

О СТИМУЛИРОВАНИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ РАБОТНИКОВ БАНКА

Т.Р. Романов

Новосибирский государственный университет
экономики и управления – «НИНХ»,
г. Новосибирск, Россия

t.r.romanov@edu.nsuem.ru

В статье рассмотрена проблема стимулирования клиентоориентированности банковских работников. Так как субъектом клиентоориентированности является работник, имеющий собственные интересы и мотивы, которые регулируют его трудовую деятельность, актуальность стимулирования клиентоориентированного поведения работника является очевидной задачей для современных банковских организаций. На основании проведенного исследования опыта стимулирования клиентоориентированности были выявлены особенности и, в частности, недостатки используемых систем вознаграждения банковских работников. На основе полученных данных разработан и предложен подход, включающий в себя комплексную методику оценки клиентоориентированности банковских работников в виде «Матрицы клиентоориентированности работника». На ее основе разрабатывается система вознаграждения для каждой отдельной категории банковских работников, что позволяет стимулировать, т. е. формировать, поддерживать и развивать, желаемый вид клиентоориентированности. Предложены объективные показатели, а также критерии и методы оценки клиентоориентированности банковских работников. Проведена апробация предложенной методики, что позволяет сделать выводы об эффективности данного подхода и целесообразности использования для управления трудовым поведением работников банковской сферы. Даны рекомендации для руководителей по стимулированию клиентоориентированности банковских работников. В ходе исследования были использованы методы анализа, сравнения, индукции и дедукции.

Ключевые слова: банковский персонал, клиент, клиентоориентированность, система вознаграждения, стимулирование персонала.

DOI: 10.17212/2075-0862-2017-4.2-77-84

Актуальным вопросом для современных банковских организаций является формирование у работников ориентированности на клиента, что способствует достижению поставленных бизнес-целей. Современные клиенты достаточно требовательны в своих предпочтениях, и всё чаще решающим фактором выбора банка является не уровень процентной ставки, а качество обслуживания, учет интересов клиента. От того, насколько качественно работник об-

служивает клиентов, доброжелателен ли он, лоялен, приятен в общении, зависит дальнейшее сотрудничество с данным клиентом (сможет ли банк сформировать длительные партнерские отношения, либо это будет разовая продажа товара или услуги).

Клиентоориентированность персонала позволяет создавать дополнительный доход путем формирования поведения, направленного на поддержание партнерских отношений с клиентами за счет глубоко-

го понимания и эффективного удовлетворения их потребностей. Субъектом клиентоориентированности является работник, имеющий собственные интересы и мотивы, которые регулируют его трудовую деятельность, поэтому важно стимулирование клиентоориентированного поведения работника.

Под стимулированием трудовой деятельности понимается комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников путем согласования целей, потребностей и ожиданий работников с целями и задачами предприятия [3].

Т.Г. Озерникова считает, что «удовлетворенность работой является результатом взаимодействия мотивации с системой стимулов к труду» [2]. Удовлетворенный своим трудом работник выполняет свои функциональные обязанности более эффективно, поэтому система стимулирования клиентоориентированного поведения, которую предлагает организация, должна отвечать требованиям как организации, так и работника.

Стимулируя клиентоориентированность работников, необходимо учитывать, что каждый работник имеет собственные мотивы. Анализ мотивов является важным шагом для определения и разработки стимулов, предлагаемых организацией. Необходимо также учитывать, что мотивы, движущие людьми в процессе трудовой деятельности, постоянно меняются под воздействием как объективных, так и субъективных факторов. Происходит это не только в силу различий в потребностях отдельных индивидов, но и по той причине, что характер побуждений к труду изменяется вместе с возрастом, с интеллектуальным, моральным и эмоциональным развитием и

другими факторами. При стимулировании клиентоориентированности необходимо обеспечить работникам простоту и доступность для понимания условий и методов поощрения, увязать поощрения с основными показателями клиентоориентированности, согласовать условия и методы поощрения с работниками, ориентироваться на сохранение сотрудников организации, вести мониторинг результативности системы мотивации и по мере необходимости вносить в нее коррективы.

Существует достаточно много направлений стимулирования работников к эффективной трудовой деятельности. Основным остается заработная плата. Но с повышением заработной платы до социально приемлемой величины необходимо использование и нематериальных стимулов, что позволяет удовлетворять как можно больше потребностей работников.

