которые будут рассмотрены далее.

В настоящее время все больше компаний оценивают свои результаты в соответствии с так называемым принципом тройного критерия, или триединства (Triple Bottom Line, TBL5 3BL), возможность оценить экологическое и социальное воздействие компании, а также ее экономические показатели.

На рисунке 2 концепция тройного критерия представлена в упрощенном виде: в виде трех групп основных показателей, которые могут быть использованы для анализа трех форм воздействия, которые теоретически могут быть просуммированы для расчета общего воздействия бизнеса в каждой области.



Рисунок 2 - Основные показатели, проанализированные в соответствии с принципом триединства

На рисунке 3 представлена графическая интерпретация указанных подходов, где каждая область представляет собой одну из трех форм воздействия. Обращает на себя внимание то обстоятельство, что пересечение этих областей в центре отражает такое понятие, как достижение «корпоративной устойчивости», а попарные пересечения областей также несут смысловую нагрузку, в частности обозначают признаки «устойчивой» корпоративной политики.



Рисунок 3 - Концепция устойчивого развития и формы воздействия для его достижения

1 – корпоративная устойчивость;

2 – социальная ответственность;

3 – объективность;

4 – жизнеспособность

Однако у вышеперечисленных подходов есть и существенный недостаток. Так, до настоящего времени не выработано единых стандартов для оценки их соблюдения компаниями. Поэтому существует необходимость в развитии международных стандартов в области менеджмента качества 28, что, по мнению автора, будет способствовать достижению ЦУР на мезо- и микроуровне [20, с. 99].

С целью повышения удовлетворенности потребителей товаров и услуг, а также для достижения ЦУР все чаще стали применяться так называемые контракты полного жизненного цикла (КЖЦ), которые включают в себя не только поставку и монтаж оборудования, но сервисное обслуживание в течение всего срока эксплуатации с учетом требований стандартов СМК, позволяющих не только обеспечить бесперебойное функционирование, обновление и модернизацию оборудования, но и предоставляют производителю возможность заранее планировать и в ряде случаев повторно использовать отдельные компоненты, тем самым снижая негативное воздействие на окружающую среду.

Крайне важным представляется возникновение долгосрочных отношений «производитель – потребитель», что будет способствовать, по мнению автора, развитию замкнутых циклов и внедрению технологий, способствующих УР на микроуровне. Сервисное обслуживание при этом будет обеспечивать не только обратную связь с потребителем, но и служить дополнительным источником дохода для предприятия, что позволит повысить его организационно-экономическую устойчивость и конкурентоспособность [10, с. 80].

При этом разработка и производство, а также техническое обслуживание и утилизация оборудования должны отвечать требованиям

системы менеджмента качества, что будет подтверждаться соответствующим механизмом сертификации. Важность этого подхода подчеркивается восстановлением в России оценки системы менеджмента качества на28 уровне создания специализированных организаций, а также внедрением международных отраслевых стандартов в области качества на микро- и мезо-уровне для ряда высокотехнологичных отраслей и межотраслевых холдингов, а также кластерных инновационных и промышленных структур.

Таким образом, предпосылками для развития систем менеджмента качества являются сокращающиеся ресурсы и постоянно возрастающие потребности человечества, а также угрозы глобальных экологических и биологических катаклизмов. Система менеджмента качества не гарантирует устойчивого развития, но формирует предпосылки для него благодаря большому потенциалу экономического роста, защите окружающей среды и внедрению инновационных и социально значимых технологий в повседневную жизнь [23, с. 67].

Отдельно выделена важность такого этапа, как сервисное обслуживание, который может создавать для предприятий дополнительный источник дохода и обеспечивать их организационно-экономическую устойчивость. Внедрение на уровне предприятий такого инструмента, как контракты полного жизненного цикла, способно содействовать достижению целей устойчивого развития на микроуровне.

Таким образом, сервис представляет собой особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг. Сервисные услуги, предоставляемые покупателю при продаже продукции, могут быть весьма разнообразными, но в целом они делятся на: предпродажные и послепродажные. К числу основных элементов моделей массового обслуживания относят посещение клиентом сервисного устройства (часто называемых «заявкой обслуживания») и продолжительность выполняемых работ (часто называемых «сервисом» или «обслуживанием системой»).

1.2. Основные методы управления процессами сервисного обслуживания потребителей

Успешность сервиса в сфере обслуживания потребителей определяется выбранными методами и формами обслуживания. Исходя из этого, необходимо рассмотреть понятие формы и методов обслуживания.

Форма обслуживания представляет собой вариант предоставления услуг потребителю, возможные сочетания нескольких методов и способов обслуживания потребителей. Другими словами, форму обслуживания можно назвать совокупностью методов обслуживания.

Метод (способ) обслуживания потребителей — это способ реализации потребителям продукции, организационных мероприятий в процессе предоставления услуг.

Между отдельными посещениями клиентов в сервисную структуру образуется некоторый интервал, который в целом влияет на продолжительность общего обслуживания, то есть собственно времени выполнения заявленных услуг.

Структура сервиса, как правило, включает не одно выполняющее работы устройство, а несколько которые работают параллельно (например, операторы телефонной связи). Кроме того, эти устройства иногда располагают последовательно (например, обслуживание на предприятии питания включает последовательно ряд работ от поставки продуктов до их приготовления и подачи посетителю).

На рисунке 4 изображена одна из наиболее распространенных стоимостных моделей затрат на обслуживания, где общие затраты на обслуживание зависят от изменения его уровня.



Рисунок 4 – Анализ стоимости при работе системы обслуживания

Она свидетельствует о том, что общие затраты, включая обусловленные задержками в выполнении заявленных сервисных услуг, уменьшаются до некоторого предела с возрастанием уровня обслуживания.

Источник конечной мощности ограничивает число запросов, поступающих на обслуживание (например, в таксопарке, располагающем *N* машинами, общее количество возможных заявок на их обслуживание не может превышать *N*). В то же время, например, звонки, поступающие на станцию скорой помощи, к сожалению, можно считать источником бесконечной мощности.

Особенностью систем массового обслуживания является то, что появление заявок происходит случайно. Как правило, поступление клиента или завершение сервиса мало зависит от того времени, когда завершилось обслуживание предыдущего клиента.

Указанные обстоятельства позволяют считать, что последовательные поступления клиентов, а также время их обслуживания случайны. Этот факт дает основание для количественного описания при моделировании систем массового обслуживания использовать экспоненциальное распределение с плотностью вероятности в виде

$$f(t) = \lambda e^{-\lambda t}, t > 0,$$

где M (t) = 1 / λ (математическое ожидание).

В общем случае обычно изучаются системы массового обслуживания со входным потоком клиентов и выходным потоком обслуженных клиентов экспоненциально распределенными случайными величинами.

Модельные представления такого рода базируются на известных уравнениях Колмогорова.

Одним из случаев системы массового обслуживания является система включающая очередь. Для такого варианта многоканальной системы рассматривают количество клиентов, запрашивающих сервис, рассчитанный на $n>0$ в общем случае заявок (рис. 5). При этом, когда количество заявок больше числа каналов, то следующий клиент ожидает очереди на обслуживание. В случае превышения числа заявок в системе числа $s+ n$, клиент покидает систему.

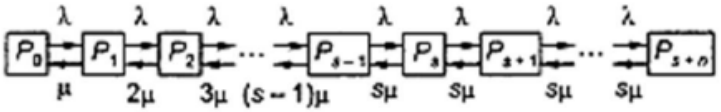

Рисунок 5 – Схема обслуживания в многоканальной системе с очередью

Для такой системы уравнения Колмогорова могут быть записаны в виде:

$$\frac{dP_0}{dt} = -\lambda P_0 + \mu P_1,$$

$$\frac{dP_k}{dt} = \lambda P_{k-1} - (\lambda + k\mu)P_k + (k+1)\mu P_{k+1}, k = 1, 2, \dots, s;$$

$$\frac{dP_k}{dt} = -\lambda P_{k-1} - (\lambda + s\mu)P_k + s\mu P_{k+1}, i = s+1, 2, \dots, s+n-1;$$

$$\frac{dP_{s+n}}{dt} = \lambda P_{s+n-1} - s\mu P_{s+n}.$$

По сравнению с ранее рассматриваемой системой без очереди уравнения необходимо дополнить следующими условиями:

1) общее число клиентов в очереди:

$$\bar{v} = \frac{\psi^{s+1}}{(s-1)!\,(s-\psi)}$$

2) предполагаемое число клиентов в сервисе:

$$\bar{n} = \bar{v} + \psi;$$

3) ожидаемое время выполнения заявки:

$$\bar{t} = \frac{\bar{v}}{\lambda};$$

4) фактической время обслуживания:

$$\bar{T} = \frac{\bar{n}}{\lambda}.$$

Расчет функционирования многоканальной системы с очередью можно осуществить в пакете прикладных программ Mathcad. Одна из таких программ приведена на рис. 6.

На рисунке 3 приведен характерный график изменения вероятности простоя (zi,1) и вероятности отказа системы (zi,n+s+1) в процессе сервисного обслуживания для ранее определенных параметров n=0, s=2, λ= 28 и μ=7.

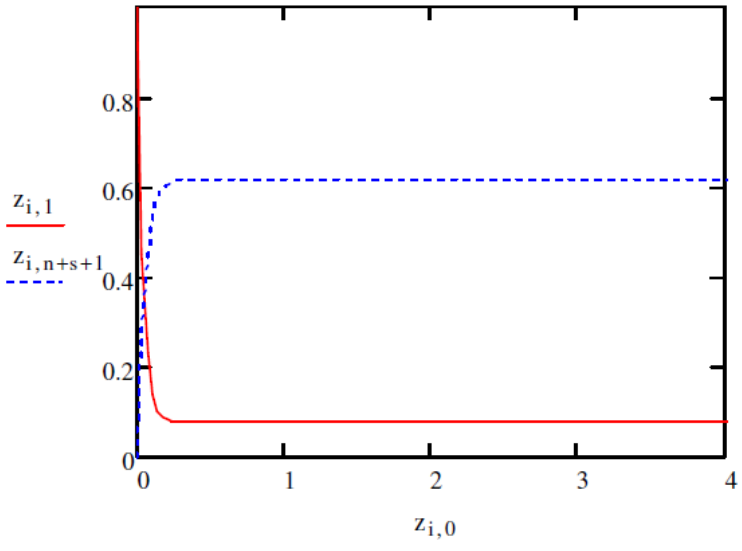

Рисунок 6 – Динамика изменения системы массового обслуживания для назначенных управляющих решений (n, λ, μ)

Анализ расчетных данных говорит о том, что при достаточно малых вероятностях простоя (zi,1) вероятности отказа системы (zi,n+s+1) достаточно значимы. Это свидетельствует о необходимости совершенствования системы, например, путем ее объединения с родственным сервисом.

Далее рассмотрим современные методы управления процессами сервисного обслуживания потребителей. Стандартная модель управления качеством на предприятии общественного питания строится по методу «петля качества».

«Петля качества» представляет собой строго регламентированный алгоритм мер, которые графически представлены на рисунке 7. С точки зрения академика Международной академии качества Д. Джурана, меры «петли качества» направлены на постоянное развитие и улучшение качества продукции.

Рассмотрим основные этапы петли качества (см. рисунок 7).



Рисунок 7 – «Петля качества» Дж. Джурана

Ученые А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри разработали модель качества услуги, в которой нашли свое отражение ключевые требования к ожидаемому качеству услуг.

Данная модель описывает пять разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами (см. рисунок 8).

Современный потребитель эпохи глобализации становится неотъемлемым участником процесса формирования качества и культуры торгового обслуживания в розничной торговле, голосуя своим выбором. С одной стороны, он как бы формирует запросы, подвигая рынок совершенствовать и предлагать альтернативные товары и услуги, а с другой – активно участвует в выборе торгового ассортимента. Этому способствует и конкуренция, уровень которой высок не только по форматам магазинов, но и по способам доставки товаров, программам лояльности [18, с. 47].

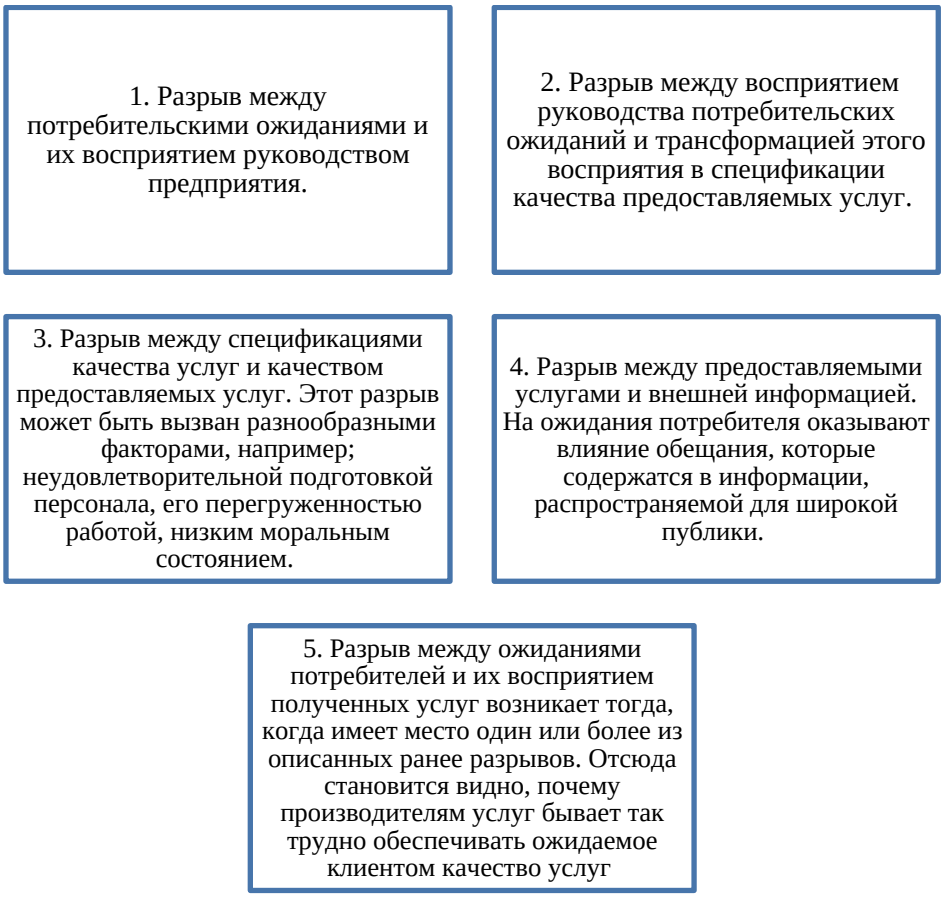

Рисунок 8 – Разрывы в обслуживании клиентов [17, с. 102].

Потребитель «мигрирует» как при выборе брендов товаров, так и самих магазинов. За советские и постсоветские годы дефицита товаров у отечественного потребителя сформировалась так называемая «брендо-зависимость». Она работает еще и как возможность идентифицировать себя, выполняя потребности сопричастности к группе и самовыражения. Однако сегодня в ритейле (розничной торговле) все больше отмечают «рационализацию» потребительского выбора. Например, на рынке FMCG (fast-moving consumer goods – быстро продающиеся, не залеживающиеся на полках товары) 69% россиян обеспокоены ростом цен. Неудивительно, что доля роста дискаунтеров за год увеличилась на 31%. Потребители охотно «голосуют» кошельком в такой категории товаров как кондитерские изделия, выбирая магазины «Красное и белое», «Бристоль» (в 2021 г. покупки увеличились на 45% и 14% соответственно) [30, с. 95].

Пандемия внесла определенные коррективы в потребительское поведение, возможности выбора мест и времени заказа и приобретения товаров. Ограничения в возможностях передвижения и выхода в магазины сформировали у потребителей привычку выбора онлайн-каналов, причем на разных возрастных уровнях. Оценка возможности не тратить время на дорогу в магазин и иногда стояние в очередях, когда тебе принесут желаемый набор товаров к двери, вызвала положительный отклик. Без сервисов Delivery club, доставки товаров через приложения сложно представить себе жизнь в настоящее время. Ощущения, когда магазин или ресторан приезжает домой, тоже своего рода смена формата, оцененная потребителем. Gloria Jeans, известный бренд одежды в России, стал первым ритейлером, запустившим виртуальную онлайн-примерочную для женского ассортимента одежды более чем 100 товарных единиц. Новый сервис персонализации доступен в мобильном приложении и позволяет виртуально примерять одежду во время онлайн-шоппинга. Это очень удобная услуга по возможности посмотреть, как будут выглядеть те или иные образы, когда потребитель хочет сочетать несколько вещей одновременно. Такая услуга упрощает процедуру выбора и

исключает навязывание с одной стороны и импульсивность покупки – с другой [33, с. 85].

Многие ритейлеры делают большую ставку на возможность получения потребителями персонализированного опыта, одновременно развивая маркетплейсы. Такие сервисы и технологии делают процесс принятия решения о покупке (customer journey map) проще и увлекательнее. Омниканальность сегодня стала экосистемой, в рамках которой бизнес стремится к оптиканальности или возможности персонификации предложения.

Под омниканальностью понимается интеграцию различных каналов коммуникаций в единую систему с целью обеспечения и непрерывной коммуникации с клиентом. Оптиканальность – это использование оптимального и наиболее удобного для потребителя канала коммуникации, основываясь на нуждах, предпочтениях и потребностях самого потребителя.

Наиболее эффективным и надежным инструментом улучшения качества обслуживания покупателей в странах западной Европы, в особенности в последние 3-4 года, является Mystery Shopping.



