

© 2014 г.

Юрий Эзрох

кандидат экономических наук

старший преподаватель Новосибирского государственного университета

экономики и управления

(e-mail: ezroh@rambler.ru)

РОЛЬ ИНСТИТУТОВ СЕРТИФИКАЦИИ КАДРОВ И КАЧЕСТВА РАБОТЫ БАНКОВ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТНОСТИ СРЕДЫ

Рассмотрены меры по повышению конкурентности банковской среды, связанные с увеличением эффективности работы банков с внешними и внутренними клиентами. По результатам эмпирического исследования автором сегментированы основные группы проблем (причин неудовлетворенности) банковских работников и банковских клиентов. На основании фактического материала предложены пути решения проблем при создании и функционировании новых общественных институтов.

Ключевые слова: банк, конкуренция, конкурентность среды, кадры, сотрудники, работники, клиенты.

Конкурентность банковской среды в России в настоящее время невысока. Во многом это обусловлено объективными факторами, к числу которых относятся государственная поддержка ряда кредитных организаций, доступ к более дешевым зарубежным ресурсам отдельных участников банковского рынка и т. д. Некоторые банки (Сбербанк, ВТБ, Райффайзенбанк, Нордеа и др.) имеют возможность по привлечению сравнительно дешевых ресурсов, что обеспечивает им изначально лучшее конкурентное положение (рис. 1). Это является базисом для получения ими либо повышенной маржи, либо для работы в низкомаржинальных сегментах (например, кредитование крупных корпоративных клиентов), что приводит к существенному увеличению их конкурентоспособности по отношению к иным субъектам конкуренции.

Как видно на рис. 1, существенные различия в удельных расходах на привлечение ресурсов стабильны, наблюдаются в течение длительного периода времени, что предопределяет постепенное вытеснение мелких и средних банков с рынка. При этом положительный эффект от этого процесса по меньшей мере дискуссионен. Создание реально работающих рыночных институтов, которые позволили бы снизить (хотя бы частично) отрицательные тенденции, наблюдаемые в конкурентной банковской среде, крайне необходимо, особенно с учетом полного отсутствия таковых механизмов в настоящее время. Например, Федеральная антимонопольная служба фактически не участвует в управлении конкуренцией на банковском рынке.

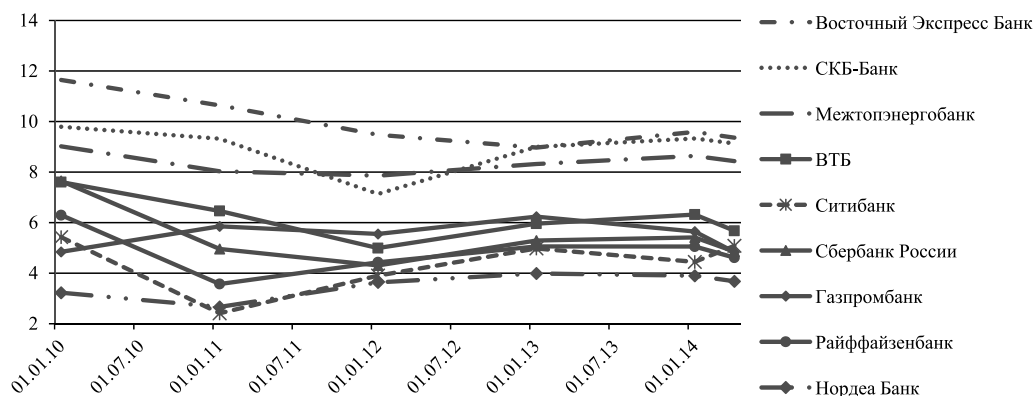


Рис. 1. Удельные расходы (в % годовых) некоторых банков на привлечение вкладов физических лиц в 2010–2014 гг.

Источник: Материалы Банка России. URL: <http://www.cbr.ru>. Материалы портала Banki.ru. URL: <http://www.banki.ru>. Расчеты автора.