Для объективного и справедливого стимулирования клиентоориентированности необходима адекватная оценка результатов деятельности. Наиболее распространенным способом оценки трудового поведения банковского персонала является метод «Тайный клиент» («Тайный покупатель», «Тайный гость»). Результаты проверок часто лежат в основе определения переменной части заработной платы. «Тайный клиент» стимулирует определенный тип (стандарт) поведения работника, который, по мнению работодателя, в наибольшей степени отвечает принципу клиентоориентированности. Данную методику оценки можно отнести к «жесткому» стимулированию, так как она требует неукоснительного соблюдения определенного поведения. В ней не задействуются другие элементы клиентоориентированности, как, например, возраст, пол, состояние покупателя

(клиента). К тому же, по нашему мнению, соблюдение стандарта хотя в какой-то мере и облегчает управление персоналом и контроль над поведением, но не решает глобальных задач бизнеса, в частности, формирования клиентоориентированности персонала. К тому же данная система не всегда положительно влияет на трудовую мотивацию работников.

Результаты оценки клиентоориентированного поведения банковского персонала по данной методике часто лежат в основе расчета выполнения ключевых показателей эффективности (KPI). Эта система явилась ответной реакцией на тот факт, что в среднестатистической компании около 5 % сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5...7 %) сотрудников всегда работают плохо, а для остальных 88...90 % требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения [1, с. 9]. В этой системе денежное вознаграждение работника зависит от достижения работником доведенных до него целей. Суть этой системы заключается в том, что стратегия банка через сформулированные цели и задачи транслируется на каждое отдельное подразделение и персонал этих подразделений с помощью системы показателей. Для достижения этих целей на каждом рабочем месте должен составляться план действий [1, с. 114]. Эта система основана на методе управления по целям, что предполагает активное вовлечение персонала в достижение целей банка. Система ключевых показателей эффективности используется для «достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличения доходов и снижения затрат» [1, с. 12].

С точки зрения формирования клиентоориентированности и трудовой мотивации данная система весьма эффективна, поскольку позволяет работникам более активно участвовать в деятельности банка. Конкретные цели позволяют формировать четкие и понятные показатели клиентоориентированности.

Таким образом, повышение трудовой мотивации и формирование клиентоориентированного поведения возможно, если учитываются три аспекта:

- привлечение работников, имеющих потенциал для формирования клиентоориентированного поведения;
- удержание клиентоориентированных сотрудников, имеющих ценность для организации;
- стимулирование клиентоориентированных сотрудников к эффективной трудовой деятельности.

Мотивация привлекаемых работников, обладающих потенциалом для развития клиентоориентированности, различна в каждой конкретной ситуации и зависит от того, кто больше заинтересован в развитии данной компетенции: потенциальный работник, который находится в поиске работы, или сама организация в потенциальном работнике.

Можно выделить следующие факторы привлечения, удержания и стимулирования клиентоориентированных работников:

- уровень и размер заработной платы (включая премии, бонусы, участие в прибыли и т. д.);
- статус, должность в организационной структуре компании, круг полномочий и ответственности, возможность карьерного продвижения и др.;
- наличие корпоративной инфраструктуры (столовой, транспорта, средств связи, рабочей одежды и т. д.);

– месторасположение офиса, его оборудование, состояние рабочего места;

– имидж, статус организации на рынке товаров и услуг;

Таким образом, под стимулированием клиентоориентированности работника будем понимать совокупность методов и способов материального и нематериального воздействия на работника с целью по-

буждения его к клиентоориентированному поведению. Стимулирование клиентоориентированности предполагает определение «идеальных образцов» поведения работников и на их основе поощрение через вознаграждение за его проявление или наказание за его отсутствие и должно включать прохождение следующих стадий, представленных на рис. 1.



Рис. 1. Стадии формирования клиентоориентированности банковских работников

В 2015–2016 гг. было проведено исследование систем вознаграждения, используемых в банках Новосибирска. В качестве объектов исследования были выбраны ОАО «Сбербанк России», ОАО «Россельхозбанк», ОАО «Газпромбанк». В результате проведенного исследования были выявлены некоторые недостатки, которые не позволяли достигнуть желаемого уровня клиентоориентированности банковских работников. Одним из ключевых является неэффективная система вознаграждения, которая не стимулировала к клиентоориентированности. С учетом этого нами была предложена комплексная методика оценки клиентоориентированности банковских работников в виде «Матрицы клиентоори-

ентированности работника», связанной с системой вознаграждения, что позволяет стимулировать у работников желаемый вид клиентоориентированности.

