

УДК 331.108

JEL classification: F65; G21; J24;

КОМПЕТЕНЦИЯ «ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА» КАК КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ПЕРСОНАЛА БАНКА

©*Мельникова И. Ю.*, SPIN-код: 5465-6369; ORCID: 0000-0001-8912-4269, канд. экон. наук
Кемеровский государственный университет, г. Новокузнецк, Россия, iris100@yandex.ru

COMPETENCE “ORIENTATION TO THE CLIENT” AS A KEY COMPETENCE OF THE BANK’S PERSONNEL

©*Melnikova I.*, SPIN-code: 5465-6369; ORCID: 0000-0001-8912-4269, Ph.D.,
Kemerovo State University, Novokuznetsk, Russia, iris100@yandex.ru

Аннотация. Рассмотрено понятие клиентоориентированности как ключевой компетенции персонала в банковской сфере.

Проведен анализ содержания профессиональных стандартов специалистов. Изучено наличие элементов компетенции «ориентация на клиента» в содержании трудовых функций персонала банковской сферы.

В качестве метода исследования выбран качественный контент-анализ.

Отмечено, что во всех изучаемых документах отсутствует такой элемент компетенции как осуществление мониторинга удовлетворенности потребителя. В квалификационных требованиях, приведенных в должностных инструкциях, компетенция «ориентация на клиента» присутствует лишь фрагментарно и сводится в основном к элементам текущего обслуживания.

Abstract. In the article, the concept of client orientation is considered the key competence of personnel in the banking sector.

The content of the professional standards of specialists is analyzed. The presence of the elements of competence “customer orientation” in the content of labour functions of the personnel of the banking sector was studied.

As a research method, a qualitative content analysis.

It is noted that in all studied documents there is no such element of competence as monitoring of customer satisfaction. In the qualification requirements given in the job descriptions, the competence “customer orientation” is only fragmented and is reduced mainly to the elements of current maintenance.

Ключевые слова: клиентоориентированность, ключевые компетенции, профессиональные стандарты, трудовые функции персонала банковской сферы.

Keywords: customer orientation, core competencies, professional standards, labor functions of the personnel of the banking sector.

По утверждению американского специалиста по управлению П. Друкера, предназначением любого бизнеса является удовлетворение запросов и потребностей клиента. Действительно, организации, которые четко ориентируются на клиента, добиваются явных

конкурентных преимуществ перед фирмами, игнорирующими такой подход. Важная роль в реализации клиентоориентированного подхода отводится персоналу. Компания не может стать ориентированной на клиента без персонала, обладающего необходимыми качествами для реализации стратегии ориентации на клиента.

Клиентоориентированность персонала определяют как совокупность знаний, умений, навыков, подкрепленные соответствующими мотивацией, ценностями, установками и личными качествами работников, реализуемой в определенном поведении и способствующей установлению и поддержанию отношений с клиентами. Только в совокупности все компоненты (от знаний до поведения) образуют емкое понятие клиентоориентированности персонала [1, с. 62].

Принято рассматривать ориентацию на клиента в деятельности персонала как компетенцию. Если взять за основу подход, предложенный М. Бомензатом [2, с. 70], то действительно увидим в определении клиентоориентированности персонала все структурные элементы компетенции (знания, навыки и способности, способы осуществления коммуникаций).

Исследователи рассматривают ориентацию на клиента как ключевую компетенцию персонала, необходимую для поддержания клиентоориентированности компании и обеспечивающую ей конкурентное положение на рынке [3, с. 17]. Компании могут быть ориентированы на формирование различных ключевых компетенций (Рисунок 1) для достижения более высокой эффективности. При этом существует ряд отраслей и сфер деятельности, функционирование в которых невозможно без ориентации на нужды клиента.



Рисунок 1. Ключевые компетенции бизнеса (примеры)

В финансовом секторе, в том числе в сфере банковских услуг наличие у персонала данной компетенции особенно значимо, так как до 80% сотрудников банков и финансовых посредников являются сотрудниками фронт-офиса, то есть находятся в непосредственном контакте с клиентами. Также исследователями отмечается повышенная необходимость персонализации отношений [4, с. 2] в данной сфере деятельности в связи с неуверенностью и недостаточной финансовой грамотностью некоторых клиентов.

Первым шагом в реализации стратегии ориентации на клиента является отбор персонала. По оценкам экспертов с 2019 года использование профессиональных стандартов будет обязательным в организациях и учреждениях всех отраслей и всех форм собственности. При этом отбор персонала будет осуществляться в соответствии с квалификационными требованиями, зафиксированными в профстандарте, а в должностные инструкции рекомендовано включать трудовые функции, определенные данным документом.