Рисунок 9 - Пример структуры анкеты для проведения «Mystery shopping» [60, с. 65]

Менеджеры магазина из отчета тайного покупателя могут увидеть те аспекты, которые не замечали сами. Ведь часто недобросовестные сотрудники некачественно оказывают услуги именно тогда, когда в магазине отсутствует административный персонал.

Таким образом, форма обслуживания представляет собой вариант предоставления услуг потребителю, возможные сочетания нескольких методов и способов обслуживания потребителей. Метод обслуживания потребителей представляет собой способ реализации потребителям продукции, организационных мероприятий в процессе предоставления услуг.

Особенностью формы массового обслуживания является то, что появление заявок происходит случайно. Как правило, поступление клиента или завершение сервиса мало зависит от того времени, когда завершилось обслуживание предыдущего клиента. Одним из случаев системы массового обслуживания является система включающая очередь.

1.3. Методика проведения анализа качества сервисного обслуживания потребителей

Контроль и оценка качества продукции всегда являются важной составляющей любого производственного процесса. Важно отметить, что оценка качества является широким понятием, в отличие от контроля качества.

В период пандемии COVID-19 бизнес сферы услуг прибрёл статус «цифрового бизнеса». Сервисная деятельность 77% операторов «горячих линий» была переведена на удалённый доступ.

Данные сотрудники в сервисной экономике выполняют важную роль информирования клиентов об условиях, которые действуют в обслуживании и оплате, методах предоставления / получения услуги или же получения

информации, связанной с приложениями и сайтами, оптимизированными в условиях пандемии COVID-19.

Организациям и предприятиям потребовалось инвестировать в новые цифровые технологии. 82% клиентов утверждали, что решением проблемы может заниматься один человек, но доверять телефонным переговорам они окончательно ещё не готовы. 68 % операторов были уверены в том, что если полностью провести модернизацию, то можно решить ряд проблем, а именно: увеличить качество обслуживания и скорость предоставления услуг (рисунок 4).

Не все организации были к этому готовы и имеющееся базовое оборудование не создавало возможности улучшения работы персонала. Переход клиентов на цифровые технологии вынуждает переходить на них практически все контактные центры (по данным Издательства СК ПРЕСС).

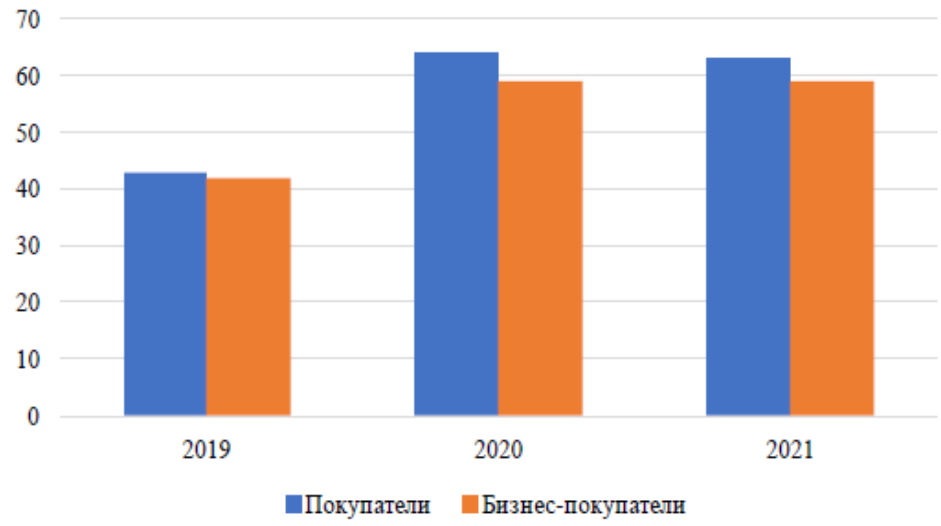

Рисунок 10 – Переход сферы услуг на цифровые технологии

Условия пандемии COVID-19 вынуждали организации внедрять метрики эффективности работы обслуживающего персонала. В течение нескольких месяцев 71% организаций скорректировали свою деятельность. Для того чтобы увидеть результаты работы, а именно взаимодействие

клиентов с торговыми представителями, были выделены показатели качества обслуживания и удовлетворенности клиентов. Была выведена метрика для оценки полноценного предоставления услуг. Но не все организации были способны на данные изменения, так как бюджет не располагал средствами для предоставления удалённых услуг. Часть малых и средних предприятий вынуждены заморозить свою деятельность. А те, которые смогли перестроиться, испытывали сложности выполнения задач, запрашиваемых их клиентами.

Совершенствованию работы в условиях постоянно растущего объёма требований, обеспечивающих полноценное обслуживание, помогла автоматизация. Она стала главным и важным элементом инноваций, роста, производительности и цифровой трансформации. Искусственный интеллект стал закулисьем автоматизации — он предоставил идеи и рекомендации, заполняя информационные пробелы или запуская процессы. Количество сотрудников техподдержки увеличилось на треть.

Данная модель сервисной деятельности работала с 2020 до 2021 года, в дальнейшем была выведена новая модель — гибридная. Способности, необходимые для сотрудников, увеличиваются, уровень сложности также растёт. Большинство сотрудников намерены проходить дополнительное обучение, необходимое для улучшения качества обслуживания. Также неотъемлемо важный фактор – стрессоустойчивость.

Сотрудники, находясь на удалённом доступе и получая большое количество возражений от клиентов, которые недовольны качеством связи, сами того не желая ухудшали качество предоставления той или иной услуги. Работодатели, в свою очередь, чтобы нормализовать работу, организовывали конференции / видеотрансляции для обсуждения и устранения возникших проблем.

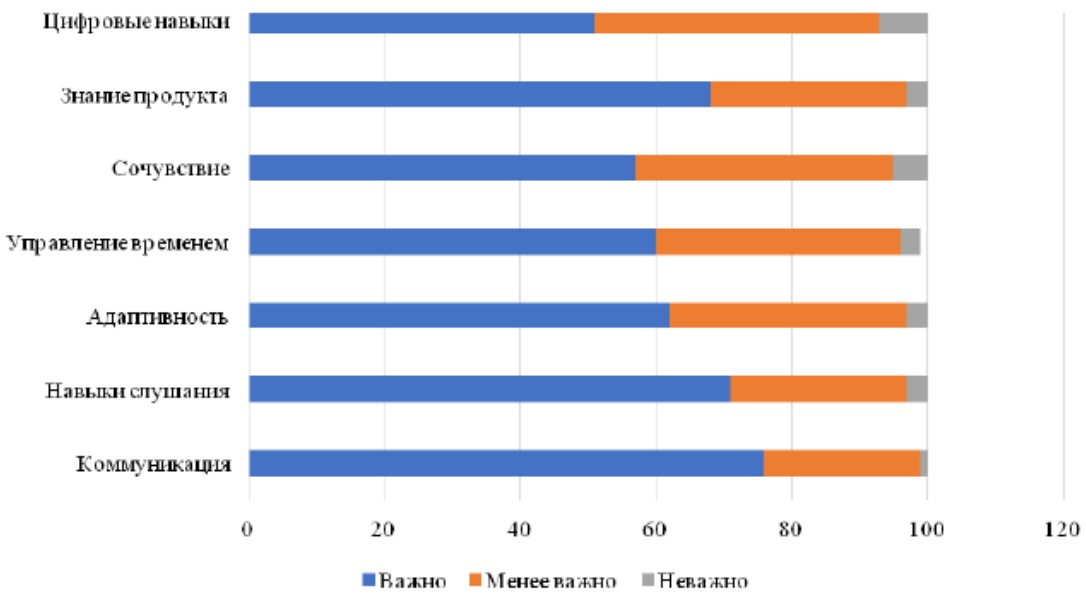

Рисунок 11 – Важность мягких и жёстких навыков в обслуживании

Цифровизация сервисной деятельности характерна не только для сотрудников контакт-центров, но ещё и сотрудников выездных служб. Данная тенденция набирает обороты и пользуется большим спросом в условиях пандемии.

Обусловливающим фактором стала недостаточность только услуг консультирования и информирования клиентов, а также возникшая потребность в сервисе доставок и курьерских служб. Сотрудники доставляют не только продукты первой необходимости, но и осуществляют выездное обслуживание клиентов.

В 2004 году компания IBM официально оформила новую науку – науку о сервисе (сервисологию). Развитие науки о сервисе – это решение проблем языка, логики (системной методологии), функциональности и границ, лежащих в основе сложных сервисных систем, четко обозначенной системной парадигмы сервиса.

В бизнесе, как и в других сферах, применяется целостный – системный подход. Такие методологические представления раскрывают природу целостности систем и подсистем, а также процессов в средах

функцинирования. Впервые концепция сервиса, как система сервис, была предложена Панасенко В.Е. (2006 г.) в области автомобильного бизнеса. «В частности, система бизнеса автосервиса включает основные сегменты реализация, эксплуатация, утилизация» и «рассматривается, как система реализации ожиданий клиента (человека) в обеспечении технического состояния автомобиля от момента его изготовления до утилизации».

Спиральная динамика развития систем предопределяет пространственновременные координаты точки бифуркации на витке спирали, что характеризует «иные условия среды, требующих изменение «формы» и качества самих систем – иной модели, базирующейся на иных категориях».

Таким образом, динамика развития определяет изменение ракурса, структуры и границ системы сервис, характеризуя концепт системы сервис, как модель «системы индустриальных сегментов, с концепцией интегрального принципа построения модулей сегментов, ключевым элементом которых является человек.

Ключевой модуль – «сфера деятельности» Бизнеса/Компаний (и других институтов) определяет направленность индустрии: здравоохранения, фармацевтическая, красоты, моды, туризма, досуга, IT и пр.» Вариант развития бизнес-ландшафтов системы сервис – экосистемы. По существу, концепт системы сервис, создает инновационную среду, формируя сервисный продукт, развивает клиентскую базу, стабилизируя устойчивость компании.

Примечательно, что еще в 1972 г. в нашумевшей работе Т. Левит отмечал: «Не существует таких вещей, как сфера услуг. Существуют только отрасли, в которых компоненты услуг больше или меньше, чем в других отраслях. Все находятся на службе». Пример пространства реализации системы сервис – система автосервис. Сегодня – это бизнес, представляющий сегодня целую индустрию. Продукт системы предназначен для реализации ожиданий клиента и решения его проблем. Система автосервиса – открытая система, включающая основополагающие модулисегменты/подсистемы, где

ключевой модуль – технический сервис и ключевой элемент – клиент/человек, что изначально предопределяет ее ориентацию.

Модульность позволяет трансформировать подсистемы, создавая многообразие вариантов, адекватно реагируя на изменения среды, оценивая региональный фактор, и соответственно этому обеспечивать наиболее целесообразный вариант по необходимо достаточному принципу. Открытость и объективность характеризует динамичность структуры и границ системы, т.е. в зависимости от пространственно-временных координат в систему могут включаться новые модули. Как отмечалось выше, система претерпевает изменения, переходя в новое состояние качества. Так, модуль технический сервис, помимо ранее обозначаемых технического обслуживания и ремонта, сегодня включает подсистемы: предпродажной подготовки, тюнинга, шиноколесного сервиса, административного и эксплуатационного контроля, кузовного сервиса и др.

Подробно с функциями модулей можно ознакомиться в работах. Решение любой задачи начинается с обозначения начальных условий и выбора системы координат. Спиральная динамика развития систем предопределяет пространственно-временные координаты точки бифуркации на витке спирали, что характеризует новую качественную пространственную область: смена «система координат Обслуживание» (A) на «система координат Сервис» (B) (рисунок 12). В системе координат «Обслуживание» (рис. 12, A) модель системы (SO): Обслуживание (O) – удовлетворение потребностей (Потребителя (P)) предоставлением (оказанием) услуг (U); цель – извлечение прибыли ($) посредством удовлетворения потребностей; фокус (F) направлен на внутренние процессы, технологии услуг Компании (Q). Вследствие «размытости» в бизнес-среде терминологии, используется подмена понятий Потребитель (P) на Клиент (K), а Обслуживание (O) на Сервис (S). Здесь границы системы (SO) определяются границами системы Компания (Q) (Компания и Потребитель не рассматривается как система), что исключает участие (опосредованное взаимоотношение с Потребителем)

других групп заинтересованных сторон. Отношение определяются, как операция – трансакция, где интересы Компании ориентированы – фокусируются на «точку» получения прибыли – Потребителе. В связи с чем, интересы «Потребителя» отходят на второй план.

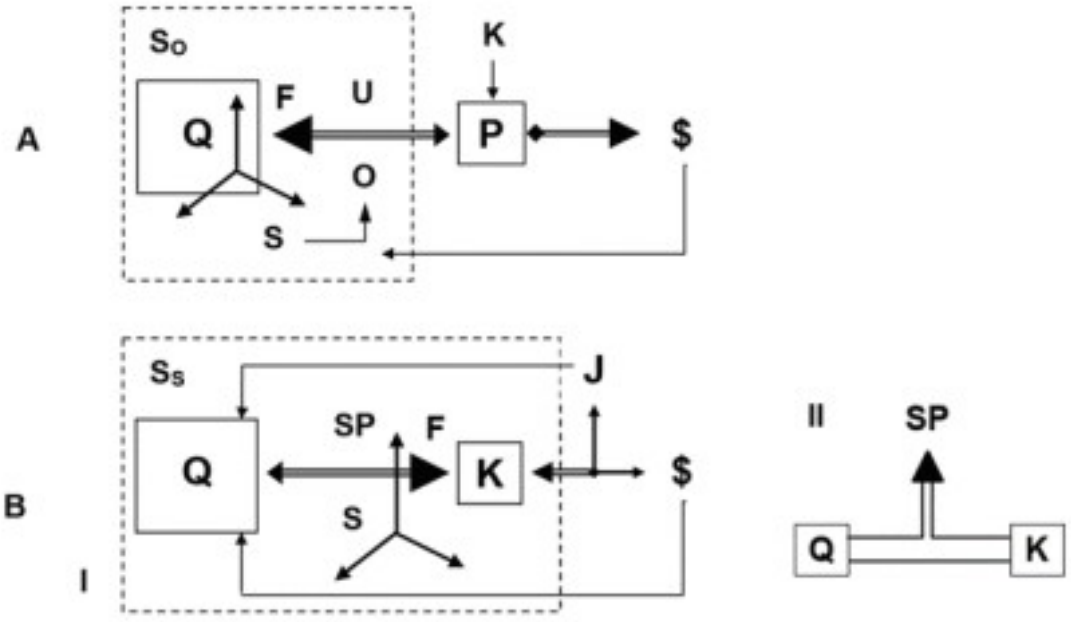

Рисунок 12 – Модель системы в координатах Обслуживание (A) и Сервис (B)

В данных координатах достаточно ярко проявляется Парадокс Потребителя – позиционирование человека, как ПОТРЕБИТЕЛЯ формирует его потребительское отношение ко всему и предопределяет ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ к нему отношение.

В системе координат «Сервис» (рис. 12, BI) модель системы (SS) имеет вид: Сервис (S) – [система] реализация ожиданий и решение проблем Клиента (K) посредством сервисного продукта (SP); цель – формирование уникального сервисного продукта; фокус [менеджмента] (F) направлен на отношения с Клиентами (K), как важнейшие связи в системе – внимание к Клиенту поднимается на новый уровень. При этом, происходит интеграция субъектов в систему «Компания–Клиент» (SS) – пространство бизнеса. Здесь

уместно говорить именно о Клиенте, а не Потребителе, так как между этими понятиями существенные отличия. Компания (Q) – система элементов индустриальных сегментов, ключевая компания и пр. (см. выше), «вносящих вклад» в формирование сервисного продукта (в т.ч. учредители, партнеры и др.).

Сервисный продукт (SP), как результат взаимодействия, представляет динамическую «область» (диалектической) «триады Сервис» (рис. 12, В II), характеризующуюся уникальной «обогащенной» ценностью (эмерджентность, холизм), т.е. диалектическое единство ценностного предложения Компании (Q) и индивидуальной ценности каждого Клиента (K); здесь эффект резонанса носит явный «созидательный» характер (в частности, разрушает барьеры непонимания и недоверия) и играет роль мультипликатора. По существу, аналогично триаде Георга В.Ф. Гегеля, сервисный продукт, в основе которого лежит таргетинг сервис (см. ниже), становится основным диалектическим принципом развития системы Сервис. Здесь следует особо подчеркнуть, сервисный продукт, его уникальность невозможно скопировать (в отличие от услуги), что предопределяет конкурентоспособность Компании.

В процессе развития методологии оценивания качества услуг сложился ряд методов, которые показали свою действенность, их можно разделить на следующие типы (рисунок 13):

- характеристические методы оценки, основывающиеся на раскрытии всех элементов и характеристик процесса сервиса;

- качественные методы в основу которых положена оценка «критических случаев»;

- количественные методы, основывающиеся на количественной оценке основных характеристик обслуживающего процесса.



Рисунок 13 – Классификация методов оценки качества сервисных услуг

Проанализируем представленные на рисунке 13 методы оценки качества сервисных услуг.

Из рисунка 13 видно, что существуют некоторые методы оценки качества услуг, которые объединяют в себе несколько типов оценки, поэтому их отнесли и к одному, и к другому типу оценки.

Метод SERVQUAL – с помощью данного методы оценивается насколько различны ожидания потребителя от получения определенной услуги и удовлетворение его по результатам фактического получения услуги [39, с. 57].

Метод QFD состоит в обеспечении ожидаемого уровня качества услуги на всех этапах жизненного цикла услуги. Данный метод носит название «Домик качества».