С учетом маловероятности снижения чисто финансовых конкурентных преимуществ банков-лидеров необходим поиск механизмов, связанных с возможностью формирования нефинансовых конкурентных преимуществ. Они могут быть определены качеством клиентской работы, причем речь идет не только о «традиционных» клиентах, но и о «внутренних» клиентах – банковских работниках. В рамках цели исследования автором обосновывается необходимость создания института профессиональной сертификации банковских кадров (первая часть статьи) и института профессиональной сертификации качества работы банков (вторая часть статьи).

Изучение возможностей использования кадровых ресурсов, особенностей повышения качества сервиса нашло отражение в значимых трудах отечественных ученых¹. Настоящее исследование основано на существующих разработках и содержит системные макропредложения, способные оказать положительное влияние на конкурентность банковской среды и эффективность банковской системы.

Роль кадрового ресурса и неоднородность его использования банками. Ошибочно полагать, что качество и эффективность работы

¹ Минаева Т.С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество // Банковское дело. – 2014. – № 2. – С. 61–64; Сигова С., Кекконен А. О переходе от количественных прогнозов работников к прогнозам компетенций // Общество и экономика – 2012. – № 11. – С. 56–67; Резник Г.А., Яшина О.В. Стратегическая клиентоориентированность корпораций как вызов времени // Менеджмент и Бизнес-Администрирование. – 2013. – № 2. – С. 67–76 и др.

банков зависят только от формальных показателей – размера капитала, возможности привлекать «дешевые» ресурсы, доступа к передовым технологическим возможностям и т. д. «Кадры решают все» – выражение, ставшее мгновенно крылатым, в значительной мере отражает роль банковских специалистов в успехе отдельных банков. Клиентов могут обслужить так, что люди больше никогда не обратятся в этот банк, каким бы заманчивым не было его предложение. Роль топ-менеджеров, являющихся в большинстве случаев наемными работниками, также сложно переоценить. Убытки от их деятельности могут измеряться колоссальными суммами – санации «Связь-банка», «Мособлбанка» это подтверждают. И это далеко не полный список.

Объективные различия в финансовых возможностях банков усугубляются неполным использованием ими своего кадрового потенциала. Из-за этого часть кредитных организаций осуществляют свою деятельность менее эффективно, чем могли бы при условии полного применения своих кадровых возможностей. Количественные показатели, свидетельствующие об эффективности использования кадрового потенциала, у российских банков существенно отличаются (табл. 1). Результаты расчетов по другим группам банков (розничных и корпоративных) позволяют сделать аналогичный вывод.

Повышению эффективности кредитных организаций может способствовать:

- более качественное рассмотрение кредитных заявок (увеличит процентные доходы, а соответственно, и процентную маржу и др);
- улучшение сервиса (повысит объем привлекаемых вкладов, число клиентов по расчетно-кассовому обслуживанию, а соответственно, снизит удельную стоимость заимствований, увеличит процентную маржу и т. д.);
- экономия на издержках при интенсификации труда, которая сопряжена с улучшением условий труда, возможностью использования передовых технологических решений и т. д.

Почему банки нерационально используют свои кадровые ресурсы? Для поиска корректного и ясного ответа необходимо «услышать противоположную сторону» – наемных работников, понять причины их неудовлетворенности, определить возможность и алгоритм устранения.

Причины неудовлетворенности банковских работников. Большая часть откликов бывших и действующих банковских работников носит выраженный негативный характер (≈95%). Автором использованы эмпирические данные, сгруппированные по ключевой причине (доминанте) неудовлетворенности сотрудников (табл. 2).

