

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ БАНКОВСКОГО ПЕРСОНАЛА

А. С. ПЛЮЩЕВ,

аспирант, Институт международных связей

(620049, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 33; тел.: 89126798508; e-mail: pl-ans@mail.ru)

Ключевые слова: маркетинг персонала, качественные показатели эффективности деятельности, стратегический маркетинг, персонал банка, управление качеством, методика оценки эффективности, профессиональная подготовка сотрудников.

Данная статья посвящена проблемам оценки эффективности деятельности сотрудников организации в контексте стратегического развития. Автор рассматривает маркетинговый подход к данной оценке, который является одним из самых обсуждаемых направлений в современном менеджменте. Поставленные вопросы затрагивают также критерии управления качеством обслуживания клиентов. Предложена методика, с помощью которой можно оценивать эффективность деятельности сотрудников структурных подразделений банка. В ее основу положены качественные показатели, которые условно можно разделить на две группы: внешние и внутренние. Внутренние отражают состояние качества работы персонала структурного подразделения на основе критериев внутрибанковской оценки (проведение аттестации, расчет эффективности рабочего времени), внешние показывают качество на основе критериев, которые задают факторы внешней среды, т. е. комментарии и оценки клиентов (специализированные интернет-домены, бумажные носители, интернет-форумы). Предложенная методика является более информативной при проведении анализа ключевых критериев в табличной форме, а также с учетом динамики изменений данных критериев. Ее использование позволяет компаниям принимать более обоснованные решения и получить наибольшую отдачу от вложенных в персонал средств. Данный инструментарий создает основу более результативного стратегического планирования, дает возможность выявить проблемы, связанные с производительностью труда и профессиональной подготовкой сотрудников, которые не могут быть обнаружены при использовании количественных методик. В результате он способствует повышению мотивации сотрудников, совершенствованию их профессиональных навыков, умений, т. е. повышению их квалификации, что в итоге положительно влияет на целевые показатели и доходность организации.

MARKETING APPROACHES TO COMPETENCY ASSESSMENT OF BANK PERSONNEL

A. S. PLUSHCHEV,

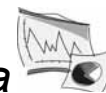
graduate student, Institute of International Relations

(33 K. Liebknechta Str., 620049, Ekaterinburg; tel.: 89126798508; e-mail: pl-ans@mail.ru)

Keywords: marketing staff, quality performance indicators, strategic marketing, personnel of bank, quality management, methods of performance evaluation, professional training of employees.

The present article is concerned with the questions connected with the assessment of staff efficiency within the frameworks of strategic development. The author considers the marketing approach to this assessment, which is a case in point in the modern management. Rising questions deals with the criteria for quality of service management. The methodology for evaluation of the efficiency of staff in various bank departments offers. It is based on qualitative indicators, which can be divided into two groups: internal and external. The internal indicators specify the quality of staff work in various bank departments on the basis of criteria for interbank evaluation (personnel appraisal, calculation of working hours efficiency); the external indicators specify the quality on the basis of criteria, depending on the external environment, i. e. feedbacks and customs references (specialized web domains, media, internet discussions). Proposed methodology is more effective, when the key criteria are presented in a table form, including the dynamic of criteria changes. Applying this method, the companies will come to better decision and get the most out of the investments in a staff. Such an approach provides the basis for better strategic planning and clarifies the issues concerning labor efficiency and professional training, which cannot be found using quantitative techniques. In result it contributes to increased employee motivation, improving their occupational skills, abilities, i. e. qualification development, which ultimately impact positively on targets and profitability of the organization.

Положительная рецензия представлена А. А. Сарабским, доктором экономических наук, профессором кафедры управления и права Уральского государственного аграрного университета.



Цель и методика исследований. Актуальность исследования обусловлена тем, что российским банкам в условиях жесткой конкуренции, нестабильной экономики и сложившейся геополитической обстановки для динамичного развития необходимо уделять пристальное внимание оценке эффективности маркетинговой деятельности в сфере профессиональной подготовки персонала в целях получения отдачи от инвестиций в маркетинг персонала и максимизации прибыли [1].

Цель исследования заключается в разработке и систематизации инструментария качественных показателей эффективности деятельности персонала банка в концепции стратегического развития.

Автором были изучены имеющиеся методические аспекты оценки эффективности деятельности персонала структурного подразделения банка, которые отражены в трудах Ю. Г. Одегова, Н. А. Половинко, А. А. Сарабского, А. Я. Кибанова., А. Ю. Панченко, Б. М. Генкина, Ю. А. Корчагина, Р. И. Капелюшниковой, М. Мескона, М. Альберга, Ф. Хедуори, М. М. Панова. Используемая методика маркетингового анализа включает определение комплексных ключевых качественных показателей с описанием возможных вариантов анализа. Стратегический аспект исследования заключается в том, что данные показатели рассматриваются в динамике за несколько лет.