Метод «критических случаев» относится к категории качественных методов оценки услуг сервисных субъектов. Метод основывается на эмпирическом исследовании взаимодействия потребителей и работников организации, оказывающей услуги.

Так же в качестве качественного метода выступает метод «Тайного покупателя» - нанятые сотрудники компании, под видом покупателей, обращаются за оказанием услуг или покупкой товара [35, с. 106].

Таким образом, сервисные услуги, предоставляемые покупателю при продаже продукции, могут быть весьма разнообразными, но в целом они делятся на: предпродажные и послепродажные.

Предпродажные услуги, связанные с подготовкой товаров к продаже и собственно с продажей и привлечением покупателей. Данные услуги позволяют покупателя получше познакомиться с товаром еще до его покупки. Это важный фактор конкурентоспособности продукции. Послепродажные услуги включают все виды услуг, оказываемых покупателю с момента продажи продукции до ее утилизации. Особо в комплексе послепродажных услуг выделяют гарантийные и послегарантийные услуги.

Услуги – очень специфический вид продуктов труда, отличающийся большим разнообразием элементов и их неоднородностью, их оценка основана на субъективном восприятии потребителем. Качество услуги можем определить как набор ее характеристик (показателей), которые определяют определенную степень удовлетворения потребностей потребителей.

Существуют некоторые методы оценки качества услуг, которые объединяют в себе несколько типов оценки, поэтому их отнесли и к одному, и к другому типу оценки.

Метод SERVQUAL – с помощью данного методы оценивается насколько различны ожидания потребителя от получения определенной услуги и удовлетворение его по результатам фактического получения услуги. Метод QFD состоит в обеспечении ожидаемого уровня качества услуги на всех этапах жизненного цикла услуги. Данный метод носит название «Домик качества». Метод «критических случаев» относится к категории качественных методов оценки услуг сервисных субъектов. Метод основывается на эмпирическом исследовании взаимодействия потребителей и работников организации, оказывающей услуги. В в качестве качественного метода выступает метод «Тайного покупателя» - нанятые сотрудники

компании, под видом покупателей, обращаются за оказанием услуг или покупкой товара.

Таким образом, сервисные услуги, предоставляемые покупателю при продаже продукции, могут быть весьма разнообразными, но в целом они делятся на: предпродажные и послепродажные.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ АО «ПОЧТА РОССИИ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Почта России»

«Почта России» – федеральный почтовый оператор, входит в перечень стратегических предприятий РФ. Данная организация включает в себя 42 тысячи отделений по всей стране, в которых трудятся около 350 тысяч почтовых работников.

ФГУП «Почта России» создано в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации. Предприятие оказывает населению и организациям на территории Российской Федерации широкий спектр услуг почтовой связи: от традиционных – пересылка писем, бандеролей и посылок, до инновационных – пересылка интерактивных почтовых отправлений. Обладая широко разветвленной и территориально распределенной сетью отделений почтовой связи, компания доставляет почту во все, даже самые удаленные и труднодоступные населенные пункты страны.

ФГУП «Почта России» – единственный в стране почтовый оператор, оказывающий универсальную услугу почтовой связи по пересылке простой внутренней письменной корреспонденции – карточек, писем, бандеролей – по социально-ориентированным тарифам, регулируемым государством.

«Почта России»– член Всемирного Почтового Союза. 29.03.2013 г. вошла в перечень стратегических предприятий Российской Федерации за № 516, в 2016 году перестала получать государственные субсидии. ФГУП «Почта России» находится полностью на самостоятельном обеспечении. В 2017 году «Почта России» вошла в список системообразующих предприятий России.

Дочерними обществами ФГУП «Почта России» являются:

- RusPost GmbH (Федеративная Республика Германия, Берлин). Доля АО «Почта России» в уставном капитале организации: 100%.

- ООО «Почтовые финансы» (Российская Федерация, Москва). Доля АО «Почта России» в уставном капитале организации: 100%.

- RP Logistics (Shenzhen) Co., Ltd. (Китайская Народная Республика, Шэньчжэнь). Доля АО «Почта России» в уставном капитале организации: 100%.

- АО «Оператор информационной системы» (Российская Федерация, Москва). Доля АО «Почта России» в уставном капитале организации: 50,0005%.

К подконтрольным организациям АО «Почта России» относятся:

- RP Logistics HK Co., Limited (Китайская Народная Республика, Гонконг). Доля RusPost GmbH (100%-ного дочернего общества АО «Почта России») в уставном капитале организации: 100%.

- ООО «Почта Инвест» (Российская Федерация, Москва). Доля ООО «Почтовые финансы» (100%-ного дочернего общества АО «Почта России») в уставном капитале организации: 99,9%.

- ООО «Почта Диджитал» (Российская Федерация, Москва). Доля ООО «Почтовые финансы» (100%-ного дочернего общества АО «Почта России») в уставном капитале организации: 99,9%.

- ООО «ПочтаТех» (Российская Федерация, Москва). Доля ООО «Почта Диджитал» (подконтрольной организации АО «Почта России») в уставном капитале организации: 100%.

Миссия Почты России состоит в повышении качества жизни граждан за счет предоставления качественных и доступных почтово-логистических, социальных и финансовых услуг каждому человеку на всей территории Российской Федерации.

Сфера обслуживания Почты России безгранична и состоит в предоставлении возможностей получения услуг связи для любого гражданина путем наиболее удобно для него формата – с помощью

мобильной связи (приложения), почтового отправления (путем обращения в отделение), через почтоматы. Все это способствует обеспечению единого экономического пространства на территории РФ.

Предприятие является коммерческой организацией и находится в ведомственном подчинении Министерства связи и массовых коммуникаций РФ. Роль и важность Министерства связи и массовых коммуникаций состоит в необходимости администрирования и контроля, в том числе и в рамках обеспечения международной связи. Одним из приоритетных направлений деятельности министерства является: Реформирование ФГУП «Почта России», регулирование почтовой отрасли и новые услуги на Почте.

Полномочия собственника имущества Предприятия осуществляет Министерство связи и массовых коммуникаций РФ и Федеральное Агентство по управлению госимуществом РФ, в соответствии с действующим законодательством РФ. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, фирменное наименование, товарный знак, штамп, расчетный счет и иные счета в банках. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Предприятие не несет ответственности по обязательствам государства и его органов, которые в свою очередь не несут ответственности по обязательствам Предприятия, за исключением случаев, предусмотренным законодательством РФ.

С 2014 года Компания переходит на макрорегиональную структуру: создано 10 макрорегионов, которые объединили филиалы по региональному принципу. Предприятие в настоящий момент, однако, имеет «плоскую» организационную структуру, представленную единым органом управления, которомуподчинены 88 филиалов. Такая модель управления почтовой службой имеет ряд недостатков: длительность прохождения управленческих решений, сложность организации контроля, нарушения в коммуникационных составляющих, разнородность бизнес-процессов и прочее, которые в совокупности затрудняют развитие бизнеса предприятия.

Предприятие создано в целях удовлетворения общественных потребностях населения в результатах его деятельности и получения прибыли. Предприятие выполняет задачи по обеспечению на всей территории РФ наиболее полного удовлетворения потребностей граждан, органов государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, и юридических лиц в предоставлении услуг почтовой связи.

Филиалы и представительства Предприятия осуществляют свою деятельность от имени Предприятия, которое несет ответственность за их деятельность. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, наделяются имуществом Предприятия и действуют, согласно Положению о них. Руководители филиалов назначаются Гендиректором ФГУП «Почта России», а руководители ОСП – руководителями филиалов. Гендиректор ФГУП «Почта России» назначается Министерством связи массовых коммуникаций РФ и руководит Предприятием на принципе единоначалия.

В 2020 году количество отделений и пунктов почтовой связи увеличилось на 2 ед.: в УФПС Московской области открыты 2 городских и 1 сельское отделения почтовой связи. Количество пунктов почтовой связи сократилось на 1 ед.

Разработанный и реализуемый инвестиционный проект «Открытие новых ОПС» в 2021 году был направлен на оптимизацию деятельности Почты России. В соответствии с вышеназванным проектом, а так же в рамках исполнения Федерального закона от 17.07.1999 № 176-ФЗ «О почтовой связи» в течение 2021 года было открыто 83 новых ОПС, что существенно повысило эффективность работы Почты России.

Рассмотрим основные результаты деятельности АО «Почта России» в таблице 1.

Таблица 1

Основные результаты деятельности АО «Почта России»

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2020 / 2019	
				%	млрд. руб
Общая выручка	190,3	206,9	211,1	2,0	4,2
Выручка от почтового бизнеса и социальных услуг	91,6	95,1	102,2	11,0	10,1
Выручка от электронной торговли	34,5	37,3	41,6	-8,0	-3,6
Выручка от международного бизнеса	26,40	36,2	29,0	-32,7	-14,1
Выручка от розничного бизнеса	20,5	20,8	20,9	-5,4	-1,2
Выручка от финансового бизнеса	13,8	14,3	13,5	-2,9	-0,4
Выручка от логистики, имущества и объектов социальной сферы	3,4	3,2	3,9	5,4	0,2
EBITDA	15,2	19,4	7,0	-62,8	-11,8
Рентабельность по EBITDA, %	8,0	9,4	3,3	-5,2	-
Выручка на одного работника производства	55,6	61,4	63,6	-2,8	-1,8

Графически выручку АО «Почта России» представим на рисунке 14.

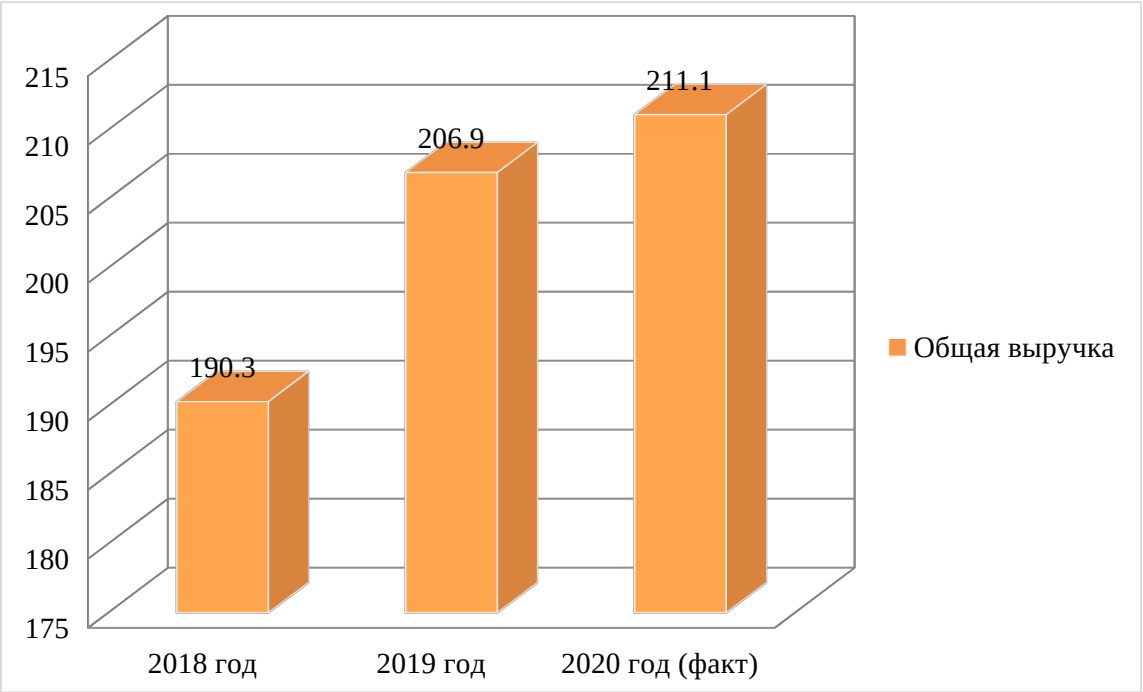

Рисунок 14 – Динамика выручки АО «Почта России»

По итогам 2020 года, несмотря на снижение экономической активности, Почта России продемонстрировала рост выручки (+2% к 2019 году).

Недостижение целевых показателей стратегии по объему выручки связано в первую очередь с влиянием карантинных мер, наложенных в связи с пандемией COVID-19.

Далее представим структуру выручки АО «Почта России» по различным направлениям (см. рисунок 15).

Выручка от электронной торговли на внутреннем и трансграничных рынках ниже ожидаемого уровня на 17,7 млрд руб. Причины – снижение покупательской способности населения, временное прекращение международного сообщения, возросший уровень конкуренции на рынке логистики для электронной коммерции и нереализация Почтой России ряда запланированных проектов по расширению сети через партнерские ПВЗ и почтоматы. Недостижение плановых показателей в сегменте финансовой и продовольственной розницы в 2020 году также связано с последствиями пандемии COVID-19 и введенными карантинными мерами.

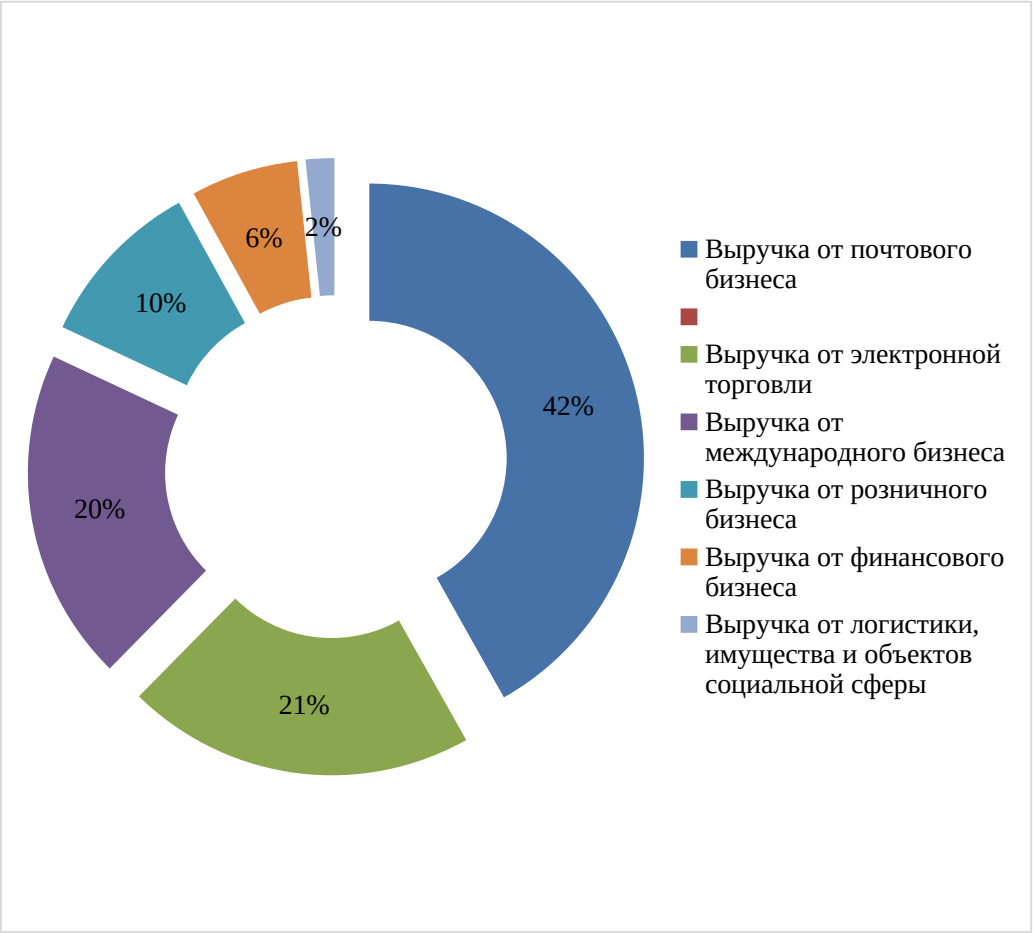

Рисунок 15 – Структура выручки АО «Почта России» по итогам 2020 года

Снижение показателя EBITDA в 2020 году относительно уровня 2019 года и планового показателя стратегии связано с ростом затрат, вызванных вынужденным изменением логистических схем в связи с пандемией COVID-19 и необходимостью соблюдения контрольных сроков доставки, а также с увеличением расходов на оплату труда.

Далее рассмотрим показатели эффективности использования основных средств АО «Почта России», представленные в таблице 2.

Показатели таблицы 2 свидетельствуют об эффективности использования основных средств АО «Почта России» в анализируемом периоде.

Таблица 2

Показатели эффективности использования основных средств АО «Почта России»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2017/2016	2018/2017
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	714	-3520	103,32	84,16
Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-0,7	0,85	93,88	107,91
Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	100,00	100,00

Так, показатели фондоотдачи более 10, что говорит о том, что на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходится более 10 рублей выручки. Тот же вывод подтверждают низкие значения обратного показателя фондоотдачи – фондоемкости.

Структура затрат АО «Почта России» за 2018 - 2020 год представлена на рисунке 16.