Таблица 1

**Анализ основных показателей оценки кадровой экономической эффективности
некоторых универсальных банков**

Показатель Банк	Среднемесячный показатель, млн руб.						гр. 2 гр. 5 млн. р.	гр. 2 гр. 6 млн. р.	гр. 4 гр. 5	Ранг банка по исслед. показателю		
	кредитн. портф.	нетто- активы	чистая прибыль	ФОТ, млн руб.	кол-во сотрудн.	средн. зп, тыс. руб.				гр. 8	гр. 9	гр. 10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Сбербанк	8 448 866	11 933 370	29 921	12 772,0	232 196	55,01	661,5	36,4	2,34	2	6	2
Росбанк	401 103	656 217	1082	841,8	13 612	61,85	476,4	29,5	1,28	8	8	6
Райффайзенбанк	371 427	622 905	1223	567,3	9 246	61,36	654,7	40,2	2,16	3	2	3
МДМ	202 508	362 770	249	383,3	6 294	60,89	528,4	32,2	0,65	7	7	10
ХМБ	139 389	241 568	293	217,5	3 650	59,60	640,7	38,2	1,35	4	3	5
УБРР	59 581	115 553	108	156,4	4 220	37,06	381,0	14,1	0,69	10	11	9
РГС	38 888	99 573	8	132,4	3 059	43,29	293,7	12,7	0,06	12	12	13
Балтийский	32 577	82 267	18	116,6	3 105	37,56	279,3	10,5	0,15	13	13	12
Абсолют	68 830	112 221	202	204,4	2 624	77,90	336,7	26,2	0,99	11	10	8
Альфа-банк	494 629	1 040 749	2 069	1 190,73	17 792	66,93	415,4	27,80	1,74	9	9	4
Юникредит	463 252	857 844	1 675	303,08	3 547	85,45	1528,5	130,60	5,53	1	1	1
Петрокоммерц	126 855	231 098	274	230,95	3 444	67,06	549,27	36,83	1,19	6	5	7
Связь	123 578	241 567	93	194,59	3 266	59,58	635,06	37,84	0,48	5	4	11

Источник: Материалы Банка России. URL: <http://www.cbr.ru>. Материалы портала Banki.ru. URL: <http://www.banki.ru>. Расчеты автора.

Примечание: ХМБ – Ханты-мансийский банк, УБРР – Уральский банк реконструкции и развития.

Таблица 2

Структура основных проблем банковских работников

№	Проблема	% отзывов
1	Недовольство руководством ¹⁾	24
2	Невыплата премий	19
3	Общий комфорт ²⁾	16
4	Недостойная ³⁾ оплата труда	14
5	Прочее ⁴⁾	13
6	Невыплата отпускных, пособий	9
7	Недостаточный социальный пакет	3
8	Трудные взаимоотношения, межличностные отношения в коллективе	2

Источник: Материалы портала banki.ru. URL: <http://www.Banki.ru>. Расчеты автора.

Примечания:

¹⁾ – использованы данные 300 отзывов за период с 01.07.2014 г. по 01.11.2014 г.

²⁾ – под «общим комфортом» подразумевается совокупность «бытовых» проблем, мешающих нормальному выполнению должностных обязанностей. Например, слабая освещенность, отсутствие кондиционеров, неработающий принтер, отсутствие писчей бумаги, нерабочий компьютер и т. д.

³⁾ – сотрудники банков используют именно этот термин.

⁴⁾ – к прочим проблемам относятся: скользящие графики, высокая загруженность, отсутствие карьерного роста, невыполнимые планы, задержки на работе, отсутствие перспектив и т. д.

Как видно из табл. 2, у банковских работников нет проблем, связанных с особенностями клиентской работы, которой занята значительная доля специалистов. Известно, что удовлетворение клиентов на высоком уровне требует от работников высокой стрессоустойчивости – посетители бывают весьма разные. Однако все сотрудники понимают и, главное, принимают эту особенность своей работы. В ином случае люди меняют сферу деятельности, «без лишних эмоций», не оставляя соответствующих отзывов-жалоб. Это свидетельствует об адекватности респондентов, а значит повышает доверие к информации, полученной из их отзывов. Все проблемы работников можно условно сегментировать на 3 основные группы:

- материальные (недостаточные, по мнению работников, оклады, премии, социальные пакеты и т. д.);
- организационные (неудобный график работы, низкие карьерные перспективы и т. д.);
- нематериальные (неудовлетворительные межличностные отношения, мелкие проблемы и т. д.).