Необходимо отметить, что при определении эффективности деятельности сотрудников банковского офиса одним из наиболее важных критериев является управление качеством обслуживания клиентов. К изучению управления качеством обслуживания клиентов следует подойти с позиции системного подхода, т. е. его условно можно подразделить на две главных группы показателей:

1) внешний анализ включает изучение общественного мнения посетителей и клиентов данного банковского офиса, которое отражается на специализированных интернет-доменах и на обычных бумажных носителях, которые заполняют клиенты при непосредственном обращении в офис. Анализу также подлежат письменные жалобы и обращения;

2) внутренний анализ включает изучение качества обслуживания клиентов, проводимое внутри организации. Оно состоит из анализа анкет тайного покупателя (метод основан на привлечении специального человека, который под видом клиента обращается в офис, чтобы выявить неявные нарушения сотрудников при обслуживании клиентов), анализа использования сотрудниками существующих стандартов продаж, анализа теоретических и практических квалификационных знаний. Также необходимо провести анализ перекрестных продаж, который отражает желание клиентов в дополнение к уже существующему банковскому продукту оформить еще один при непосредственном обращении в офис, например, для осуществления очередного платежа. Кроме того, одними из наиболее важных и ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников считаются показатели динамики и структуры, а также эффективности использования рабочего времени [2].

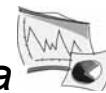
Результаты исследований. Рассмотрим методику расчета качественных показателей в концепции маркетинга персонала современного банковского офиса.

1. Анализ мнения клиентов исследуемого банковского офиса подразумевает изучение общественного мнения на внешних сайтах, интернет-форумах и письменных носителях информации (Книга жалоб) и отражение количества довольных и недовольных обслуживанием клиентов в процентном соотношении от общего числа заявлений. В ходе данного анализа ранжируется уровень удовлетворенности клиентов от 1 до 10, где 10 – наиболее удовлетворен, 1 – наименее удовлетворен. Также необходимо выделить ключевые вопросы (проблемы) клиентов касательно эффективности деятельности сотрудников банковского офиса, с помощью которых в дальнейшем возможно улучшить качество обслуживания.

2. Анализ анкет по результатам тестирования «тайный покупатель» подразумевает проведение исследования качества обслуживания клиентов каждым сотрудником. Включает непосредственную беседу с тайным покупателем, по результатам которой составляется анкета, при этом сотрудник не должен знать о присутствии тайного покупателя. В данной анкете ставятся отметки о положительных и отрицательных моментах работы сотрудника. Тематика вопросов включает общие профессиональные знания, этику делового и корпоративного общения, знания продуктовой линейки банка. Результат выдается в процентном соотношении от 0 до 100 %. Интенсивность визитов тайного покупателя зависит от запросов руководителя структурного подразделения банка. В результате данного исследования можно будет увидеть, как каждый сотрудник работает с конкретным клиентом в рамках какого-либо вопроса: работа с жалобами и обращениями, оформление кредита, открытие вклада и т. д., что позволит выявить скрытые ошибки и обратить внимание сотрудника на них.

3. Опрос клиентов на предмет удовлетворенности качеством обслуживания – это постоянный опрос клиентов, который проводится в банковском офисе (БО). При обслуживании клиент может поставить оценку сотруднику, который выполнял операцию. В итоге по каждому сотруднику определяется количество удовлетворенных и неудовлетворенных клиентов в процентном соотношении. Клиенты ставят оценки за качество их обслуживания по 10-балльной шкале от 1 до 10, где 1 – «наиболее удовлетворен», 10 – «наименее удовлетворен». Также данный опрос позволяет определить, сколько процентов клиентов готовы повторно воспользоваться банковскими продуктами.

4. Анализ теоретических и практических квалификационных знаний проходит в анализируемом БО. Сотрудник в изолированном помещении на электронном носителе проходит тестирование. Он показывает свои теоретические знания и практические умения, чем подтверждает квалификацию и профессиональное мастерство. Тесты делятся на несколько групп вопросов по разной тематике (общие профессиональные знания, этика делового и корпоративного общения, знания продуктовой линейки банка, вопросы на логику), сотрудник



может набрать результат от 0 до 100 %. Минимальный проходной балл по данному тестированию составляет 80 %. Такой анализ позволяет определить, насколько профессионально подкован сотрудник, как с течением времени он реагирует на изменение банковского законодательства, внутрибанковских процессов, насколько хорошо он знает нормативные документы [3].

5. Анализ перекрестных продаж по каждому сотруднику БО. Данный показатель отражает количество клиентов, которые при обращении в БО, желая совершить какую-либо операцию (оплата кредита, подключение дополнительной услуги), благодаря квалифицированным и эффективным действиям и обслуживанию сотрудника (продажа банковского продукта) решили оформить еще один продукт: кредит, кредитную карту, депозит или дебетовую карту. Этот показатель отражается в процентном соотношении от 0 до 100 %.