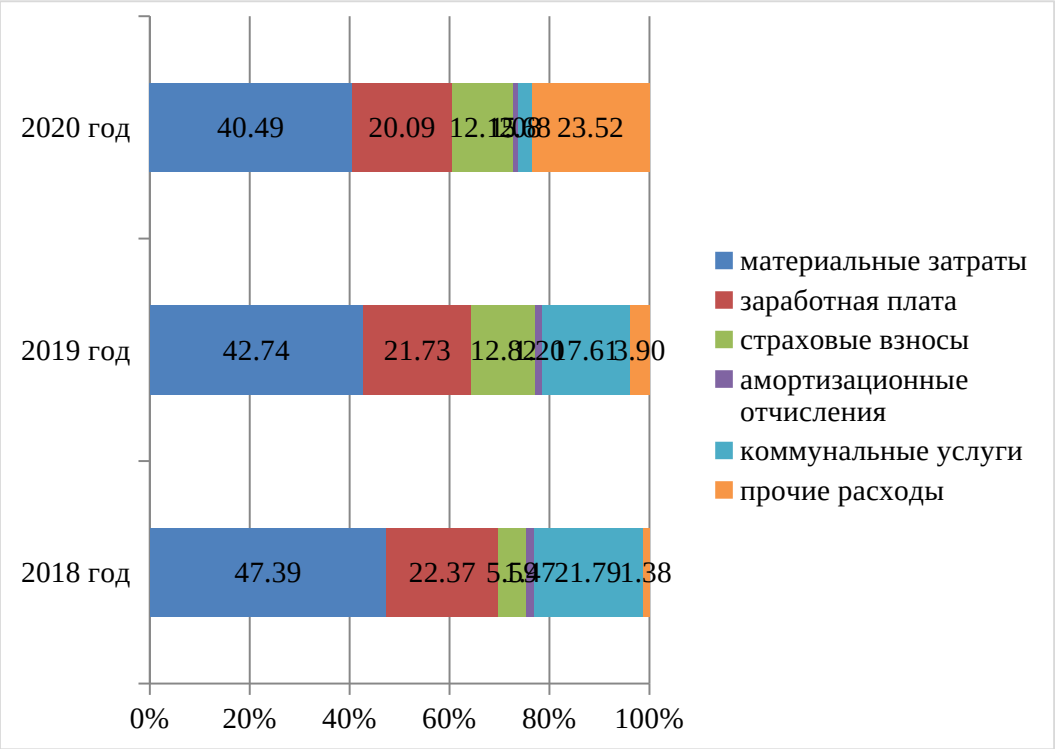

Рисунок 16 - Структура затрат АО «Почта России»

Данные таблицы 2 и рисунка 16 показывают, что в структуре затрат компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 40%. Величина затрат на оплату труда по результатам 2020 года снизилась на 5,17%.

Действующая стратегия развития Почты России имеет своей целью повышение уровня удовлетворенности клиентов, цифровизации, оптимизации, развития технологий обслуживания и внутренней эффективности. По итогам реализации стратегии в 2020-2021 годах уже были получены некоторые результаты, которые свидетельствуют о прогрессе в сфере обслуживания в том числе.

2.2. Анализ системы сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России»

Основной целевой аудиторией АО «Почта России» являются потребители. Клиенты делятся на две группы: физические лица, корпоративные клиенты.

Взаимодействие с клиентом происходит через операторов почтовой связи. Они консультируют клиентов по возникающим у них вопросам, а также предоставляют необходимую информацию, способствующую качественному оказанию услуги. Около 65 % клиентов составляют физические лица. Для привлечения этой группы клиентов проводятся различные специализированные мероприятия:

1. День подписчика. Единый «День подписчика проходит во всех почтамтах субъектов РФ. «Клиент, оформивший в этот день подписку на максимальную общую сумму по чеку, но не менее 1000 рублей, получит приз. В случае выявления нескольких подписчиков, оформивших подписку на одинаковую сумму, победитель будет определен путем жеребьевки.

2. День рождение писателя. На главпочтамтах городов проходят мероприятия, посвященные дню рождения английского писателя Артура

Конан Дойла. Каждый гость мог получить открытку с изображением Шерлока Холмса. Правила участия в конкурсе просты: подпишитесь на нашу группу, сделайте репост этого поста, добавив хештеги #ПочтаРоссии и #ЗагадочныйШерлок, а в комментарии к репосту расскажите о самом загадочном случае из вашей жизни!

3. Почта «Деда Мороза». В преддверии Нового года клиенты и гости отделений почтовой связи могут попытать удачу в розыгрыше открытки от Деда Мороза для своего ребенка. Для участия в конкурсе требуется оставить заявку на участие у оператора вашего отделения. Победитель будет определен с помощью генерации случайных чисел.

Основными задачами работы с внешней целевой аудиторией являются: увеличение прибыли организации, улучшение партнерских отношений, привлечение новых и поддержание уже существующих частных клиентов, организаций и агентств.

К внутренней целевой аудитории относятся все сотрудники организации, а также пенсионеры и родственники сотрудников компании, т. е. та часть общества, которая имеет непосредственное отношение к организации и является носителем корпоративного имиджа. К внутренней целевой аудитории АО «Почта России» относятся:

- сотрудники компании;
- родственники сотрудников компании.

Организация вполне может повлиять на то, каким будет образ компании. А помогают ей в этом эффективные внутренние коммуникации. Лояльность, вовлеченность и приверженность сотрудников компании напрямую влияет на их мотивацию и эффективность, а, следовательно, и на показатели работы организации. Выстраивание системы эффективных взаимоотношений с персоналом - основная цель внутренних коммуникаций.

Можно сделать вывод, что в компании создан поток достоверной информации от начальника к подчиненному, что способствует созданию атмосферы доверия между всеми сотрудниками компании.

Для внутренней целевой аудитории руководитель организует специализированные мероприятия, которые способствуют формированию положительного корпоративного имиджа:

- корпоративные мероприятия;
- участие сотрудников в конкурсах;
- образовательные семинары для сотрудников;
- демонстрация достижений внутренней целевой аудитории.

Сотрудники АО «Почта России» участвую в конкурсах «Оператор года» или «Начальник года», которые проводятся в разных городах России, тем самым повышают свой профессиональный уровень, показывают свое мастерство.

На всей территории Российской Федерации, включая города и сельские населенные пункты, работают около 42,4 тыс. стационарных и передвижных отделений и пунктов почтовой связи (см. рисунок 17).

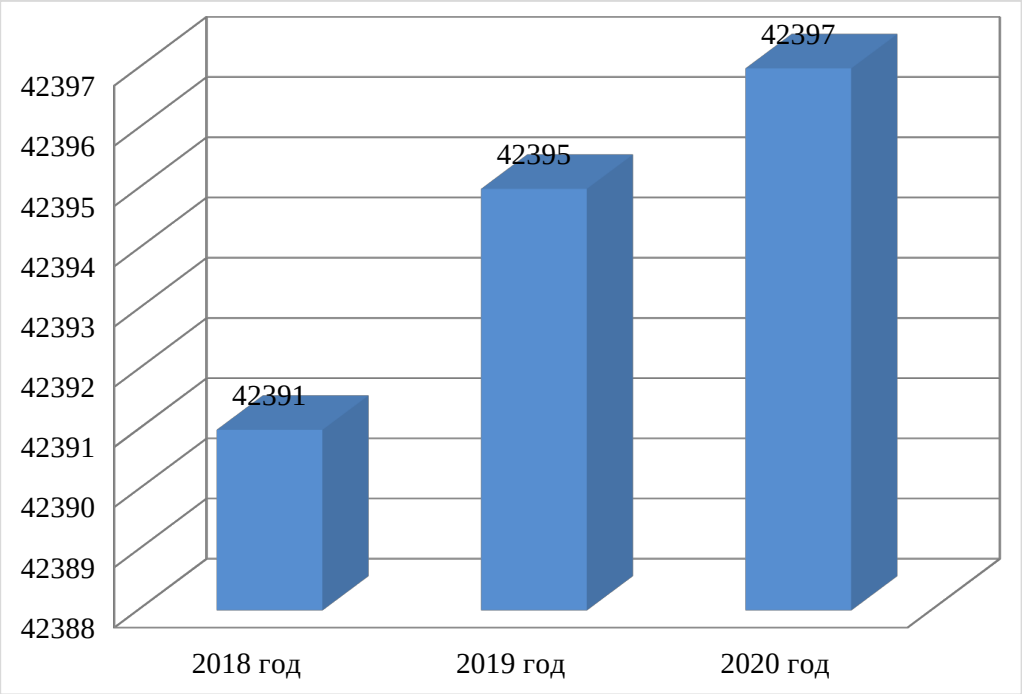

Рисунок 17 - Количество отделений и пунктов почтовой связи, ед

В 2021 году был разработан инвестиционный проект «Открытие новых ОПС», который направлен на оптимизацию деятельности Почты России. В

соответствии с вышеназванным проектом, а так же в рамках исполнения Федерального закона от 17.07.1999 № 176-ФЗ «О почтовой связи» в течение 2021 года было открыто 83 новых ОПС, что существенно повысило эффективность работы Почты России.

Рассмотрим системы сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России» в разрезе отдельных видов деятельности.

Письменная корреспонденция включает:

- письменную корреспонденцию простую и заказную;

- письма и бандероли с объявленной ценностью;

- «отправления 1 класса» (сервис по ускоренной доставке письменной корреспонденции).

Сезонная динамика исходящего платного объема письменной корреспонденции приведена в приложении 1.

Компания заключила соглашения с операторами СберБанк Онлайн и ВТБ Онлайн об интеграции мобильных приложений в части получения электронных писем в личных кабинетах клиентов банков.

В 2021 году АО «Почта России» продолжила перевод отправлений из бумажного формата в электронный, что позволит Обществу и дальше постепенно сокращать расходы на пересылку письменной корреспонденции и нагрузку на ОПС.

В 2020 году Почта России реализовала проект, цель которого – обеспечить региональные Информационно-вычислительные центры (ИВЦ) инфраструктурой полного цикла для оказания услуг предпочтовой подготовки, в том числе и для развития сервиса по отправке электронных заказных писем. При этом решаются задачи по увеличению пропускной способности ИВЦ, сокращению простоев оборудования и рисков потери контрактов, обеспечению качественного и бесперебойного оказания услуг.

Государственная электронная почтовая система «Госпочта» (Система «Госпочта») – это информационная система, которая:

- обеспечивает обмен документами и сообщениями с сохранением их юридической значимости при конвертации из традиционного бумажного формата в электронный вид и обратно;

- предоставляет сервисы, необходимые для цифровизации коммуникаций, в том числе оцифровку письменной корреспонденции и фиксацию юридически значимых действий.

В 2020 году АО «Почта России» приняло концепцию развития государственной электронной почтовой системы «Госпочта», предусматривающую поэтапное развитие сервисов и систем в целях обеспечения всесторонней коммуникации в условиях замещения традиционных бумажных отправлений цифровыми и гибридными форматами.

В рамках Системы «Госпочта» предусматривается реализация следующих сервисов:

- сервиса «Госпочта» для обеспечения коммуникаций органов власти с физическими и юридическими лицами;

- оцифровки и хранения письменной корреспонденции;

- гибридного ЮЗЭДО для юридических лиц;

- фиксации и подтверждения юридически значимых действий.

Несмотря на высокий уровень цифровизации государственных и муниципальных услуг, в настоящее время лишь порядка 2% корреспонденции органов государственной власти клиенты получают в электронном виде. Это объясняется прежде всего законодательными нормами, которые определяют порядок отправки писем и извещений физическим и юридическим лицам посредством традиционных заказных писем с уведомлениями, с фиксацией факта отправки и получения. Вторая причина – это небольшая доля клиентов, давших согласие на получение электронных писем от государственных органов.

Для обеспечения роста объема юридически значимых электронных коммуникаций Почта России инициировала изменения в законодательство Российской Федерации.

Эти изменения упростят отправку физическим и юридическим лицам юридически значимых сообщений и/ или документов от органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждений, иных организаций, осуществляющих публично значимые функции, за счет перевода таких сообщений и документов в электронную форму с использованием информационной системы организации федеральной почтовой связи (АО «Почта России») и Единого портала государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ).

Схема работы электронных уведомлений органов государственной власти представлена на рисунке 18.



Рисунок 18 - Схема работы электронных уведомлений органов государственной власти

В 2020 году АО «Почта России» запустила в тестовом режиме сервис «Верификация адресных данных», который состоит из комплекса услуг:

- подсказки адресов;

- проверки и восстановления адресов и баз данных;

- сбора и уточнения данных на местности.

У Почты России есть уникальные возможности и преимущества для верификации адресных данных. Прежде всего это широкая сеть отделений во всех регионах страны и многочисленный персонал, не требующие дополнительных затрат на содержание.

API-клиенты, работающие с приемом заказов, могут подключаться к сервису посредством программного интерфейса, чтобы при создании заказа иметь возможность вносить неполный адрес или адрес, имеющий дубликаты в разных населенных пунктах. Подсказка помогает клиенту ввести корректный адрес, а курьерской службе доставить посылку в нужное место. Также сервис может быть использован логистическими компаниями и службами доставки.

Описываемый сервис направлен на возможности анализа адресной информационной базы, ее корректирования клиентом и представления в едином формате.

Сотрудники «Почта России» имеют возможность собрать дополнительную информацию об объектах на местности, а именно: составить подробное описание местности с ее коммерческими и муниципальными объектами, рекламными объектами и конструкциями, объектах строительства и т.д.).

Преимущество сервиса состоит в том, что в основе адресной базы Почты России лежит Государственный адресный реестр, который является наиболее корректным, постоянно дополняемым источником данных и отвечает всем требованиям законодательства Российской Федерации.

2.3. Оценка эффективности управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России»

Основные показатели оценки эффективности управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России» представлены в таблице 3.

Таблица 3

Показатели оценки эффективности управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России»

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год
Среднее время ожидания в очереди, мин	5,5	4,0	3,5
Доля граждан, удовлетворенных качеством работы Почты России, %	81	78	72
Средневзвешенный срок доставки посылочных продуктов по России, дней	5,0	4,0	3,7
Количество уникальных цифровых клиентов накопленным итогом, млн. чел	9,0	32,0	35,0
Индекс лояльности клиентов	-24	-18	-3

Далее рассмотрим каждый показатель более подробно.

АО «Почта России» ежегодно анализирует эффективность управления процессами сервисного обслуживания потребителей по трем направлениям:

- клиентский сервис;
- эффективность;
- технологичность.

Динамика времени ожидания в очереди представлена на рисунке 19.

Как показывают данные рисунка 19, динамика времени ожидания в очереди в анализируемом периоде сократилась на 2 минуты.

В целом по данному показателю отмечается отрицательная динамика, что является положительной тенденцией, так как сокращение времени ожидания в очереди означает быстро продвижение очередей, то есть оптимизацию работы сотрудников и сокращению в целом очередей при обращении в отделения.

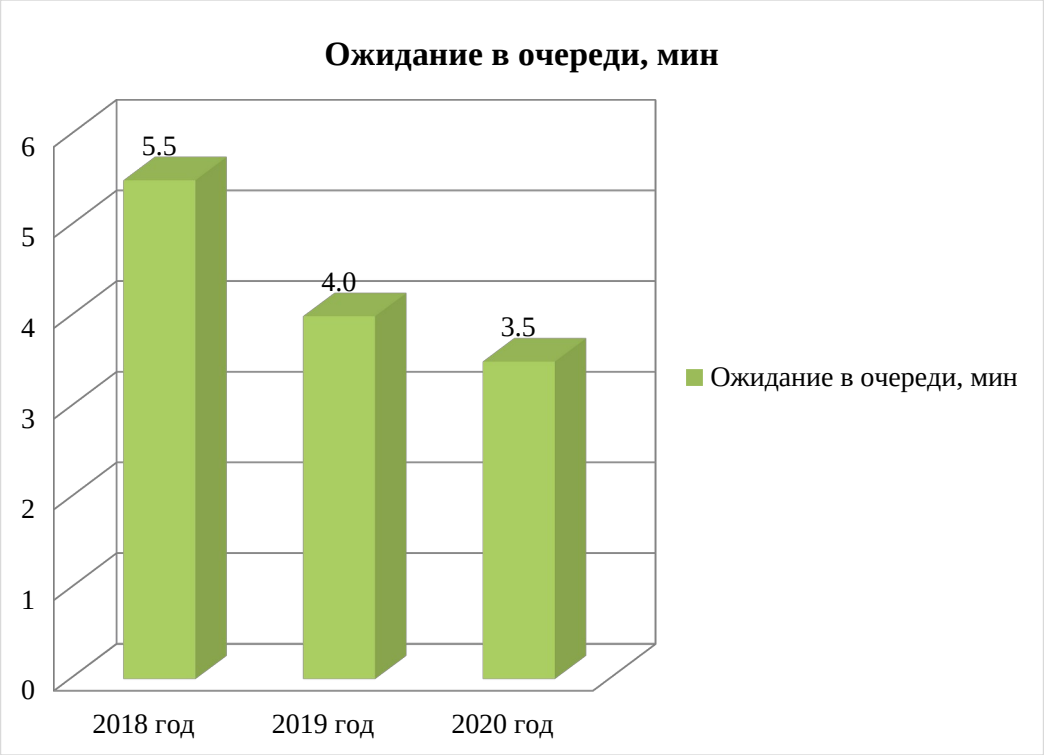

Рисунок 19 – Ожидание в очереди, мин

Доля граждан, удовлетворенных качеством работы Почты России приведена на рисунке 20.

Так же положительным фактором является увеличение доли численности клиентов, которые удовлетворены работой Почты России.