Материалы, методы и результаты исследования

Проведен анализ содержания нескольких утвержденных профессиональных стандартов, в том числе профстандарты:

- специалиста по ипотечному кредитованию 6 квалификационного уровня;
- специалиста по корпоративному кредитованию 6 квалификационного уровня;
- специалиста по потребительскому кредитованию 5 квалификационного уровня;
- специалиста по потребительскому кредитованию 6 квалификационного уровня.

При осуществлении анализа особое внимание уделялось, как отражено требование работодателя к персоналу — ориентация на клиента — в содержании трудовых функций профстандартов. В качестве метода исследования выбран качественный контент-анализ, так как в данном случае нас интересует не частота проявляющегося признака, а содержание и смысл употребляемых лексических единиц.

Результаты исследования

Проведенный анализ показал, что основные структурные элементы соответствующей компетенции в изучаемых документах присутствуют. В качестве примера приведем результаты контент-анализа двух профессиональных стандартов (Таблица 1, 2).

Таблица 1

АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ СПЕЦИАЛИСТА ПО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМУ КРЕДИТОВАНИЮ ШЕСТОГО КВАЛИФИКАЦИОННОГО УРОВНЯ

<i>Значимые элементы компетенции «ориентация на клиента»</i>	<i>Трудовые функции (фрагменты)</i>
Организация взаимодействия с подразделениями, внутренняя координация	«Взаимодействия с другими подразделениями и службами банка для заключения и сопровождения договоров потребительского кредита»; «Осуществлять взаимодействия с подразделениями банка в целях своевременного и качественного обслуживания заемщика- физического лица».
Организация работы персонала	«Разработка должностных инструкций специалистов, осуществляющих потребительское кредитование, разработка текущих и перспективных планов работы подразделения»; «Контроль соблюдения персоналом правил кредитования с учетом современной правовой базы и требований внутренних нормативных документов банка»; «Организация работы по решению спорных вопросов и конфликтных

<i>Значимые элементы компетенции «ориентация на клиента»</i>	<i>Трудовые функции (фрагменты)</i>
Организация обучения персонала	ситуаций, связанных с потребительским кредитованием». «Выявление потребности в обучении персонала, подача соответствующих заявок руководству и оценка эффективности обучения»; «Обучение персонала лучшим практикам в области потребительского кредитования».
Обеспечение качества обслуживания клиентов	«Разработка текущих перспективных планов работы подразделения и контроль их выполнения»; «Организация работы по решению спорных вопросов и конфликтных ситуаций, связанных с потребительским кредитованием»; «Организовывать и контролировать деятельность подчиненного персонала»; «Планировать работу подразделения»; «Мониторинг и контроль соблюдения персоналом в офисах банка стандартов поведения и взаимодействия с заемщиками».
Действия, направленные на повышение конкурентоспособности организации	«Систематическое изучение конкурентной позиции кредитной организации на рынке потребительского кредитования для внесения предложений по совершенствованию условий потребительского кредитования»; «Разработка предложений по совершенствованию бизнес-процессов в сфере потребительского кредитования».

Таблица 2

АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ СПЕЦИАЛИСТА
 ПО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМУ КРЕДИТОВАНИЮ ПЯТОГО КВАЛИФИКАЦИОННОГО УРОВНЯ

<i>Значимые элементы компетенции «ориентация на клиента»</i>	<i>Трудовые функции (фрагменты)</i>
Выявление потребностей клиентов	«Выявление потребностей клиента в кредитном продукте».
Консультирование, информирование об услугах	«Оказание помощи клиенту в выборе кредитного продукта»; «Предлагать клиентам кредитные программы в соответствии с их целями и финансовыми возможностями»; «Информирование клиента о банке, его услугах, программах потребительского кредитования и о сроках рассмотрения кредитной заявки»; «Информирование клиента о полной стоимости потребительского кредита, о перечне платежей, входящих в ее расчет в соответствии с законодательством»; «Сообщение клиенту о принятом решении по его кредитной заявке»; «Разъяснение заемщику структуры договора потребительского кредита, его общих и индивидуальных условий»; «Консультирование заемщика о способах и порядке погашения кредита»; «Разъяснять положения договора потребительского кредита в доступной форме»; «Консультирование клиентов по вопросам, возникающим в ходе обслуживания долга по потребительскому кредиту»; «Уведомление клиентов о сроках погашения кредита»; «Информирование заемщика о наличии просроченной задолженности, начислении повышенных процентов, штрафах, пени».
Соблюдение правил этикета	«Соблюдение правил делового общения с клиентами».