Данная методика позволяет при оценке уровня клиентоориентированности работников трансформировать качественные показатели в количественные, что дает возможность сопоставления данных. При оценке клиентоориентированности используется расчет средней взвешенной, что позволяет учесть удельный вес отдельного элемента для более детального анализа. Кроме того, данная методика позволяет учитывать разные виды клиентоориентированности работника – каждого отдельного сотрудника на конкретном рабочем месте и

всего отдела, подразделения и организации в целом.

Цели использования «Матрицы клиентоориентированности работника»:

- повышение уровня клиентоориентированности персонала – как отдельно каждого сотрудника, так и всех подразделений банка за счет четкой увязки результатов с системой вознаграждения;

- повышение персональной ответственности заместителей управляющих/ заместителей директоров, курирующих розничный бизнес, региональных менеджеров, руководителей и сотрудников подразделений, руководителей за организацию работы и дополнительное стимулирование в части исполнения техники продаж при обслуживании клиентов банка;

- учет возможного воздействия факторов, оказывающих негативное влияние на проявление и развитие клиентоориентированности работников;

- повышение эффективности работы по внедрению новых элементов клиентоориентированности.

Оценка проявления видов клиентоориентированности работников проводится в соответствии с рассчитанным коэффициентом зависимости от выполнения установленных показателей ($K_{пр.к}$). Расчетный коэффициент зависимости от выполнения установленных показателей рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{пр.к} = \sum_{i} \Psi_{оци} \cdot V_i \quad (1)$$

где $K_{оци}$ – коэффициент оценки i -го показателя вида клиентоориентированности работника; V_i – значение весового коэффициента i -го показателя проявления вида клиентоориентированности работника.

Таким образом, при анализе результатов устанавливаются следующие показатели и значения их весового коэффициента, рассчитанные в соответствии с показателями значимости отдельных факторов клиентоориентированности персонала. Для консультантов по банковским продуктам, специалистов по обслуживанию частных лиц, менеджеров по продажам банковских продуктов и менеджеров по прямым продажам показатели и значения их весового коэффициента представлены в табл. 1.

После проведения независимой проверки и оценки с использованием методики «Тайный клиент», расчета средних показателей по предложенным критериям были разработаны четыре интервальных уровня значений $K_{пр.к}$ и соответствующие им условия премирования или депремирования каждого отдельного работника.

В качестве примера приведем данные по показателю $K_{пр.к} < 0,3$ (табл. 2).

Анализ полученных данных показал, что использование этой методики оценки позволяет усилить клиентоориентированность, так как уровень ее проявления стимулируется размером премии работника. В соответствии с количеством набранных баллов по показателям клиентоориентированности может быть сформирована «Матрица клиентоориентированности работника», на основе которой рассчитывается размер премии.

После оценки полученных результатов за отчетный период и расчета коэффициента по каждому отдельному работнику банка составляется матрица, где указана степень проявления того или иного вида клиентоориентированности, которая позволяет:

- проводить мониторинг уровня клиентоориентированности персонала;

– стимулировать клиентоориентированность банковских работников через систему вознаграждения, учитывающую полученные результаты;

– определять наиболее приоритетные качества, присущие сотрудникам банка;

– определять качества, которые требуют формирования/развития;

– использовать данную методику для оценки не только внешней, но и внутренней клиентоориентированности (по отношению к сотрудникам банка);

– производить количественную интерпретацию качественных показателей клиентоориентированности персонала.