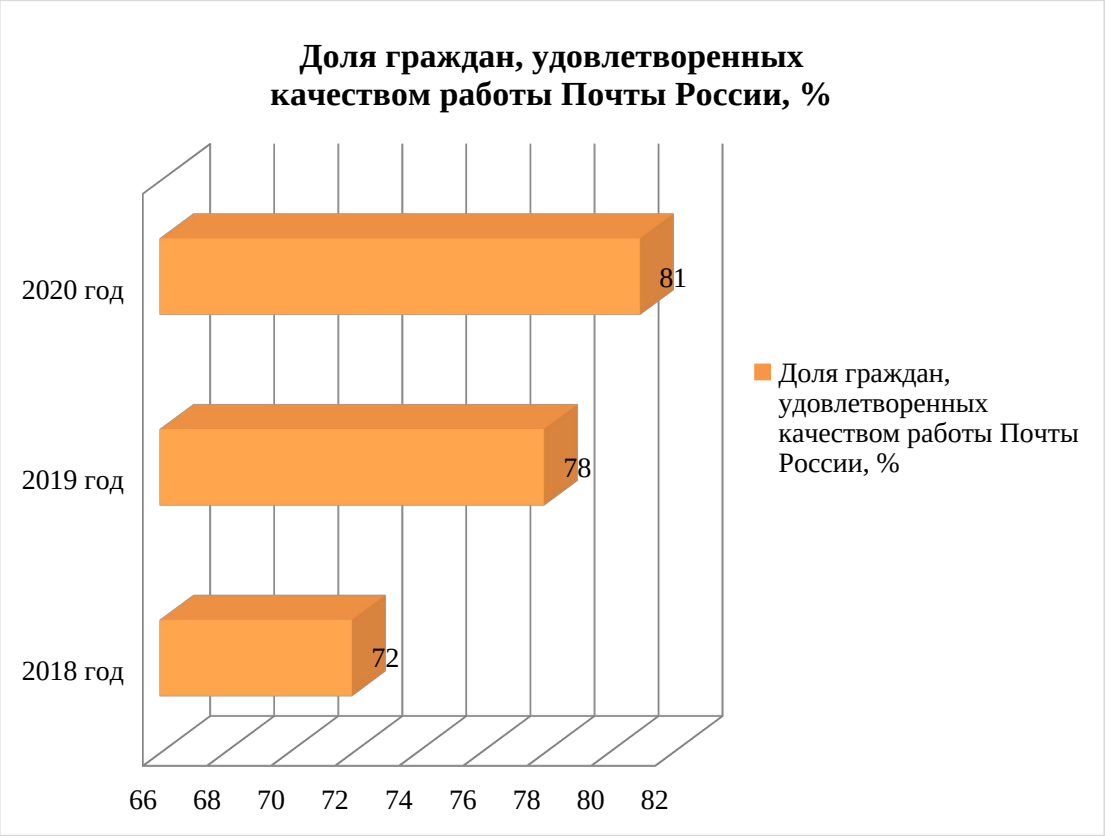

Рисунок 20 - Доля граждан, удовлетворенных качеством работы Почты России, %

Оценивая направление эффективности необходимо проанализировать показатель средневзвешенного срока доставки посылочных продуктов по России (см. рисунок 21).

Как показывают данные рисунка 21, срок доставки сокращается, что положительно характеризует качество обслуживания и в целом сервис АО «Почта России».

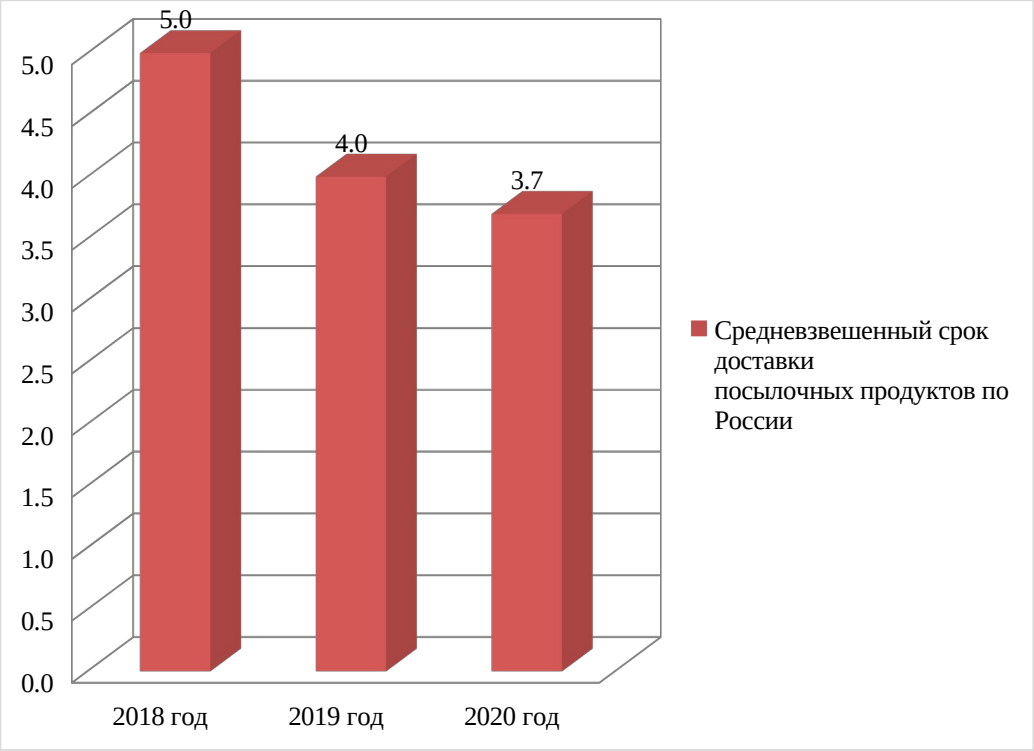

Рисунок 21 - Средневзвешенный срок доставки посылочных продуктов по России, дней

Оценивая технологичность рассмотрим показатель количества уникальных цифровых клиентов накопленным итогом (см. рисунок 22).

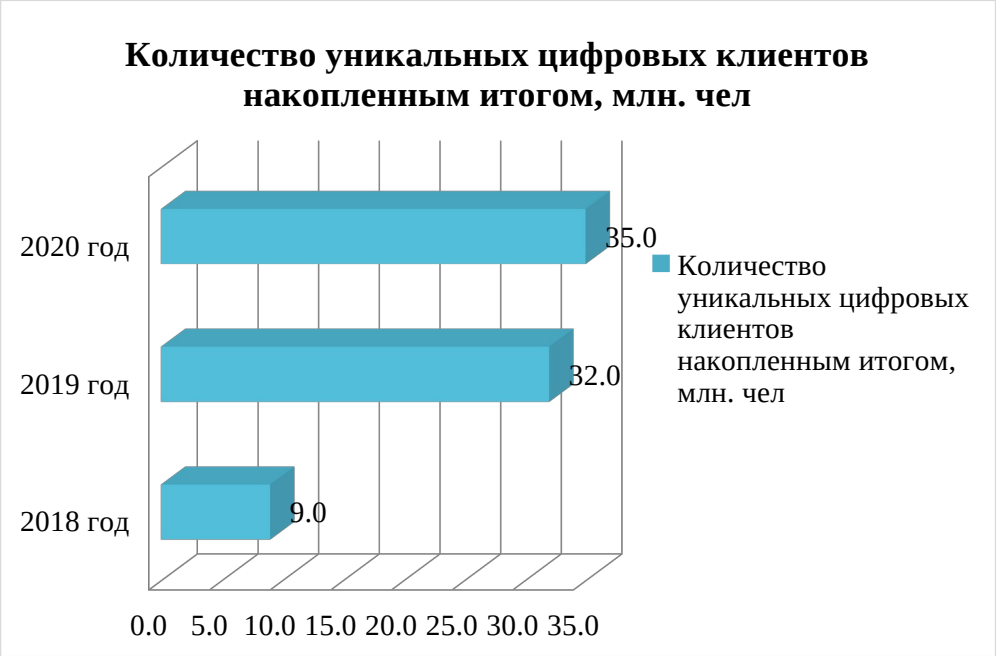

Рисунок 22 - Количество уникальных цифровых клиентов накопленным итогом, млн. чел

Исходя из приведенных показателей оценки уровня сервиса, представим итоговое значение индекса NPS как главный показатель уровня лояльности клиентов (см. рисунок 23).

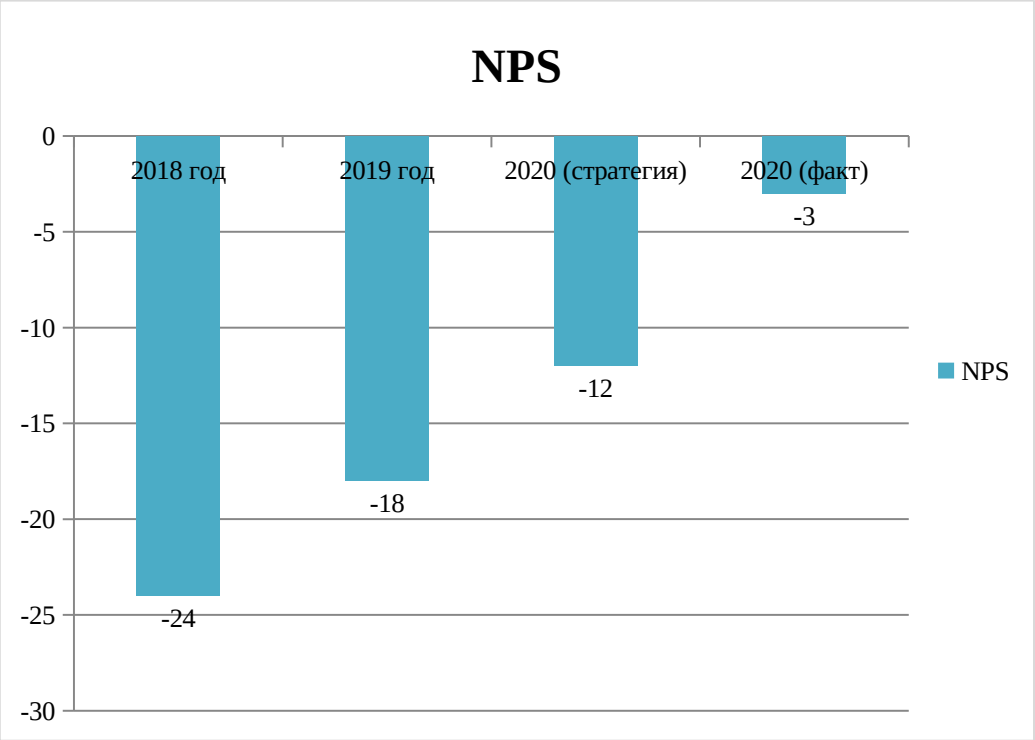

Рисунок 23 – Индекс лояльности клиентов АО «Почта России»

Как показывают данные рисунка 23, лояльность клиентов растет, при этом все еще остается отрицательной, что свидетельствует о наличии проблем в системе обслуживания.

Далее перейдем к главной проблеме сервисного обслуживания АО «Почта России»– большие очереди в отделениях, и ее причины.

Чтобы выяснить причины появления данной проблемы необходимо построить причинно-следственную диаграмму (см. рисунок 24).

Диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма) используется для выявления и систематизации причин, влияющих на качество конечного результата.

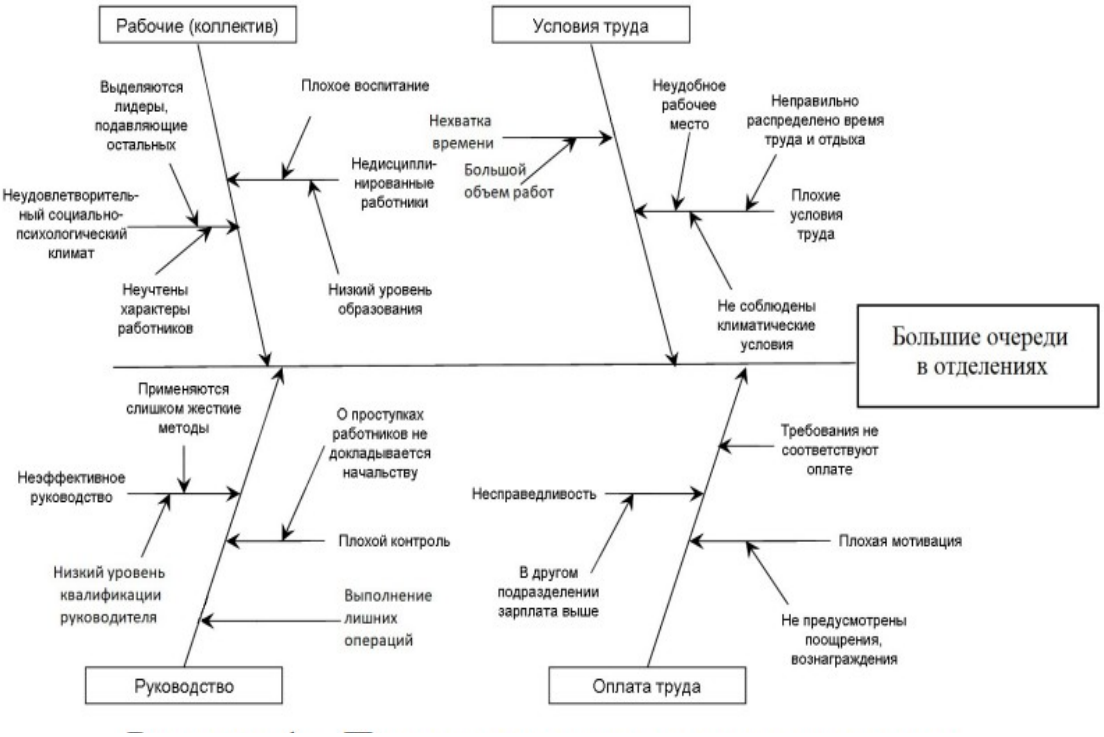

Рисунок 24 - Причинно-следственная диаграмма

Таким образом, после построения причинно-следственной диаграммы можно сказать, что причинами больших очередей в отделениях почты России является недисциплинированность работников (плохое воспитание, низкий уровень образован неудовлетворительный климат в коллективе (выделение лидеров и характерные особенности работников), неэффективное руководство и плохой контроль с его стороны, выполнение лишних операций, несправедливость оплаты труда, плохая мотивация персонала), неудовлетворительные условия труда (неудобное рабочее место, климат).

Далее представим результаты оценки эффективности управления процессами сервисного обслуживания потребителей АО «Почта России» по методу SERVQUAL.

В ходе обследования по данному методу был проведен опрос 500 посетителей АО «Почта России» (в нескольких отделениях). Посетителям было предложено ответить на ряд вопросов анкеты. Использовалась случайная репрезентативная выборка. Объектом исследования стали особенности анализа сервиса относительно обслуживания посетителей.

Респондентам предлагалось ответить на вопросы анкеты, которая состояла из 3 частей: «ожидание», «восприятие», «важность». Первая часть анкеты содержит 16 вопросов с пятибалльной шкалой Лайкерта и отражает ожидания посетителей относительно обслуживания. Методика, разработанная данным исследователем, заключается в исследовании респондентов путем предоставления им определенной серии утверждений, ответную реакцию на которые они должны выразить в предложенной шкале ответов. Данная шкала предоставляет собой варианты ответов: «совершенно согласен» (5), «согласен» (4), «не знаю» (3), «не согласен» (2), «совершенно не согласен» (1).

Вторая часть анкеты аналогична первой. Она также содержит 16 вопросов со шкалой Лайкерта, но отражает покупательское восприятие уровня сервисного обслуживания АО «Почта России». Весь процесс оценивания посетителем степени развитости сервиса основан на индивидуальных представлениях об эталоне подобного сервиса с тем, что они увидели в реальности.

Третья часть отражает покупательское отношение к элементам сервиса в АО «Почта России». Здесь респондентам предлагается ответить о значимости для них каждого элемента сервиса.

Выбранные критерии были в дальнейшем разбиты на шестнадцать элементов сервиса (подкритериев), оценка которых и была использована в анализе (см. таблицу 4).

Таблица 4

Показатели качества сервиса АО «Почта России»

Элементы сервиса	Потребительское ожидание, En	Потребительское восприятие, Pn	Коэффициент качества, Qn
полнота и достоверность информации	4,6	3,9	-0,7
доступность информации	3,7	3,4	-0,3
интерьер зала	4,5	4,1	-0,4

Продолжение таблицы 4

Элементы сервиса	Потребительское ожидание, En	Потребительское восприятие, Pn	Коэффициент качества, Qn
чистота помещения	4,7	3,2	-1,5
внешний вид персонала	4,5	3,4	-1,1
время поиска и выдачи посылок	4,3	3,0	-1,3
время обслуживания	4,3	3,0	-1,3
отзывчивость персонала	4,4	2,7	-1,7
компетентность персонала	4,7	2,6	-2,1
заинтересованность персонала	4,7	2,9	-1,8
режим работы	4,4	4,7	0,3
качество услуг	4,8	4,4	-0,4
наличие очередей	4,5	4,2	-0,3
скорость обслуживания одного посетителя	4,1	4,3	0,2
внешний вид посылок	3,9	4,3	0,4
значимость мнения посетителей	3,9	3,2	-0,7

Отрицательное значение Q означает, что восприятие покупателей не соответствует их ожиданиям. Это отрицательная оценка сервиса. Положительное значение Q означает, что восприятие превосходит ожидания. Это положительная оценка. Таким образом, посетителей АО «Почта России» не устраивает работа персонала.

Разрыв между восприятием и ожиданием более наглядно представлен на рисунке 25.