Анализ перекрестных продаж удобнее всего производить в табличном формате, в табл. 1 представлен расчет динамики перекрестных продаж исследуемого банковского офиса с формулами расчета ключевых статистических показателей процентных изменений.

Изучение динамики данного показателя свидетельствует об улучшении качества обслуживания клиентов, что выражается в повышении их лояльности к банку и желании совершить повторную и дополнительную покупку банковского продукта.

6. Анализ динамики и структуры использования рабочего времени. При изучении необходимого числа сотрудников в банковском офисе было бы целесообразным рассмотреть нагрузку при выполнении банковских операций, которая приходится на одного сотрудника в динамике нескольких лет. Данный расчет позволит определить, насколько увеличилась или уменьшилась нагрузка в БО при постоянном количестве сотрудников, и покажет, какие кадровые решения необходимо принять для оптимизации количества сотрудников банковского офиса, насколько эффективно

используется персонал [4]. Для упрощения расчетов данные заносятся в табл. 2.

В данной таблице приводится расчет основных показателей динамики и структуры временных затрат, рассчитаны такие постоянные значения, как среднее время на выполнение операции определенного вида А, общее количество операций по определенному виду Б, В, общие временные затраты на выполнение всех операций определенного вида АВ, АВ, ключевые статистические показатели процентных изменений $AB/AB*100\%$, общая сумма различных показателей по столбцам.

7. Показатель эффективности использования рабочего времени. Другим показателем, позволяющим определить, насколько эффективно функционирует персонал изучаемого офиса, является фактическое использование рабочего времени. Данный показатель аналогичен показателю, рассчитанному в предыдущем пункте, но он отражает не только время, фактически затраченное на заключение новых договоров (т. е. продажа банковских продуктов новым клиентам). Он также отражает время, затраченное на работу с новыми клиентами, с которыми банку не удалось вступить в договорные отношения, а именно: отказы по кредитам и кредитным картам как со стороны банка, так и со стороны клиента, отказ от оформления договоров вклада, банковских карт в рамках пакета услуг и с клиентами, которым необходимо было совершить операции (не связанные с оформлением новых банковских продуктов) по обслуживанию уже имеющихся договоров [5]. Динамику данного показателя удобнее рассматривать в табл. 3.

В таблице рассчитаны такие постоянные значения, как время, потраченное на оформление новых продуктов клиентам банка А, общий фонд рабочего времени банковского офиса Ф, процент использования фонда рабочего времени, т. е. сколько времени в процентном соотношении сотрудники тратят на оформление новых продуктов $A/Ф*100\%$.

Таблица 1
Динамика перекрестных продаж за период

Показатель	Год 1	Год 2	Изменение %	Год 3	Изменение %	Год 4	Изменение %
% перекрестных продаж	A1	A2	$A2/A1*100\%$	A3	$A3/A2*100\%$	A4	$A4/A3*100\%$
Количество обслуженных клиентов за год	B1	B2	$B2/B1*100\%$	B3	$B3/B2*100\%$	B4	$B4/B3*100\%$
Количество клиентов оформивших 2-й продукт	$A1*B1$	$A2*B2$	$A2*B2/A1*B1*100\%$	$A3*B3$	$A3*B3/A2*B2*100\%$	$A4*B4$	$A4*B4/A3*B3*100\%$

Таблица 2
Динамика и структура временных затрат на осуществление операций сотрудниками банковского офиса

Вид операции	Среднее время операции, мин.	Данные за 1-й год (операций в шт.)	Временные затраты за 1-й год, мин.	Данные за 2-й год (операций в шт.)	Временные затраты за 2-й год, мин.	Изменение, %
Наличные в кредит	A1	B1	$A1B1$	B1	$A1B1$	$A1B1/A1B1*100\%$
Кредитная карта	A2	B2	$A2B2$	B2	$A2B2$	$A2B2/A2B2*100\%$
Открытие депозитов	A3	B3	$A3B3$	B3	$A3B3$	$A3B3/A3B3*100\%$
Дебетовые карты	A4	B4	$A4B4$	B4	$A4B4$	$A4B4/A4B4*100\%$
Платежи	A5	B5	$A5B5$	B5	$A5B5$	$A5B5/A5B5*100\%$
Страхование	A6	B6	$A6B6$	B6	$A6B6$	$A6B6/A6B6*100\%$
Итого	—	—	$\Sigma Ax Bx$	—	$\Sigma Ax Bx$	$\Sigma Ax Bx / \Sigma Ax Bx * 100\%$

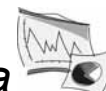


Таблица 3

Фактическое использование фонда рабочего времени на осуществление первичных операций с клиентами