Если первые 2 группы проблем имеют под собой причины, устранение которых требует значительных затрат от работодателей, то решение проблем из последней группы может быть осуществлено практически без дополнительных финансовых вложений. При этом на долю таких сложно-

стей, как низкий уровень общего комфорта, трудные межличностные отношения в коллективе, отсутствие взаимопонимания между руководством, приходится 42% негативных отзывов. Иными словами, практически половина жалоб. Отметим, что именно от руководителей во многом зависит общий микроклимат в коллективе, создание разумно-достаточных условий труда и т. д. Фактически проблема заключается в низкой культуре управления со стороны начальства. Последнее нередко (судя по отзывам работников) связано как с отсутствием профессиональных знаний, так и с неумением осуществлять эффективные коммуникации с рядовыми сотрудниками, с вышестоящими руководителями и т. д.

С одной стороны, рынок должен сам регулировать взаимоотношения – если банк плохо относится к своим работникам, он со временем потеряет лучших специалистов. С другой стороны, этот процесс может идти настолько медленно, что положительный эффект от него будет неочевиден.

О деятельности банковских профсоюзов. Мнение отдельного рядового сотрудника не может оказать значимого влияния на позицию банка. Для отстаивания прав наемных работников давно используется институт профессиональных союзов. Однако такая практика не слишком распространена в российском банковском секторе.

Например, профсоюз действует в крупнейшей отечественной кредитной организации – Сбербанке. При этом никакой публичной информации о нем на сайте банка нет (собственный сайт также отсутствует). Исходя из этого, вопрос о том, каков масштаб его бюджета и каковы направления деятельности, остается открытым. Единственный пресс-релиз от 06.06.2011 г. повествует о том, что «в минувшие выходные в рамках мероприятий, приуроченных к Дню защиты детей, профсоюз организовал поход в театр для детей сотрудников-членов организации в Томский областной театр юного зрителя (ТЮЗ) на замечательную сказку «Как Кощей Бессмертный на Василисе женился»¹.

По неофициальным данным, члены профсоюза Сбербанка выплачивают 1% от заработной платы ежемесячно. Однако, судя по отзывам, значимой помощи от общественной организации нет. Многие по «советской памяти» ждут каких-то подарков, удивляясь несоразмерности их стоимости и величины выплаченных взносов. Судя по всему, иной работой профсоюз не занят. Актуальна ли такая деятельность в современных условиях? Вряд ли.

Институт профессиональной сертификации банковских кадров. В настоящее время нужно общественное движение совершенно иного плана – «вафельные полотенца» на Новый год уже никого не интересуют.

¹ Материалы Сбербанка. URL: http://www.sberbank.ru/tomsk/ru/press_center/tb_all/?id114=11010957.

Необходимо рассмотреть возможность внедрения в российскую практику *института профессиональной сертификации банковских кадров*. Под ним понимается совокупность формальных, неформальных норм и механизмов по определению уровня квалификации и репутации действующих и будущих¹ банковских работников, целью функционирования которого является отстаивание прав объективно квалифицированных работников банковского сектора преимущественно внесудебным путем, расширяя их возможности по эффективной смене места работы.

Создаваемый институт должен действовать на следующих принципах:

- 1) объединение исключительно высококвалифицированных банковских кадров;
- 2) членство работников максимально широкого круга банков;
- 3) символичность сумм членских взносов (либо их полное отсутствие);
- 4) обязательность периодического независимого контроля квалификации членов союза с целью объединения работников, обладающих современными знаниями и умениями (возможно, на платной основе);
- 5) публичность информации о деятельности, в том числе об уровне квалификации каждого члена союза;
- 6) приоритетность профессионально-сертификационной работы над культурно-массовой.