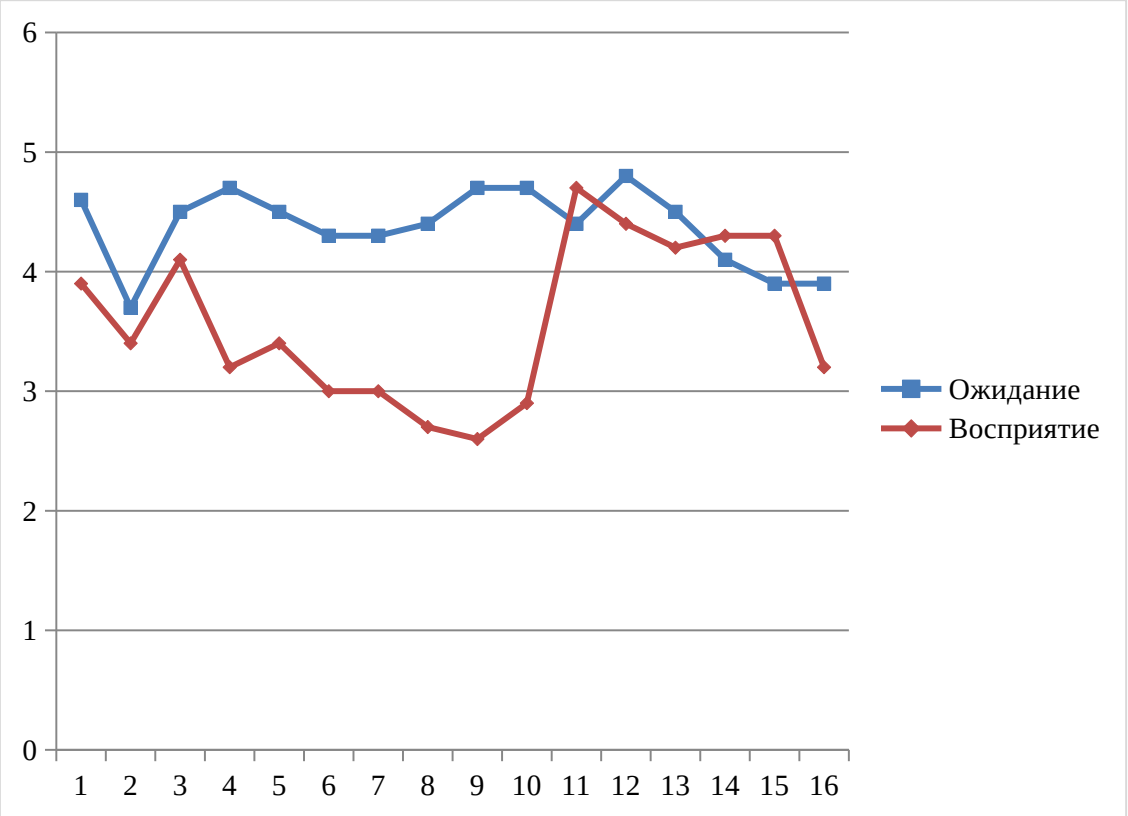

Рисунок 25 - Потребительское ожидание и восприятие качества сервиса АО «Почта России»

Таким образом, в качестве объекта исследования в работе выступает АО «Почта России». «Почта России» – федеральный почтовый оператор, входит в перечень стратегических предприятий РФ. Данная организация включает в себя 42 тысячи отделений по всей стране, в которых трудятся около 350 тысяч почтовых работников.

АО «Почта России» ежегодно анализирует эффективность управления процессами сервисного обслуживания потребителей по трем направлениям: клиентский сервис; эффективность; технологичность.

Как показал анализ, динамика времени ожидания в очереди в анализируемом периоде сократилась на 2 минуты. Так же положительным фактором является увеличение доли численности клиентов, которые удовлетворены работой Почты России.

Срок доставки сокращается, что положительно характеризует качество обслуживания и в целом сервис АО «Почта России». Лояльность клиентов растет, при этом все еще остается отрицательной, что свидетельствует о наличии проблем в системе обслуживания.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ АО «ПОЧТА РОССИИ»

3.1. Внедрение мероприятий по обучению персонала при контакте с потребителями

В качестве нововведений в сфере сервиса обслуживания потребителей в 2020 году стоит отметить:

- Предварительная запись в ОПС: с помощью этого сервиса клиент может записаться в ОПС удаленно, через мобильное приложение и сайт Почты России, и получить необходимые услуги в приоритетном порядке, без очереди.

Результатом такой оптимизации являются: качественный проект, направленный на повышение уровня цифровизации и уровня удовлетворенности потребителей; ежемесячно услугой предварительной записи пользуются ~150 тыс. раз.

Оператору ОПС доступна информация о записавшихся клиентах и выбранных ими видах услуг. В будущем планируется также отражать перечень ШПИ отправлений клиента, чтобы предварительно готовить отправления к вручению.

- Учет входящих нерегистрируемых мелких пакетов в ОПС: учет входящих нерегистрируемых мелких пакетов до уровня отделения почтовой связи.

В качестве результата выступают:

- минимизация утрат и хищений почтовых отправлений;
- повышение прозрачности цепочки движения отправлений;
- оптимизация процессов;
- сокращение времени процессов в ОПС;
- сокращение трудозатрат на обработку за счет автоматизации;
- возможность поиска всех простых мелких пакетов по сети.

- Электронные извещения ф. 22 (Е. 22): на цифровую форму электронного извещения о поступлении регистрируемого почтового отправления. Возможность получать уведомление о поступлении регистрируемого почтового отправления через СМС, push-уведомление или email без бумажного извещения.

Результат: снижение операционных расходов на печать бланков ф. 22; снижение операционных расходов на работу почтальона, по доставке бумажных бланков ф. 22 адресату; рост доли клиентов с ПЭП1, подключивших сервис.

По итогам 2020 года: 22,2% клиентов с ПЭП подключили сервис Е. 22; 6 368 746 бланков ф. 22 отправлены электронным извещением.

Главные причины снижение величин по статье «Письменная корреспонденция простая и заказная» на 0,8% в отношении 2019 года заключаются в уменьшении объемов бюджетов региональных органов государственной власти и коммерческих организаций, а так же процессы цифровизации, а именно переход клиентов на применение электронных личных кабинетов.

Снижение объемов простой корреспонденции по сравнению с 2019 годом составило 8,4%, или 58,4 млн шт. Доля заказных отправлений в общем объеме письменной корреспонденции увеличилась на 4,5 п. п. Основная причина роста количества заказной корреспонденции – увеличение объема рассылок от органов государственной власти.

В 2020 году появилась опция оформления и предварительной оплаты письма на портале pochta.ru, что позволяет сократить очереди и снизить трудозатраты при приеме почтовой корреспонденции.

Личный кабинет позволяет корпоративным клиентам осуществлять все виды услуг, включая новые возможности и услуги «Знак онлайн-оплаты», «Электронное уведомление о вручении», «Бандероль-комплект». В 2020 году в личном кабинете появились новые функции по обратной связи от клиентов,

повышающие уровень удовлетворенности существующих клиентов и привлекающие новых пользователей.

Знак онлайн-оплаты (ЗОО) – это альтернативный способ оплаты письменной корреспонденции, применяемый наравне с марками и оттисками франкирования. Знак представляет собой двумерный штрих-код, сгенерированный в информационной системе Почты России.

Практика использования ЗОО в отношении юридических лиц была начата в 2019 году и закончилась в 2021 году, после чего перешла в активную фазу использования. В опыте применения ЗОО приняли участие 1,2 тыс. клиентов, что стало достаточно успешным результатом и указало на возможность применения ЗОО в деятельности компании. Почта России провела более 1 млн писем с ЗОО. Так же Почта России продолжает работу по развитию сервиса доставки неконвертованных счетов, извещений и пакетов платежных документов.

Объем доставки неконвертованной корреспонденции представлен на рисунке 26.

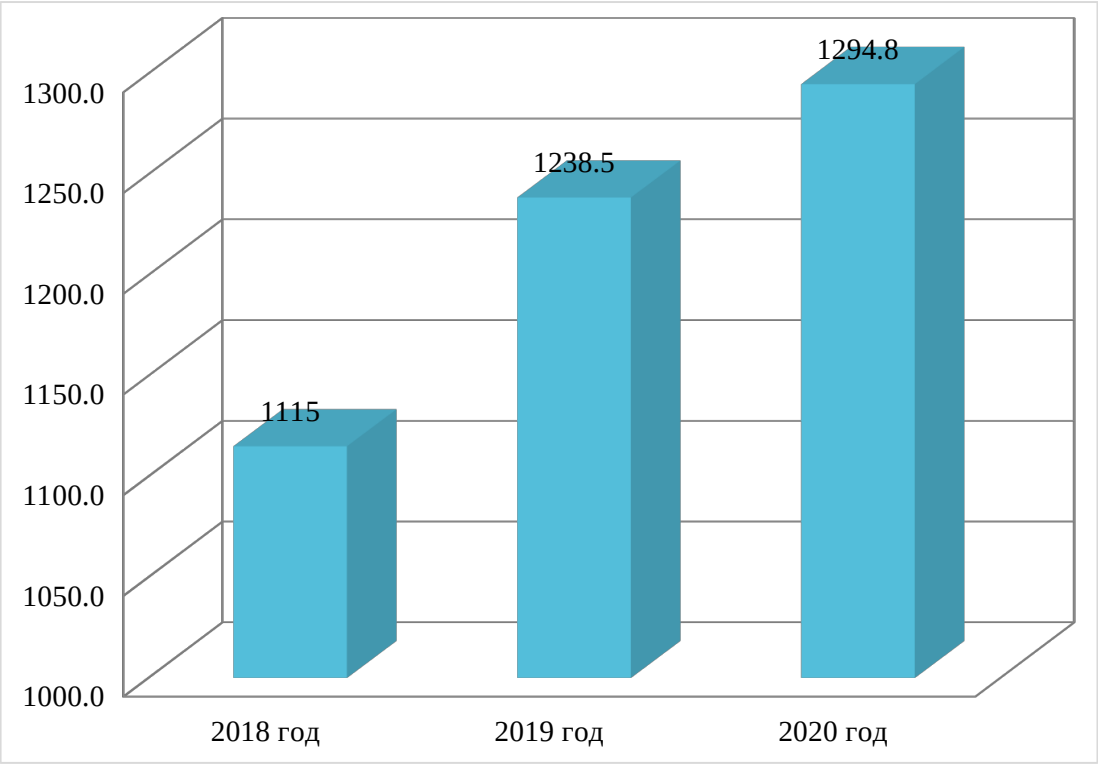

Рисунок 26 - Объем доставки неконвертованной корреспонденции, млн шт

Увеличение объема доставки связано с ростом статьи затрат на вывоз твердых бытовых отходов, введенной в 2019 году, а также с дополнительными рассылками из-за роста количества домовладений.

Цели проекта «Электронная почтовая система» (ИС ЭПС) – увеличение прибыли Компании за счет перехода на электронный канал доставки почтовых отправлений и оптимизации внутренних процессов, повышение скорости и надежности доставки отправлений, уменьшение объема бумажных отправлений.

В 2020 году услугу электронных заказных писем стало возможно подключить в более чем 80 регионах Российской Федерации. Дополнительные усилия направлены на увеличение доли доставки письменной корреспонденции в электронном виде: каждое десятое письмо доставляется в личный кабинет. Клиентская база по юридическим лицам увеличилась в 12,7 раза, достигнув отметки на конец 2020 года в 1 333 подключенных к услуге клиента, а количество получателей отправлений в электронном виде выросло на 76% и составило 6 млн.

В рамках данной работы предлагается разработка программы по обучению персонала АО «Почта России», которая будет включать не только непосредственное повышение уровня квалификации, но и следующие рекомендации:

- Модернизация системы нематериального стимулирования в целях повышения общей эффективности сотрудников, в том числе и за счет налаживания отношений с потребителями в ходе сервисного обслуживания;

- Внедрение системы повышения квалификации персонала.

Рассмотрим все три рекомендации более подробно.

1. Модернизация системы нематериального стимулирования.

Структура корпоративного управления и контроля АО «Почта России» сформирована в соответствии с Федеральным законом об основах деятельности Почты России, Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и учитывает передовые практики в области

корпоративного управления.

АО «Почта России» стремится построить и поддерживать эффективную систему корпоративного управления, позволяющую обеспечивать:

- достижение стратегических целей;

- повышение оперативности принятия решений и, соответственно, повышение маневренности;

- повышение инвестиционной привлекательности, надежности и доверия со стороны населения, инвесторов и партнеров, работников АО «Почта России»;

- улучшение имиджа и укрепление репутации АО «Почта России» в бизнес-кругах и среди широкой общественности;

- соответствие лучшим стандартам и практикам корпоративного управления.

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам стимулирования. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим предприятиям, в том числе и АО «Почта России», делать ставку на материальный интерес в вопросе мотивации персонала.

Общее число принципов корпоративного управления, которые полностью или частично соблюдаются АО «Почта России», в 2020 году составило 78%1, что на 14% выше аналогичного показателя 2019 года.

В 2021 году АО «Почта России» планирует продолжить работу по развитию и усовершенствованию системы корпоративного управления компании с учетом лучших практик в данной области, принципов и норм Кодекса корпоративного управления, методических рекомендаций и указаний единственного акционера компании, а также передового опыта крупнейших компаний с государственным участием.

Существует множество вариантов нематериального стимулирования сотрудников, например:

- поздравления каждого сотрудника с Днем Рождения, получением

новой должности и другими значимыми событиями от имени директора;

- создание «Доски почета» с перечислением заслуг сотрудников;

- прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).

- включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

Комитет по кадрам и вознаграждениям образован в целях содействия эффективной деятельности совета директоров по вопросам, относящимся к вознаграждениям и назначениям членов органов управления АО «Почта России», высших должностных лиц компании. Деятельность Комитета регулируется Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям совета директоров АО «Почта России».

Основные функции Комитета по кадрам и вознаграждениям:

- Обсуждение в форме открытой дискуссии и анализ вопросов в области:

- кадровой политики АО «Почта России»;

- политики АО «Почта России» в области оплаты труда;

- политики формирования кадрового состава АО «Почта России» (в части вопросов, относящихся к компетенции совета директоров);

- политики вознаграждений генерального директора, членов правления и оценки их деятельности;

- оценки работы совета директоров.

Мотивация персонала свободным временем – призвана регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников.

Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных.

Потери производительности в организации, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращения фонда рабочего времени.

Мероприятие по стимулированию работников АО «Почта России» свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек*12месяцев*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов* 575,78 руб./час = 55274,88 рубля.

При внедрении подсистемы нематериальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Помимо представленных мероприятий стимулирования, в рамках внедрения нематериальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (таблица 5).

Таблица 5

Разработка бальной системы нематериальной стимулирования

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20
Курсы английского языка	Свыше 30

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженедельным планом работы, а также дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается 5 человек из всех структурных подразделений АО «Почта России». В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник получает один из вариантов нематериального стимулирования.

2. Внедрение системы повышения квалификации персонала.

1. Провести обучение для персонала по формированию компетенций в работе с потребителями.

Каждый работник имеет индивидуальный характер и личную точку зрения, а в зависимости от этого, людьми воспринимается рабочий механизм по-разному. Для того, чтобы эффективно работать и предпринимать взаимодействие сотрудников, определяющим служит не личные достижения и возможности, а коммуникация в группе.

Ниже предлагаем этапы обучения штата сотрудников.



Рисунок 27 - Этапы внедрения и реализации системы обучения сотрудников АО «Почта России»

Задача руководителя - создать комфортную атмосферу, которая направлена на то, чтобы адаптировать и внедрить все индивидуальные свойства работников в рамки единого рабочего механизма.

Разработан список упражнений, которые могут быть применены руководителями для того, чтобы объединить коллектив.

1. Занятие «По порядку, рассчитайсь».

Здесь цель: распределение ролей внутри команды, выявление общих черт и способов взаимодействия между участниками.

Время: 10 – 15 минут.

Правила занятия: игроки становятся по росту на одном уровне. В процессе упражнения запрещено переговариваться. С каждым последующим действием все становится сложнее – люди строятся по датам рождения, по цвету волос, или по пятой букве фамилии.

Итог: все лучше узнают что-то новое о коллегах, учатся практичному взаимодействию в коллективе.

Завершение: обязательно обсуждаются детали:

1) В чем содержалась сложность данного упражнения?

2) Кому и какая роль досталась?

3) Какая система понадобилась для выполнения упражнения?

2. Занятие «На старт, внимание, марш!»

Цель: объединение сотрудников и развитие командного духа.

Время: 10-15 минут.

Правила занятия: при общем участии, группа должна как можно быстрее, а главное, молча, создать несколько различных фигур: квадрат, треугольник, ромб, букву, птичий косяк.

Итог: согласованность действий, общая координация, распределение ролей между участниками.

Завершение: по окончанию упражнения нужно обсудить следующие вопросы:

1) В чем заключалось сложность выполнения упражнения?

2) Какое решение помогло его выполнить?

Эти простые и короткие упражнения помогут в сжатые сроки сплотить коллектив и создать атмосферу взаимопонимания

Больший результат может быть достигнут путем прохождения тренингов, направленных на то, чтобы сплотить коллектив в рамках специальной тренинговой компании. Команда профессиональных бизнес - тренеров поможет в:

- оптимизации отношений с потребителями;

- грамотном выходе из конфликтных ситуаций;
- донесении своей точки зрения так, чтобы ею не было вызвано сопротивления;
- понимании истинных мотивов поведения члена своей команды;
- сплочении работников;
- развитии умения действия сообща;
- разработке антистрессовой программы для решения текущих проблем в общении с потребителями.

Первый блок тренингов будет направлен на то, чтобы создать у участников позитивную мотивацию на игру и коммуникативный разогрев.

Второй блок составляют командные задания и направлен на эмоциональное сплочение коллектива и поднятие корпоративного духа. В игровой форме происходит отработка основных навыков командного взаимодействия. Сначала была проведена предтренинговая диагностика.

АО «Почта России» уделяет большое внимание вопросам предотвращения конфликта интересов среди членов органов управления Общества. Компания ежеквартально проводит проверку информации об участии членов совета директоров и правления в органах управления других организаций.