Данные	Среднемесячный показатель за 2010 г.	Среднемесячный показатель за 2011 г.
Потраченное время, мин.	A1 мин.	A2 мин.
Фонд времени, мин.	Ф1 мин.	Ф2 мин.
% использования фонда времени	$A1/Ф1*100$ %	$A2/Ф2*100$ %

В результате динамика показателя процента использования фонда рабочего времени показывает, насколько эффективно сотрудники используют имеющееся у них рабочее время, т. е. если показатель растет, то это означает, что сотрудники за то же рабочее время успевают оформить больше договоров и принести больше дохода банку; если же показатель падает, то и доходность банка падает. В целом сотрудники эффективно используют рабочее время, если показатель процента использования фонда рабочего времени находится в диапазоне 40–60 %.

Процесс оценки сотрудников компании на основе качественных показателей эффективности деятельности персонала является хорошим мотивирующим фактором для персонала, что позволяет заострять внимание сотрудников не только на повышении эффективности выполняемой работы, но и на формировании и развитии ключевых профессиональных навыков и качеств сотрудника, что способствует достижению запланированных результатов.

В связи с тем, что показатели имеют разную систему измерения, посчитать интегральный показатель эффективности деятельности персонала будет крайне проблематично. Поэтому их необходимо рассматривать в динамике. При успешной реализации маркетинговой стратегии банка значение эффективности должно демонстрировать устойчивый рост [6].

Выводы. Рекомендации. Чтобы построить эффективную стратегию развития, нужно опираться не толь-

ко на количественные, но и на ключевые качественные показатели, так как они дают полную картину текущей деятельности компании. Эффективно работающая система качественных показателей позволяет решать такие важнейшие задачи, как: формирование понимания стратегических целей компании у менеджмента и сотрудников, установление целевых ориентиров и объективная оценка эффективности деятельности и вклада в достижение стратегических целей, контроль и оперативное управление ключевыми процессами во всех сферах деятельности компании [7].

Таким образом, система ключевых качественных показателей эффективности деятельности персонала банка дает возможность менеджменту компании осуществлять более эффективные действия не только в направлении маркетинга компании, но и в других важнейших направлениях, в том числе маркетинга персонала. Создание четкой и грамотной стратегии позволит принимать более взвешенные и экономически обоснованные решения в области инвестиций в профессиональную подготовку сотрудников, а предложенный процесс оценки сотрудников банка позволит более качественно мотивировать работников для выполнения своих обязанностей. Это не только обеспечит повышение производительности труда персонала, но и даст возможность развивать ключевые профессиональные навыки, улучшать уровень умений сотрудников и повышать их квалификацию, что способствует в результате увеличению целевых показателей и доходности организации.

Литература

1. Кибанов А. Я., Симонова М. В., Сотникова С. И. и др. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. М. : Отечественная теория и зарубежная практика, 2014. 282 с.
2. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М. : Инфра-М, 2013. 255 с.
3. Сарабский А. А. К вопросу оценки эффективности профессионального обучения // Диспут+. 2014. № 5. С. 25–31.
4. Одегов Ю. Г., Разинов А. Е. Проблемы измерения производительности труда и результативности деятельности // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. Т. 3. № 5. С. 5–9.
5. Одегов Ю. Г., Разинов А. Е. Производительность труда в России: особенности современного этапа // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2014. № 7. С. 11–21.
6. Родин Д. В. Стратегический маркетинг персонала организации // Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева. 2015. № 1. С. 33–42.
7. Панченко А. Ю. Влияние мотивации и стимулирования труда на экономические интересы производителя // Диспут+. 2014. № 9–10. С. 11–19.

References

1. Kibanov A. Ya., Simonova M. V., Sotnikova S. I. and others. Human research management in Russia: theory, Russian and international practice. M. : Russian theory and international practice, 2014. 282 p.
2. Panov M. M. Evaluation of the system and the company's management based on KPI. M. : Infra-M, 2013. 255 p.
3. Sarabskiy A. A. Question on evaluation of professional training // Dispute+. № 5. 2014. P. 25–31.
4. Odegov Yu. G., Razinov A. E. Questions of labour efficiency evaluation and productivity // Human research management and intellectual resources in Russia. 2014. Vol. 3. № 5. P. 5–9.
5. Odegov Yu. G., Razinov A. E. Labour efficiency in Russia: peculiarities of modern level // Payment for labour and setting of work quotas in industry. 2014. № 7. P. 11–21.
6. Rodin D. V. Strategic marketing of company staff // Bulletin of Volzhskiy University of V. N. Tatischev. 2015. № 1. P. 33–42.
7. Panchenko A. Yu. Influence of motivation and labour stimulation on the manufacturer's economic interest // Dispute+. 2014. № 9–10. P. 11–19.