Для практической реализации нужно создать *всероссийский профессионально-сертификационный союз банковских работников* – общественное некоммерческое объединение². Одним из результатов его функционирования должна стать постоянно обновляемая публичная³ база данных о банковских специалистах, содержащая сведения об оценке уровня их знаний и умений (в ряде случаев и репутационные сведения). Соответственно, должно быть несколько уровней квалификаций для отдельных банковских специальностей с учетом карьерного статуса члена союза. Это необходимо для поддержания стимулов по постоянному саморазвитию банковских работников.

В таком случае объективно профессиональные сотрудники смогут получить определенные привилегии. Во-первых, их значимость для работодателя повысится. Во-вторых, у всех появляется стимул для самосовершенствования (в том числе из-за духа соревновательности). Кроме того, при наличии трудовых (или иных) проблем, о которых речь шла выше, специалисты высокого уровня смогут достаточно быстро (или сразу) найти

¹ Студентов вузов выпускных курсов и иных лиц.

² Согласно ст. 2 федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ, «Некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций (объединений)...».

³ Для кадровых служб банков (возможно, на платной основе).

новое место работы. Это должно стимулировать банки улучшать условия для реализации имеющегося у них кадрового потенциала.

Со временем профессионально-сертификационный союз банковских работников может быть наделен дополнительными полномочиями по контролю за соблюдением трудового законодательства, например, по контролю за соблюдением законодательства по максимальной «плотности» раскладки сотрудников (СанПин 2.2.2/2.4. 1340-03), законности составления трудовых графиков и т. д.

Влияние института профессиональной сертификации банковских кадров на конкурентность банковской среды. Вышеуказанное будет стимулировать банки к более эффективной работе с внутренними и внешними (при приглашении специалистов из других банков) кадровыми ресурсами. Это будет обусловлено следующими причинами:

1) наиболее целеустремленные и квалифицированные специалисты получают возможность повышать карьерный статус путем перехода в другой банк. Значит, для них могут быть созданы соответствующие («удерживающие») условия и в «старом» банке;

2) в случае отсутствия реакции банка на обоснованные запросы работника последний сможет реализовать себя в другой кредитной организации, повысив ее эффективность.

В обоих случаях межбанковская борьба за наиболее квалифицированных специалистов (как «внутренних клиентов») будет стимулировать усиление степени выполнения конкуренцией своей оптимизационной, распределительной и селективной функций¹. Иными словами, конкурентность банковской среды должна увеличиться.

На первоначальном этапе организационная работа может быть возложена на регулятор банковской системы – Банк России как лицо, не имеющее основной целью извлечение прибыли и заинтересованное в качественном развитии банковской системы. В дальнейшем необходимо внедрение механизмов государственно-частного партнерства. Понятно, что для этого у банков должна появиться прямая заинтересованность.

Предпосылки создания института профессиональной сертификации качества работы банков. Для вовлечения кредитных организаций в «общественную жизнь» нужно расширить возможности союза (либо создать новый), наделив его правом присвоения рейтинга качества услуг каждого банка, являющегося членом союза². Речь идет о создании *института профессиональной сертификации качества работы банков* – совокупно-

¹ Баликов В.З. Общая экономическая теория. – М.: Омега-Л. – 2014.

² Возможно, на определенном этапе это станет обязательным для банков, обслуживающих физических лиц.

сти формальных и неформальных норм, правил и механизмов присвоения, подтверждения и отзыва специальных публичных знаков отличия, характеризующих качество работы банка, в том числе через показатели меры удовлетворенности клиентов. Целью его функционирования является увеличение степени исполнения конкуренцией своих функций в банковской конкурентной среде, т. е. повышение ее конкурентности.