В АО «Почта России» проводится регулярный анализ информации, полученной от членов органов управления компании, на наличие потенциального конфликта интересов. Одной из основных задач совета директоров компании является контроль за конфликтом интересов, предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов между органами управления компании. В зависимости от количества участников для проведения программы требуется разное количество инструкторов и ведущих. В среднем один инструктор координирует работу команды из 7-10 человек.

Задание на проведение тренингов представлено в таблице 6.

Таблица 6

Задание на проведение тренингов для работников

Описание задание	Проведение тренингов
Задачи задания	Задачи: - повышение сплоченности работников; - улучшение отношений с потребителями; - повышение производительности труда.
Целевая группа	Работники
Количество работников	Весь состав работников
Частота семинаров	Тренинги актуальны для всех работников. 1 раз в месяц в течение года (будет проведено 10 тренингов).
Какая информация должна обязательно быть представлена для реализации проекта	График и расчет стоимости тренингов, программа
Сроки утверждения программы	До 10 дней

План-график обучения специалистов АО «Почта России» рассчитан на один месяц и включает в себя этапы, показанные в таблице 7.

Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 5-х лет – 18 человек.

Таблица 7

План-график обучения специалистов в 2022 году

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	Наставничество	01-02.07
2. Изучение должностной инструкции	Наставничество	03-04.07
3. Изучение инновационных технологии	Дистанционная форма	05-25.07
4. Проведение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26-30.07
5. Подведение итогов	-	31.07

Как показывает таблица 7, процесс обучения состоит из 5 этапов, которые предполагается реализовать с 1 июля по 31 июля 2022 года.

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 28.

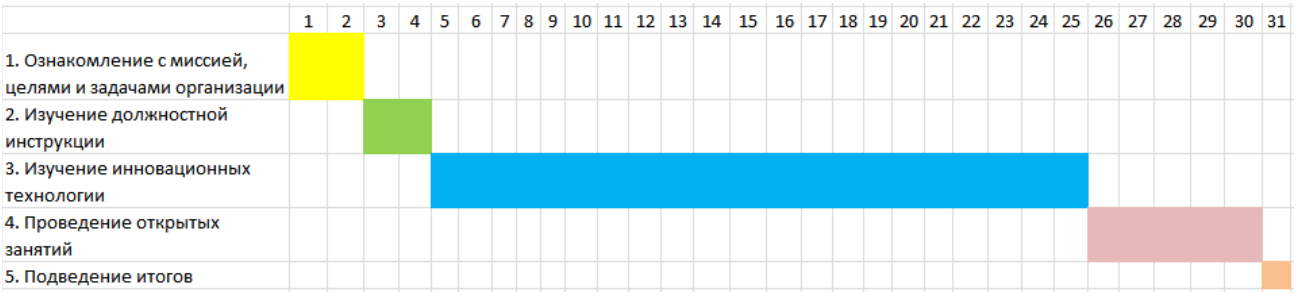

Рисунок 28 - Диаграмма Ганта на июль 2022

Так же процесс обучения предполагает сочетания различных форм обучения: наставничество, дистанционная форма обучения, а также интерактивная форма в аудитории. Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала. Проект проведения аттестации персонала представлен на рисунке 29.



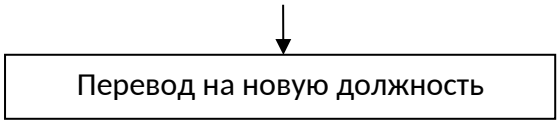

Рисунок 29 - Проект проведения аттестации в АО «Почта России»

Как показывает рисунок 29, процесс внедрения системы аттестации предполагает 3 направления:

- разработка системы оценки;

- разработка нормативной базы;

- расчет экономической эффективности проекта.

Так же схема показывает, что в рамках реализации данного проекта выбрано 2 исполнителя: специалист по кадрам и бухгалтер. В качестве контролирующего лица – заместитель директора организации.

Итак, план обучения сотрудников должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести кадров путем организации их обучения в коллективе;

- совершенствование системы аттестации персонала;

- разработка программы внутреннего обучения основного производственного персонала.

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 30.

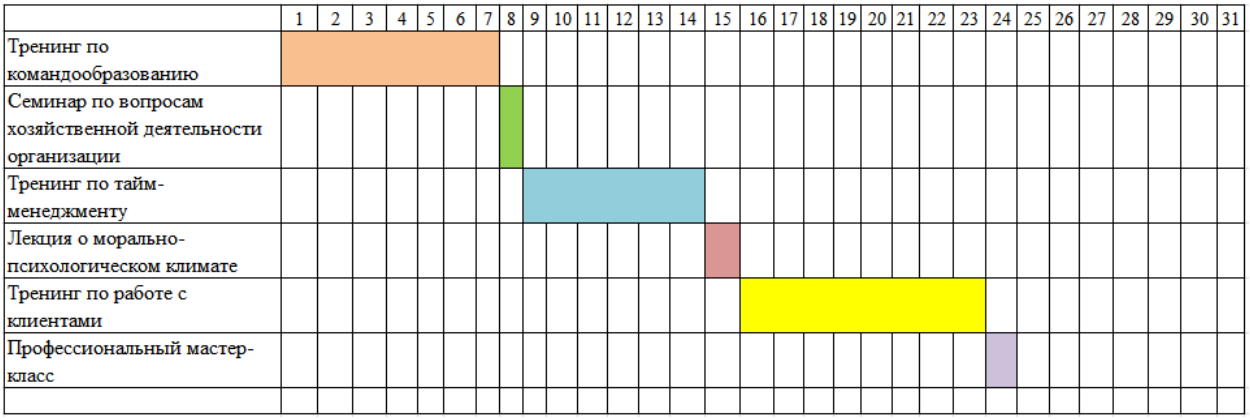

Рисунок 30 - Диаграмма Ганта на август 2022 года

На рисунке 31 представлен сетевой график проекта.

Как показывают данные рисунка 31, формирование команды возможно 4 различными вариантами. Наиболее оптимальным вариантом является разработка и внедрение ПВС.

В соответствии с Федеральным законом о реорганизации Почты России и Уставом Общества к компетенции единственного акционера Общества относится принятие решений о выплате вознаграждений и компенсаций членам совета директоров АО «Почта России», являющимся независимыми директорами, за период исполнения ими своих обязанностей.



Рисунок 31 - Сетевой график проекта

В целях определения мотивации членов совета директоров АО «Почта России», выработки независимых и современных подходов к определению структуры и размера вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров АО «Почта России», компания заключило договор с ООО «Эрнст энд Янг – бизнес консультирование», в рамках которого разработан проект положения о вознаграждении и компенсации расходов членам совета директоров АО «Почта России», соответствующий современным рыночным

практикам и учитывающий особенности состава совета директоров АО «Почта России», функции и роль каждого члена совета директоров, обязанности, ответственность.

3.2 Разработка системы мониторинга качества сервисного обслуживания потребителей

Существует достаточно большое количество методов для мониторинга качества сервисного обслуживания потребителей, включающие как оценку финансовой составляющей деятельности, так и оценку качества обслуживания по стороны потребителей услуг.

Так, коэффициентов, описывающих финансовую устойчивость организации, многие из которых взаимосвязаны друг с другом или дают одну и ту же информацию, но рассчитываются разными способами.

Согласно п. 73 Устава АО «Почта России» количественный и персональный состав ревизионной комиссии компании определяется единственным акционером АО «Почта России». Члены ревизионной комиссии компании избираются сроком на один год, принятие решения об избрании членов ревизионной комиссии АО «Почта России» осуществляется в сроки, предусмотренные Уставом АО «Почта России».

Компетенция ревизионной комиссии определена в п. 76 Устава Общества и включает в том числе следующие вопросы:

- осуществление проверки финансово-хозяйственной деятельности АО «Почта России»;

- проверку и анализ финансового состояния АО «Почта России», его платежеспособности, функционирования системы внутреннего контроля и системы управления финансовыми и операционными рисками, ликвидности активов, соотношения собственных и заемных средств;

- подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете АО «Почта России», годовой бухгалтерской отчетности и в иных отчетах, а также в других финансовых документах компании;

- проверку порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой и бухгалтерской отчетности при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности АО «Почта России»;

- проверку законности хозяйственных операций, осуществляемых АО «Почта России» по заключенным им сделкам;

- проверку соответствия Уставу АО «Почта России» и решениям единственного акционера АО «Почта России» решений по вопросам финансово-хозяйственной деятельности, принимаемых советом директоров, правлением, генеральным директором АО «Почта России».

В 2020 году совет директоров АО «Почта России» утвердил:

- Правила организации и осуществления внутреннего контроля в АО «Почта России»;

- Положение об управлении рисками в АО «Почта России».

Процесс организации и совершенствования системы управления рисками и внутреннего контроля осуществляется на основании эффективного взаимодействия трех линий защиты:

- первая линия защиты (менеджмент и работники АО «Почта России») – осуществление внутреннего контроля на ежедневной основе, включая разработку, внедрение и поддержание процессов контроля и управления рисками в АО «Почта России»;

- вторая линия защиты – мониторинг надлежащего функционирования и помощь в организации эффективных механизмов контроля и управления рисками, реализуемых первой линией защиты;

- третья линия защиты (внутренний аудит) – осуществление независимой и объективной оценки деятельности АО «Почта России».

Оценка финансового состояния АО «Почта России» не является самоцелью, а выступает реальным механизмом, способствующим принятию

научно обоснованных управленческих решений по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности организации. Несмотря на то, что количество коэффициентов является минимальным, они обеспечивают достаточно полную информационную базу для принятия взвешенных управленческих решений в сфере финансового менеджмента АО «Почта России».

Для оценки эффективности АО «Почта России» с точки зрения удовлетворенности потребителей услуг целесообразно использовать следующую таблицу, разработанную автором.

Таблица 8

Показатели мониторинга качества сервисного обслуживания потребителей

Наименование критерия	Мнение получателей услуг	Макс. балл	Оценка
Доступность и актуальность информации о деятельности организации	Отлично, все устраивает	10,0	
	В целом хорошо	7,5	
	Удовлетворительно, незначительные недостатки	5,0	
	Плохо, много недостатков	2,5	
	Неудовлетворительно, совершенно не устраивает	0	
Дополнительные услуги и доступность их получения	Отлично, все устраивает	10,0	
	В целом хорошо	7,5	
	Удовлетворительно, незначительные недостатки	5,0	
	Плохо, много недостатков	2,5	
	Неудовлетворительно, совершенно не устраивает	0	
Соблюдение режима работы организацией	Отлично, все устраивает	10,0	
	В целом хорошо	7,5	
	Удовлетворительно, незначительные недостатки	5,0	
	Плохо, много недостатков	2,5	
	Неудовлетворительно, совершенно не устраивает	0	

Так, для оценки применяется всего три показателя, по каждому из которых проводится опрос с вариантами ответов для потребителей услуг. Для оценки можно попросить заполнить этот бланк посетителя при личном его обращении в организацию или же направить на электронную почту. В столбец «Оценка» проставляется оценка в соответствии с мнением получателя услуг по шкале от 0 до 10.

В таблице 9 представлены показатели оценки качества услуг, предоставляемых АО «Почта России».

Таблица 9

Показатели оценки уровня удовлетворенности качеством оказания услуг АО «Почта России»

Наименование критерия	Мнение получателей услуг	Макс. балл	Оценка
Соблюдение установленных (заявленных) сроков предоставления услуг организацией	Отлично, все устраивает	10,0	
	В целом хорошо	7,5	
	Удовлетворительно, незначительные недостатки	5,0	
	Плохо, много недостатков	2,5	
	Неудовлетворительно, совершенно не устраивает	0	
Компетентность персонала организации	Отлично, все устраивает	10,0	
	В целом хорошо	7,5	
	Удовлетворительно, незначительные недостатки	5,0	
	Плохо, много недостатков	2,5	
	Неудовлетворительно, совершенно не устраивает	0	
Удовлетворенность качеством оказания услуг организацией в целом	Отлично, все устраивает	10,0	
	В целом хорошо	7,5	
	Удовлетворительно, незначительные недостатки	5,0	
	Плохо, много недостатков	2,5	
	Неудовлетворительно, совершенно не устраивает	0	
Удовлетворенность материально-техническим обеспечением организации	Отлично, все устраивает	10,0	
	В целом хорошо	7,5	
	Удовлетворительно, незначительные недостатки	5,0	

	Плохо, много недостатков	2,5	
	Неудовлетворительно, совершенно не устраивает	0	

Таким образом, с помощью разработанной системы мониторинга, включающей два блока показателей возможна оценка качества обслуживания потребителей АО «Почта России».

3.3. Оценка эффективности программы

Для определения уровня готовности АО «Почта России» к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (см. рисунок 32).

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала.

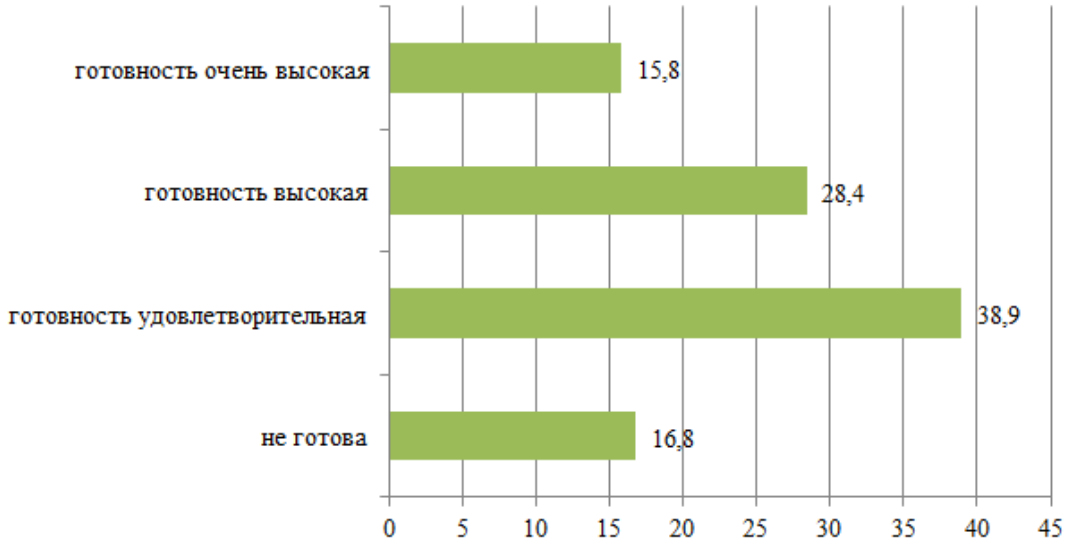

Рисунок 32 - Готовность организации к изменениям

Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Директор;
- Заместитель директора;
- Главный бухгалтер;
- Начальник отдела кадровой службы;
- Начальник отдела внутреннего контроля;
- Начальник отдела экономики и планирования;
- Специалист отдела кадровой службы.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1 – улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

2 - нормализация отношений с потребителями в ходе обслуживания;

3 – эффективность системы нематериального стимулирования;

4 - повышение уровня интенсивности труда.

Таблица 10

Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые показатели	NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	1	1	3	1	2
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	1

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 11.

Таблица 11

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24
4	4	1	2	4	2	2	1	16

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1 - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

4 - повышение уровня интенсивности труда

2 - нормализация отношений с потребителями в ходе обслуживания;

3 - эффективность системы нематериального стимулирования персонала.

Таблица 12

Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	

1	1	2	1	1	3	1	2	11
4	4	1	2	4	2	2	1	16
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24

Наивысшую оценку получил показатель «эффективность нематериального стимулирования персонала», а наименьшую – «улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / (m * (n-1)) \quad (1)$$

$$X^2 = 12S / ((m*n)*(n+1)) – 3m*(n+1) \quad (2)$$

где, Х-квадрат;

m – количество экспертов;

n – количество эффектов;

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

$$X^2 = (12*1314)/(7*4*(4+1)) – 3*7*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63$$

$$W = 7.63/ (7*(4-1) = 0.21$$

Полученное значение выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,21* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

Далее приведем экономическое обоснование мероприятий по управлению изменениями в АО «Почта России»:

1 - Внедрение мероприятий по обучению персонала при контакте с потребителями.

Прогнозное увеличение объема продаж в результате реализации данного мероприятия основано на методе экспертных оценок – таблица 16. То есть этот процент увеличения взят на основе среднестатистического значения, по мнению экспертов. В качестве экспертов выступали работники Внедрение мероприятий по обучению персонала при контакте с потребителями.

Динамика финансовых результатов деятельности АО «Почта России» до и после реализации первого мероприятия представлена в таблице 13.

Благодаря мероприятиям работники, которые заняты оказанием услуг, будут выполнять свои обязанности лучше.

Выручка в результате реализации мероприятия увеличится и составит 211,1*1,07= 213,36 млрд. руб.

Величина постоянных затрат в результате реализации мероприятия не изменятся.

Величина переменных затрат в результате реализации мероприятия увеличатся прямо пропорционально объему продаж и составит 12613,5*1,07=13496,45 тыс. руб.

Величина затрат на мероприятие составит (10 тренингов по 19,4 тыс. руб.) = 194 тыс. руб.

Затраты на продажу в результате реализации мероприятия увеличится и составит 4204,5+13496,45+194=17894,95 тыс. руб.

Таблица 13

Динамика финансовых результатов деятельности АО «Почта России» до и после реализации первого мероприятия, тыс. руб.

