

ОБРАЗОВАНИЕ ВЗРОСЛЫХ, САМООБРАЗОВАНИЕ

Асютин Илья Владимирович

бакалавр экономики

ЮУрГУ

г. Челябинск, Челябинская область

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ФРОНТ–ОФИСА БАНКА

Аннотация: в данной статье рассматривается проблема в области обучения персонала на предприятии фронт–офиса банка. Основные формы обучения персонала, их достоинства и недостатки.

Проблема в области обучения персонала на предприятиях представляет несомненный интерес, прежде всего по той причине, что профессиональная подготовка в соответствии с текущими и перспективными требованиями внешней и внутренней среды организации повышает конкурентоспособность и его стабильность. Способность и готовность сотрудников учиться быстрее конкурентов является надежным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование на рынке банковских услуг. Непрерывные и быстрые изменения в технологиях, обновление информации и знаний требуют непрерывного обучения персонала. Особенно это касается сотрудников фронт–офиса, так как они работники «первой линии», которые взаимодействуют с клиентами компании и являются ее «лицом», именно они больше всех подвержены изменениям технологий в обслуживании и взаимодействии, что является их основными обязанностями. Необходимый уровень специалиста не может быть гарантирован базовым образованием, прежде всего, потому, что в услуги каждого банка имеют свою специфику, а обслуживание свои технологии. Банки, имеющие грамотно разработанную систему внутрифирменного обучения и развития, лидируют в условиях конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на изменения внешней среды повышением собственной продуктивности. Обучение таких важных для бизнеса сотрудников – это ресурс организации для увеличения клиентского потока [1].

Однако чаще всего в российских компаниях существует тенденция не раз-

вивать своих сотрудников в профессиональном плане или не уделять должного внимания этой проблеме, чаще всего компании склонны экономить именно на системе обучения. В большинстве случаев обучение происходит не систематически, оно направлено на решение текущих задач.

В условиях, когда в большинстве банков основной акцент делается на доходности кредитного портфеля и снижении проблемной задолженности, а от менеджеров требуется результат здесь и сейчас, руководители хотят получить себе в команду готовые кадры, которые знают, что и как надо делать. При этом сотрудники зачастую подбираются «под руководителя». Готовый специалист естественным образом перекупается у конкурентов за более высокий оклад и более высокую должность. Это ведет к несоблюдению единых формализованных критериев подбора кандидатов и тормозит развитие профессии банковского специалиста.

Обучение и развитие персонала фронт–офиса в банке должно придерживаться двух важных направлений, во–первых, клиентский сервис, во–вторых, знание банковских продуктов и услуг. Для этого необходимо выстроить четкую и гибкую систему обучения и аттестации персонала. Это может быть осуществлено за счет развития внутрифирменного обучения специалистов – свой центр обучения и развития персонала, либо корпоративный университет или за счет внешнего – тренинги, семинары, привлеченные бизнес–тренера, коучинг.

У каждого из вышеперечисленных форм обучения есть свои плюсы и минусы. Изобразим их в таблице 1 [2].

Таблица 1

Плюсы и минусы внутрифирменного и внешнего обучения персонала банка

	Внутреннее	Внешнее
Плюсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание специфики бизнеса компании. 2. Знание специфики организационно – функциональной структуры компании. 3. Наличие информации о мотивации сотрудников. 4. Знание о корпоративной культуре компании. 5. Больше мобильности в теме тренинга. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая квалификация тренеров. 2. «Оплачено – прочитано в срок». 3. Шире сектор тренингов и семинаров. 4. Возможность обучения на временной основе.

	6. Низкая стоимость.	
Минусы	1. Отсутствие знаний в данной области (профильном обучении). 2. Отсутствие методологии к компании. 3. Частичный простой тренера от обучения к обучению.	1. Отсутствие погруженности в специфику деятельности. 2. Продолжительный отрыв от производства, невозможность обучения на рабочем месте. 3. Невозможность последующего контроля обученных работников и обеспечения использования ими полученных навыков в работе. 4. Незнание структуры компании. 5. Непонимание мотивации сотрудников. 6. Незнание атмосферы, корпоративной культуры. 7. Жесткое соблюдение регламента.