<i>Значимые элементы компетенции «ориентация на клиента»</i>	<i>Трудовые функции (фрагменты)</i>
Обеспечение качества обслуживания	«Документальное оформление согласия клиента на обработку персональных данных»; «Проверка комплектности, сроков действия, соответствия форм, полноты и правильности заполнения документов, необходимых для подписания договора потребительского кредитования»; «Согласованию с заемщиком графика платежей, являющихся приложением к кредитному договору»; «Рассмотрение заявлений заемщиков в нестандартных ситуациях».

В других изученных профстандартах зафиксированы такие элементы компетенции «ориентация на клиента», как оказание помощи клиенту, выявление потребностей, консультирование, информирование об услугах, соблюдение правил этикета, предложение дополнительных услуг.

Исследование показало, что во всех изучаемых документах отсутствует такой элемент компетенции как осуществление мониторинга удовлетворенности потребителя.

Очень важную роль при реализации клиентоориентированного подхода играет наличие организационных механизмов, в том числе закрепление конкретных функций в локальных нормативных актах [5, с. 71]. Поэтому на следующем этапе были проанализированы должностные инструкции специалистов коммерческого банка.

Таблица 3

АНАЛИЗ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

<i>Должность</i>	<i>Квалификационные требования к исполнителю должности</i>			<i>Критерии оценки сотрудника</i>
	<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>	<i>Владеть</i>	
Кредитный Специалист	– основные нормативные акты законодательства РФ; – порядок работы с документами, составление документации и др.	– осуществлять активное привлечение и консультирование посетителей по вопросам потребительского кредитования, услуг страхования, карточным продуктам и депозитам; – ежедневно выполнять план по продажам и дополнительным продуктам банка; – осуществлять процедуру идентификации клиентов и проверять наличие у клиента правоспособности (дееспособности);	– информацией об услугах, предоставляемых банком; – использованием ПК; – делом производством и навыками делового общения; – ПО Web Client; – навыками продаж и обслуживания клиентов.	– выполнение по срокам мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые работник несет ответственность; – выполнение по качеству мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые работник несет ответственность; – выполнение по объемам мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые работник несет ответственность;
Кредитный специалист		– размещать и контролировать на ежедневной основе		– качественное выполнение своих должностных

Должность	Квалификационные требования к исполнителю должности			Критерии оценки сотрудника
	Знать	Уметь	Владеть	
		актуальные тарифы, условия договора, информацию для клиентов и POS материалы и др.		обязанностей (отсутствие обоснованных письменных и устных замечаний со стороны руководителя)
Операционист кассир	– основные нормативные акты законодательства РФ; – валютное законодательство РФ; – тарифы банка и условия по предоставляемым услугам; – правила внутреннего трудового распорядка и др.	– осуществлять продажи банковских продуктов клиентам; – консультировать физических лиц по вопросам предоставления банковских услуг; – принимать заявления клиентов и предоставлять ответы клиентам, обратившимся в банковский офис с письменными заявлениями; – принимать и оформлять жалобы и предложения от физических лиц; – заключать (подписывать) от имени банка с физическими лицами договора банковского (текущего) счета\ банковского вклада; - осуществлять процедуру идентификации клиентов и проверять наличие у клиента правоспособности (дееспособности) и др.	– правилами ведения бухгалтерского учета кассовых операций и порядка составления кассовой отчетности банка; – знаниями документооборота и делопроизводства; – работой с базой данных; – теоретическим и практическими знаниями в части кассовой и операционной работы банка.	– выполнение по срокам мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые работник несет ответственность; – выполнение по качеству мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые работник несет ответственность; – выполнение по объемам мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые работник несет ответственность; – качественное выполнение своих должностных обязанностей (отсутствие обоснованных письменных и устных замечаний со стороны руководителя)
Старший операционист кассир	– основные нормативные акты законодательства РФ; – валютное законодательство РФ; – тарифы банка и условия по предоставляемым услугам; – правила внутреннего трудового распорядка и др.	– осуществлять продажи банковских продуктов клиентам; – консультировать физических лиц по вопросам предоставления банковских услуг; – принимать заявления клиентов и предоставлять ответы клиентам, обратившимся в банковский офис с письменными заявлениями; – принимать и оформлять жалобы и предложения от физических лиц; – осуществлять	– знаниями документооборота и делопроизводства; – теоретическим и практическими знаниями в части кассовой и операционной работы банка; – организацией руководства структурными подразделениями	– выполнение в срок подготовки и предоставления отчетности, возложенной на банковский офис; – обеспечение качества подготавливаемой отчетности, возложенной на банковский офис; – обеспечение безошибочного ежедневного проведения операций, осуществляемых в соответствии с функциями и задачами