Виды финансовых показателей	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	Абсол. прирост, +/-	Отн. прирост, %
Объем продаж	211114	213361	2247	1,06
Затраты на продажу	16818,00	17894,95	1076,95	6,40
Прибыль валовая	2333,00	2596,62	263,62	11,30
Издержки обращения	615,00	615,00	0,00	0,00
Прибыль от реализации	1718,00	1981,62	263,62	15,34
Прочие поступления	0,00	0,00	0,00	-
Прочие расходы	0,00	0,00	0,00	-
Сумма прибыли до налогообложения	1718,00	1981,62	263,62	15,34
Сумма налога	257,70	297,24	39,54	15,34
Сумма прибыли чистая	1460,30	1684,38	224,08	15,34

Следовательно, в результате реализации данного мероприятия выручка вырастет на 1,06%, прибыль от продаж – на 15,34%, чистая прибыль – на 15,34%.

Таблица 14

Финансовые затраты, тыс. руб

Название	Стоимость
1. Увеличение общего фонда оплаты труда (в год)	679, 20
2.Разработка и внедрение Положения о материальном стимулировании персонала	83,59
Общая величина издержек	762,79

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 762790 руб.

Таблица 15

Затраты на систему материальной мотивации персонала АО «Почта России»

Наименование затрат	Затраты, руб.
Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн) Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб.	83 580

Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.	
Итого	83 580

Таблица 16

Затраты на бальную систему материального стимулирования персонала АО «Почта России»

Вид материального стимулирования	Затраты, руб.
Оплата проезда	1200,00
Оплата сотовой связи	500,00
Курсы английского языка	6300,00

Величина затрат представлена в расчете на 1 сотрудника за 1 месяц.

Приведем пример расчета затрат на реализацию бальной системы стимулирования за 1 месяц и 1 год:

2 сотрудника * 500,00 руб + 2 сотрудника * 1200,00 руб + 1 сотрудник * 6300,00 = 9700,00 руб в среднем за 1 месяц.

Доходы и издержки внедрения системы материальной мотивации персонала представлены на рисунке 33.

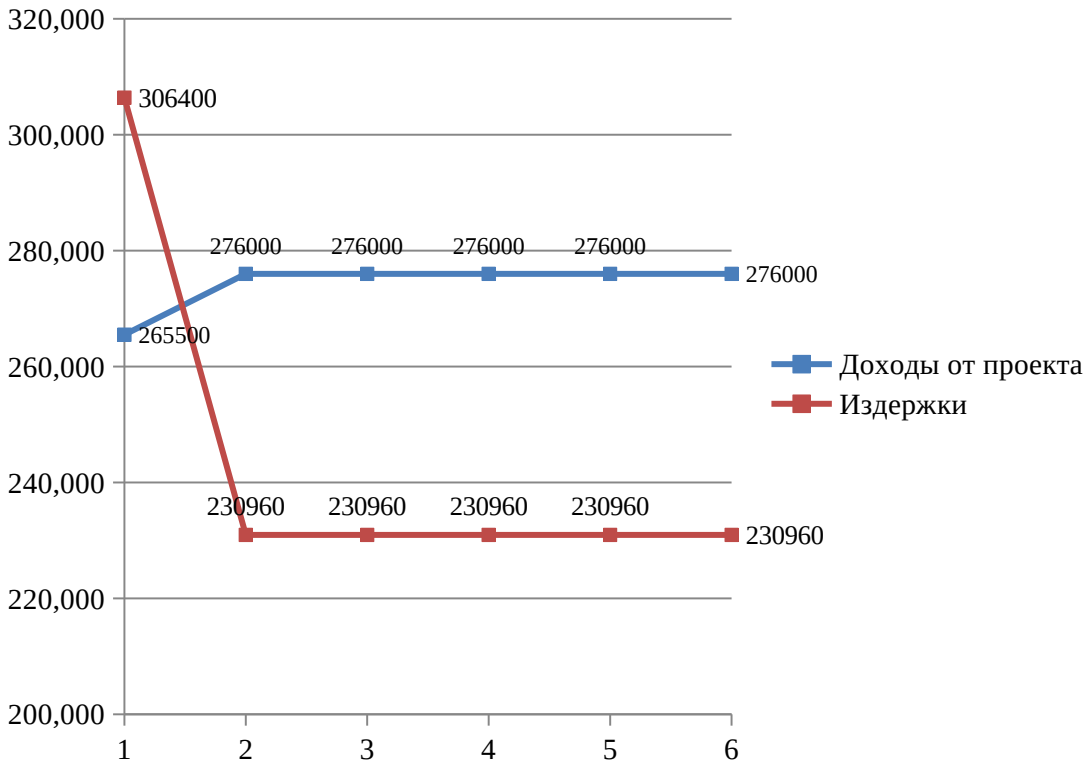

Рисунок 33 - Доходы и издержки внедрения системы материальной персонала, руб

Экономические результаты внедрения системы материальной персонала представлены на рисунке 34.

Благодаря мероприятиям работники, которые заняты продажей товаров и услуг, будут выполнять свои обязанности лучше. Объем продаж в результате реализации мероприятия увеличится.

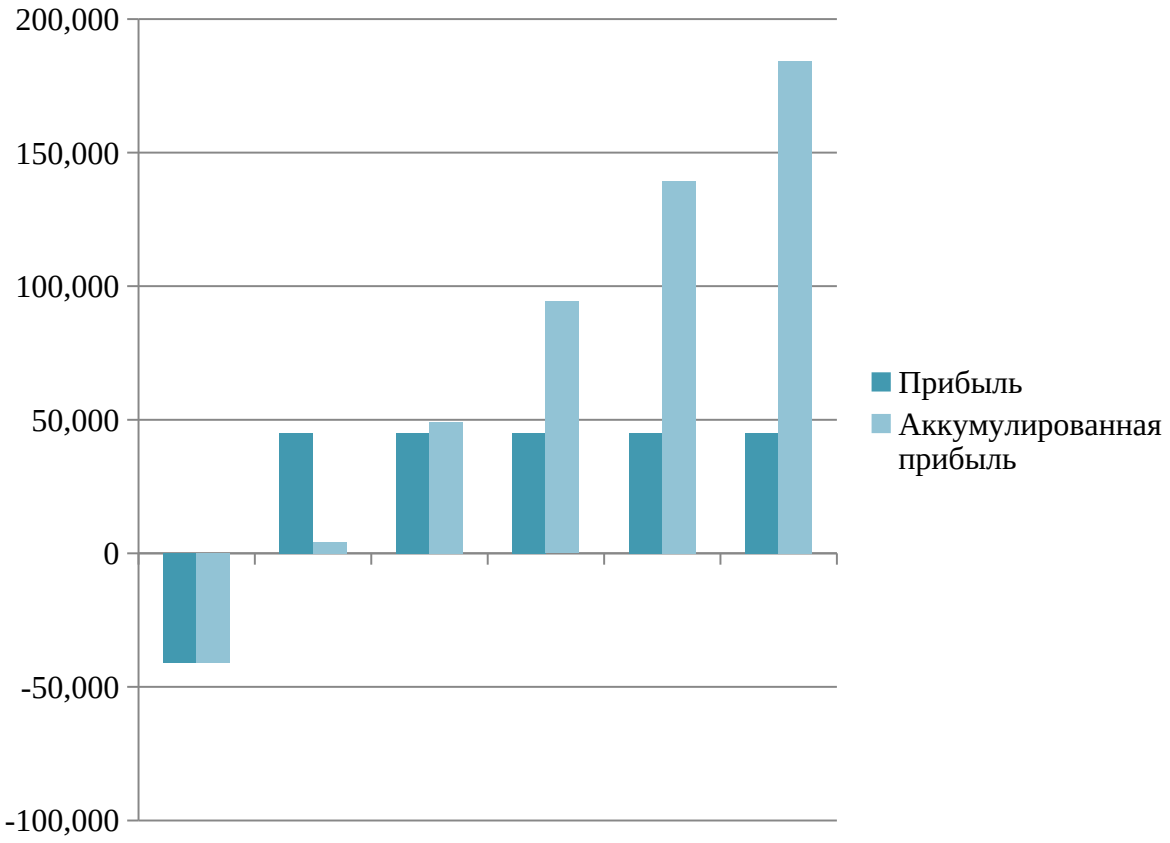

Рисунок 34 - Экономические результаты внедрения предложенных изменений

Следовательно, в результате реализации данного мероприятия выручка вырастет на 1,06%, прибыль от продаж – на 3,83%, чистая прибыль – на 7,07%.

Таким образом, в результате реализации мероприятий АО «Почта России» улучшится сплоченность, психологическая атмосфера в коллективе,

мотивация и удовлетворенность персонала, а также система управления трудовыми конфликтами и финансовые результаты предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сервисные услуги, предоставляемые покупателю при продаже продукции, могут быть весьма разнообразными, но в целом они делятся на: предпродажные и послепродажные.

Предпродажные услуги, связанные с подготовкой товаров к продаже и собственно с продажей и привлечением покупателей. Данные услуги позволяют покупателя получше познакомиться с товаром еще до его покупки. Это важный фактор конкурентоспособности продукции. Послепродажные услуги включают все виды услуг, оказываемых покупателю с момента продажи продукции до ее утилизации. Особо в комплексе послепродажных услуг выделяют гарантийные и послегарантийные услуги.

Услуги – очень специфический вид продуктов труда, отличающийся большим разнообразием элементов и их неоднородностью, их оценка основана на субъективном восприятии потребителем. Качество услуги можем определить, как набор ее характеристик (показателей), которые определяют определенную степень удовлетворения потребностей потребителей.

В качестве объекта исследования в работе выступает АО «Почта России». «Почта России» – федеральный почтовый оператор, входит в перечень стратегических предприятий РФ. Данная организация включает в себя 42 тысячи отделений по всей стране, в которых трудятся около 350 тысяч почтовых работников.

АО «Почта России» ежегодно анализирует эффективность управления процессами сервисного обслуживания потребителей по трем направлениям: клиентский сервис; эффективность; технологичность.

Как показал анализ, динамика времени ожидания в очереди в анализируемом периоде сократилась на 2 минуты. Так же положительным фактором является увеличение доли численности клиентов, которые удовлетворены работой Почты России.

Срок доставки сокращается, что положительно характеризует качество обслуживания и в целом сервис АО «Почта России». Лояльность клиентов растет, при этом все еще остается отрицательной, что свидетельствует о наличии проблем в системе обслуживания. Причинами больших очередей в отделениях почты России является недисциплинированность работников (плохое воспитание, низкий уровень образован неудовлетворительный климат в коллективе (выделение лидеров и характерные особенности работников), неэффективное руководство и плохой контроль с его стороны, выполнение лишних операций, несправедливость оплаты труда, плохая мотивация персонала), неудовлетворительные условия труда (неудобное рабочее место, климат).

В рамках данной работы предлагается разработка программы по обучению персонала АО «Почта России», которая будет включать не только непосредственное повышение уровня квалификации, но и следующие рекомендации: модернизация системы нематериального стимулирования в целях повышения общей эффективности сотрудников, в том числе и за счет налаживания отношений с потребителями в ходе сервисного обслуживания; внедрение системы повышения квалификации персонала.

С помощью разработанной в рамках данной работы системы мониторинга, включающей два блока показателей возможна оценка качества обслуживания потребителей АО «Почта России».

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

Наивысшую оценку среди мнений экспертов получил показатель «эффективность системы нематериального персонала», а наименьшую – «улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей». Так же была проведена оценка степени согласованности мнений экспертов. Полученное значение 0,21 выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике.

Таким образом, приведенный прогноз демонстрирует экономическую эффективность и целесообразность предложенных к внедрению мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антонец В. А., Бедный Б. И. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2018. 304 с.
2. Барабашкина Е.В., Чихутова А.Д., Юрина В.М., Калина А.А., Грашина П.А. Исследование вариантов сервисного обслуживания потребителями // Молодежь и XXI век - 2021. 2021. С. 53-57.
3. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 208 с.
4. Боголюбов В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2020. 294 с.
5. Бурняшева Л.А. Сервисная деятельность / Л.А. Бурняшева. - М.: КноРус, 2018. - 160 с.
6. Велединский В.Г. Сервисная деятельность: Учебник / В.Г. Велединский. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.
7. Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент.Учебно-методический комплекс. — М.: Проспект. 2020. 168 с.
8. Грабауров В.А. Менеджмент на транспорте. Учебное пособие. — М.: Вышэйшая школа. 2015. 288 с.
9. Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 224 с.
10. Груздева К.Е., Смирнова Ж.В. Процесс сервисного обслуживания и пути его совершенствования // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 8 (42). С. 20-27.
11. Гулида Н.К. Сущность и концепция сервисного обслуживания потребителей // Студенческий. 2021. № 13-2 (141). С. 47-48.
12. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
13. Жуков П. Е., Лукасевич И. Я. Международный финансовый менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 210 с.

14. Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. 380 с.

15. Зельдович Б. З. Менеджмент в медиаиндустрии. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 294 с.

16. Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.

17. Калачев С.Л. Сервисная деятельность: Учебник / Ж.А. Романович, С.Л. Калачев; Под общ. ред. проф., д.э.н. Ж.А. Романович. - М.: Дашков и К, 2018. - 284 с.

18. Карпов А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 482 с.

19. Клыков М. С., Спиридонов Э. С., Рукин М. Д., Менеджмент. — М.: Ленанд. 2017. 312 с.

20. Колосова О.О. Уточнение концепций восприятия качества в сфере услуг // Качество и конкурентоспособность в XXI веке. 2021. С. 190-200.

21. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.

22. Коротков Э. М., Приходько В. И., Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. Учебник. — М.: Юрайт. 2017. 332 с.

23. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 314 с.

24. Кузнецова В.В. Сервисная деятельность (для бакалавров) / В.В. Кузнецова, О.И. Ларина. - М.: КноРус, 2020. - 176 с.

25. Литвин Ю. И., Литвин И. Ю., Харисова Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата. — М.: Прометей. 2020. 240 с.

26. Лифиц И. М., Жукова Ф. А., Николаева М. А. Товарный менеджмент. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2017. 406 с.

27. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 288 с.

28. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 176 с.

29. Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. — М.: Дашков и Ко. 2019. 158 с.

30. Мелёхин А. В. Менеджмент физической культуры и спорта. Учебное пособие для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 480 с.

31. Менеджмент. Учебник для СПО / ред. Кузнецов Ю. В. — М.: Юрайт. 2019. 448 с.

32. Михненко П. А. Теория менеджмента. — М.: Издательский дом Университета "Синергия". 2018. 518 с.

33. Мотышина М. С., Большаков А. С., Михайлов В. И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 282 с.

34. Мошкина Е.С., Горячева Н.В. Совершенствование работы «Почты России» с помощью высоких технологий // Наука в XXI веке: инновационный потенциал развития. 2021. С. 66-69.

35. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. 162 с.

36. Олдмиксон А. И., Любимова Т. Н., Луговая А. А. Английский язык для профиля "Менеджмент в спорте". Учебное пособие. — М.: Прометей. 2019. 122 с.

37. Павлова Г.Ю. Сервисная деятельность / Г.Ю. Павлова. - М.: КноРус, 2017. - 77 с.

38. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 1. — М.: Юрайт. 2019. 350 с.

39. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 2. — М.: Юрайт. 2019. 300 с.

40. Петрова Е.А., Фокина Е.А. Информационный менеджмент. — М.: ЭБС Лань. 2019. 144 с.

41. Пищулов В. М. Менеджмент в сервисе и туризме. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2019. 284 с.

42. Плахотникова М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 326 с.

43. Прокофьева О.В. Факторный анализ результатов деятельности АО «Почта России» // Современная наука: ключевые проблемы и инновационные разработки. 2020. С. 151-154.

44. Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций. Учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт. 2019. 210 с.

45. Рассохина Т. В. Организация туристской индустрии. Менеджмент туристских дестинаций. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. 210 с.

46. Резник Г.А. Сервисная деятельность: Уч. / Г.А. Резник, А.И. Маскаева, Ю.С. Пономаренко. - М.: Инфра-М, 2019. - 216 с.

47. Резник С. Д., Игошина И. А. Карьерный менеджмент. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2016. 240 с.

48. Романова Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 478 с.

49. Романова Ю. Д., Вокина С. Г., Герасимова В. Г. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. 412 с.

50. Романова Ю. Д., Музычкин П. А., Меламуд М. Р. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2019. 412 с.

51. Романович Ж.А. Сервисная деятельность: Учебник / Ж.А. Романович, С.Л. Калачев. - М.: Дашков и К, 2017. - 284 с.

52. Рубцова Н.В. Сервисная деятельность: Учебник / Н.В. Рубцова. - М.: Академия, 2018. - 320 с.

53. Руденко Л.Л. Сервисная деятельность: Учебное пособие / Л.Л. Руденко. - М.: Дашков и К, 2018. - 208 с.

54. Свириденко Ю.П. Сервисная деятельность в обслуживании населения: Учебное пособие / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. - СПб.: Лань, 2018. - 192 с.

55. Столяров С. А. Менеджмент в здравоохранении. Учебник. — М.: Юрайт. 2019. 764 с.

56. Суминова Т. Н. Арт-менеджмент. Теория и практика. Учебник. — М.: Академический проект: Трикста. 2020. 656 с.

57. Сысоева Е. Ф., Барабанов А. И., Гаврилова А. Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 498 с.

58. Чурсина Д.А. Мероприятия по решению проблем на Почте России // Наука в XXI веке: инновационный потенциал развития. 2021. С. 63-65.

59. Чурсина Д.А. Мероприятия по решению проблем на Почте России // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки. 2021. С. 68-72.

60. Этенко В. П. Менеджмент в архитектуре. Основы методики управления архитектурным проектом. — М.: Ленанд. 2020. 222 с.

Приложение 1

Сезонная динамика исходящего платного объема письменной корреспонденции





ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ 202__ г.

_____/_____
(подпись) (Ф.И.О.)