Фактически, необходимо создать систему «звезд», аналогичную той, что используется в туристическом бизнесе для определения уровня отеля. Не секрет, что многие клиенты не довольны качеством банковского сервиса. Это подтверждает и исследование автора (табл. 3).

Таблица 3

Структура основных проблем банковских клиентов

№	Суть проблемы	% отзывов
1	Низкое качество выполнения поручения клиента	25
2	Сложно дозвониться/некачественные ответы call-центра	22
3	Некачественное программно-техническое обеспечение	17
4	Некачественный интернет-сервис	15
5	Низкое качество обслуживания	14
6	Длительное время обслуживания (очереди)	14
7	Нежелание помочь клиенту	11
8	Прочее	9
9	Непризнание своих ошибок	7
10	Высокая стоимость оказания банковской услуги	6

Источник: Расчеты автора. См.: Эзрох Ю.С. Повышение клиентоориентированности как фактор конкурентоспособности финансово-кредитной организации // Менеджмент и Бизнес-Администрирование. – 2013. – №1. – С. 178–187.

Примечание: Использованы сведения из 100 отзывов за период с 01.01.2012 г. по 03.12.2012 г.

Система сертификации, включающая присвоение публичного рейтинга на основе адекватной, прозрачной, одобренной широкой общественностью методики, должна способствовать повышению качества банковских услуг. Указанный рейтинг присваивается на определенное время, по истечении которого проводится процедура его пересмотра (с возможностью внепланового тестирования). Кроме надлежащих отзывов клиентов, источником информации должны быть выездные проверки по схеме «Mystery shopper» (тайный покупатель).

Если у субъектов конкуренции (покупателей) в банковской конкурентной среде будет больше возможностей по получению информации об

услугах отдельных банков, то при прочих равных параметрах они сделают выбор в пользу кредитной организации с более высоким рейтингом. Рейтинг – это условный интуитивно понятный символ, информирующий о том, насколько банк уделяет внимание качеству своей работы, которая, в свою очередь, приводит к разной степени удовлетворения клиентов. Его назначение – в информировании максимально большого круга клиентов/потенциальных клиентов, что приводит к появлению у банка определенного конкурентного преимущества.

Таким образом, наличие специального символа банковского качества позволит повысить информационную открытость конкурентной среды, что, в свою очередь, стимулирует усиление степени выполнения конкуренцией своих функций, в том числе регулирующей и распределительной. Практическим результатом должно стать перераспределение клиентов в пользу банков, активно работающих над качеством услуг, и активизация работы иных кредитных организаций в данном аспекте, что будет определено усилением степени исполнения конкуренцией своих базисных функций.

* * *

Создание институтов профессиональной сертификации банковских кадров и качества работы кредитных организаций должно носить исключительно некоммерческий характер, предполагающий низкие расходы на участие в специальных союзах. Основной целью их функционирования является повышение конкурентности банковской среды России, что стимулирует и иные положительные эффекты. В рамках ее исполнения будут решены в том числе задачи повышения эффективности кредитных организаций, развития кадрового потенциала банковской системы, расширения индивидуальных возможностей наиболее квалифицированных банковских специалистов.

Предлагаемые меры должны оказать прямое положительное влияние на конкурентность банковской среды, которая характеризуется степенью выполнения конкуренцией своих базисных функций. Косвенный положительный эффект будет заключаться в том, что кредитные организации, не имеющие в настоящее время доступ к сравнительно дешевым ресурсам, могут получить дополнительный фактор, повышающий их конкурентоспособность. Это позволит улучшить существенные параметры их деятельности, такие как маржинальность, доходность услуг, а также снизить удельные затраты на привлечение ресурсов. Следствием будет приближение их результатов к результатам банков-лидеров, что будет также способствовать повышению конкурентности банковской среды. Это особенно актуально с учетом доминирующего положения отдельных групп отечественных кредитных организаций, а также общих кризисных тенденций в национальной экономике в настоящее время.