Должность	Квалификационные требования к исполнителю должности			Критерии оценки сотрудника
	Знать	Уметь	Владеть	
		процедуру идентификации клиентов и проверять наличие у клиента правоспособности (дееспособности); — консультировать физических лиц по вопросам использования банкоматов; – осуществлять мероприятия, направленные на привлечение клиентов в банковский офис; взаимодействовать с клиентами и их представителями, получать необходимую информацию, проводить оценку полученных сведений.	ми.	банковского офиса; – обеспечение выполнения требований правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

По итогам проведенного исследования стало очевидно, что в квалификационных требованиях, приведенных в должностных инструкциях, компетенция «ориентация на клиента» присутствует лишь фрагментарно и сводится в основном к элементам текущего обслуживания. Функция мониторинга удовлетворенности также отсутствует и заменена на функцию сбора первичной информации от клиента (взаимодействовать с клиентами и их представителями, получать необходимую информацию, проводить оценку полученных сведений; принимать и оформлять жалобы и предложения от физических лиц).

Что касается критериев оценки специалистов, то в данном разделе должностных инструкций отражены только показатели текущей результативности, ориентация на клиента не является предметом оценки.

В результате организация полностью не сможет выявить свои слабые стороны, так как не знает основную причину потери клиентов. Также отсутствие организационного закрепления конкретных трудовых функций (например, мониторинг удовлетворенности потребителей) может привести к тому, что новые предлагаемые организацией продукты и услуги не найдут своего потребителя, так как реальные потребности рынка можно узнать только через осуществление обратной связи с клиентом.

Заключение

Для обеспечения высокого уровня клиентского сервиса руководству необходимо осуществить ряд мер по формированию у персонала компетенции «ориентация на клиента». Первоочередными мерами в этом направлении являются:

- пересмотр должностных инструкций специалистов, включение в состав квалификационных требований и функций элементов компетенции клиентоориентированности;
- разработка показателей оценки персонала с учетом необходимости ориентации на клиента (в том числе применение методов оценки глазами клиента).

Список литературы:

1. Шавровская М. Н. Теоретические основы формирования и оценки клиентоориентированности персонала // Дискуссия. 2011. №9 (17). С. 62-66.
2. Полянская М. А. Компетенции и компетентность персонала: взаимосвязь понятий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2005. №2. С. 69-74
3. Клепнева К. В. Управление клиентоориентированностью персонала в международной компании: автореферат дис. канд. экон. наук: М., 2016.
4. Неретина Е. А., Солдатова Е. В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Финансы и кредит. №7 (487). 2012. С. 2-14
5. Мельникова И. Ю. О роли коммуникаций при внедрении и реализации клиентоориентированного подхода в деятельность компании // Научные исследования и разработки. Современная коммуникативистика. 2018. Т. 7. №. 2. С. 68-73.

References:

1. Shavrovskaya, M. N. (2011). Theoretical foundations of the formation and evaluation of client-oriented personnel. *Discussion*, 9 (17). 62-66.
2. Polyanskaya, M. A. (2005). Competencies and competence of personnel: the interrelation of concepts. *Bulletin of Omsk University. Series Economy*, (2). 69-74.
3. Klepneva, K. V. (2016). Management client-oriented staff in an international company: *Abstract of the thesis. Cand. econ. Sciences*: M.
4. Neretina, E. A., & Soldatova E. V. (2012). Client-oriented approach to managing a commercial bank. *Finance and credit*, 7 (487). 2-14.
5. Melnikova, I. Yu. (2018). On the role of communications in the implementation and implementation of the client-oriented approach to the company's activities. Scientific research and development. *Modern communicativistics*, 7 (2). 68-73.

*Работа поступила
в редакцию 22.06.2018 г.*

*Принята к публикации
25.06.2018 г.*

Ссылка для цитирования:

Мельникова И. Ю. Компетенция «ориентация на клиента» как ключевая компетенция персонала банка // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №7. С. 412-419. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/melnikova-1> (дата обращения 15.07.2018).

Cite as (APA):

Melnikova, I. (2018). Competence “orientation to the client” as a key competence of the bank’s personnel. *Bulletin of Science and Practice*, 4(7), 412-419.