Таблица 1

Значения весового коэффициента для банковских работников, %

Показатели клиентоориентированности \ Должность банковского работника	Консультант по банковским продуктам	Специалист по обслуживанию частных лиц	Менеджер по продажам банковских продуктов
Привлечение объема денежных средств в виде кредита, вклада и др.	15	20	40
Количество обслуженных клиентов за отчетный период	45	40	15
Количество новых привлеченных клиентов на обслуживание банка	15	10	20
Количество жалоб со стороны внутренних/внешних клиентов банка	10	15	10
Прохождение проверки на знание стандартов сервиса, обслуживания	15	15	15
Всего	100	100	100

Таблица 2

Данные по показателю $K_{пр.к} < 0,3$

Значение ($K_{пр.к}$)	Показатели результатов работы	Показатели трудового поведения	Процент премирования/депремирования
$K_{пр.к} < 0,3$	Привлечение объема денежных средств в виде кредита, вклада на 50 % и менее. Количество обслуженных клиентов за отчетный период ниже норматива на 50 % и более. Количество новых привлеченных клиентов на обслуживание банка ниже нормативного значения. Количество жалоб со стороны внутренних/внешних клиентов банка – более одной	В ситуации делового взаимодействия проявляет эмоциональную несдержанность, ведет себя некорректно. При взаимодействии с внутренними клиентами проявляет эмоциональную несдержанность. Затягивает реализацию клиентских запросов, действует по принципу «без меня не обойдешься» и т. д.	Снижение от 50 до 90 % от суммы премии

Подводя итог, дадим рекомендации по стимулированию клиентоориентированности банковского персонала:

во-первых, руководителю необходимо проанализировать существующую систему вознаграждения (в частности, определить важные для работников мотивы и факторы, влияющие на эффективную трудовую деятельность, и условия, при которых будет возможно формирование клиентоориентированности);

во-вторых, на основе полученных данных скорректировать существующую или разработать новую систему стимулирования клиентоориентированности банковского персонала;

в-третьих, система должна быть разработана с учетом специфики работы и особенностей функций каждой категории персонала;

в-четвертых, стимулирование клиентоориентированности банковских работников

должно включать не только денежные, но и материальные неденежные стимулы, которые позволят каждому работнику раскрыть свой собственный потенциал.

Такая система стимулирования клиентоориентированности не только обеспечит выполнение работником возложенных на него трудовых функций, но и даст возможность повысить его самореализацию, творческое развитие в рамках организации, что, в свою очередь, позволит проявлять клиентоориентированное поведение.

Литература

1. Клочков А.К. КРП и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
2. Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учебное пособие. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 345 с.
3. Шаниро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности. – М.: АТИСО, 2011. – 254 с.

ON THE STIMULATION OF CUSTOMER-ORIENTED BEHAVIOR OF BANK EMPLOYEES

T.R. Romanov

Novosibirsk State University
of Economics and Management,
Novosibirsk, Russian Federation

t.r.romanov@edu.nsuem.ru

The article considers the problem of incentives of customer-oriented behavior of Bank employees. Since the subject of customer-oriented behavior is an employee who has his/her own interests, the motives that govern his/her employment, the relevance of the customer-oriented behavior stimulation is an obvious issue for the modern banking institutions. Basing on the conducted research of the experience of customer-oriented stimulation, the author identified certain features and also the shortcomings of the remuneration systems of Bank employees. Using these data, the author developed and suggested an approach that includes, firstly, a comprehensive methodology for the evaluation of customer-oriented behavior of Bank employees in the form of a «matrix of a customer-oriented employee», and, secondly, on the basis of the remuneration system for each category of Bank employees, allowing to stimulate, i.e. to form, maintain and develop desired customer focus. The suggested methodology received the approval which allows to make conclusions about the efficiency of this approach and the appropriateness of its application in the banking sector. The authors also make recommendations for the Bank managers on

encouragement of their staff in customer-oriented behavior. In the research the authors used methods of analysis, comparison, induction and deduction.

Keywords: bank personnel, customer, customer-oriented behavior, remuneration system, stimulating of employees.

DOI: 10.17212/2075-0862-2017-4.2-77-84

References

1. Klochkov A. K. *KPI i motivatsiya personala: p olnyi sbornik prakticheskikh instrumentov* [KPI and motivation of personnel: a complete collection of practical tools]. Moscow, Eksmo Publ., 2010. 160 p.

2. Ozernikova T.G. *Upravlenie trudovoi motivatsiei* [The management of labor motivation]. Irkutsk, BGUEP Publ., 2009. 345 p.

3. Shapiro S.A. *Sotsial'no-ekonomicheskie aspekty trudovoi deyatel'nosti* [Socio-economic aspects of labor activity]. Moscow, ATISO Publ., 2011. 254 p.