Выбор определенной формы обучения из-за большого количества параметров и открытого характера их перечня, плюсов и минусов зависит от масштабов банка и штата сотрудников.

В соответствии с выбранной формой обучения следует составить план обучения, желательно формировать его ежегодно и включать следующие программы:

- для групп новых специалистов;
- групп по запросу от руководителей подразделений банка;
- групп по обучению новым продуктам (услугам).

По итогам обучения для каждой группы необходимо проводить аттестацию либо экзамены для оценки полученного материала. Для того чтобы собрать данные о слабых местах, недостатках в работе каждого специалиста желательно практиковать периодическую аттестацию на местах работы сотрудников, внедрять чек-листы. Полученные данные можно использовать для последующей коррекции учебных программ.

В последнее время многие банки организывают лишь теоретическое обучение персонала без приспособления их к существующим реалиям, особенностям. Следует обратить внимание на то, что обучающий центр, в случае внутрифирменного обучения или внешний тренер должны гибко и оперативно реагировать на то, что происходит с учебными группами после изучения про-

грамм.

Для оценки, помимо экзаменов на рабочем месте или аттестации, можно использовать фокус-группы и опросы клиентов, анализировать поступившие жалобы и претензии к сотрудникам банка. Например, при оценке клиентоориентированности специалистов банка важно обращать внимание на то:

- что больше всего интересует клиента при обсуждении продукта (услуги);
- обратился ли клиент после консультации специалиста в банк, воспользовался ли предложенным продуктом (услугой). Если нет, то по каким причинам: была дана неграмотная консультация, специалист не заинтересовал клиента продуктом и т.д. [3].

По результатам анализа целесообразно отправлять группы и отдельных сотрудников на дополнительное обучение.

Общая идеология подготовки персонала фронт-офиса должна ориентироваться на развитие профессиональных навыков и компетенций и усиление сервисной составляющей, поскольку при высокой конкуренции между банками эти факторы определяют успех работы с клиентами. Например, если банк формирует новые банковские продукты для новых сегментов клиентов, выходит на ипотечный рынок либо рынок розничного кредитования, то упор должен быть сделан на обучение всего персонала, который участвует в развитии новых кредитных программ.

Обучение персонала требует методичного подхода: диагностики, собственно обучения и последующего контроля.

И внешние, и внутренние формы обучения имеют право на существование: выбор зависит от предприятия и ситуации. Однако если ресурсы предприятия позволяют, и нет дополнительных ограничений, то создание собственного центра более целесообразно, чем внешнее обучение.

Кроме того, необходимо помнить, что сотрудники – это часть фирмы, ее перспективный ресурс. Вкладывая средства в их обучение, предприятие инвестирует в свое развитие.

Сейчас клиента интересует скорость, четкость и вежливость обслужива-

ния, поэтому при подборе персонала оцениваются не только профессиональные знания и умения, но и коммуникативные навыки, уровень адаптивности и стрессоустойчивости. Ведь клиенты приходят разные и необходимо эффективно менять форму поведения, стиль и скорость подачи информации.

Качество общения с клиентами – один из важнейших факторов в повышении привлекательности банка в глазах существующих и потенциальных клиентов. Поэтому мы стремимся к тому, чтобы приветливость, внимание и понимание наших сотрудников встречали и сопровождали клиентов в течение всего времени контакта с банком. Также большое внимание обращается на соответствие кандидата существующей корпоративной культуре для создания положительной эмоциональной обстановки, дружного коллектива, который стремится к единой цели.

Сегодня для банка найти специалиста высокого уровня – задача непростая и достаточно дорогостоящая, особенно если учесть, что круг поиска ограничен. Поэтому мы должны удерживать и обучать уже работающий персонал. Это целесообразно и с точки зрения прямого повышения квалификации, и с точки зрения повышения мотивации. С этой целью банк оплачивает участие персонала в краткосрочных обучающих программах: семинарах, курсах и тренингах, а также оказывает помощь в получении дополнительного высшего образования.

Список литературы

1. Осипова Т. Проще переобучить своих сотрудников, чем искать новых. // *Top-Manager*. – СПб., 2003. – N2. – С. 116.
2. Ипатова Ю. Двухсторонний диплом. // *Секрет Фирмы*. – М., 2003. – N10 (26) – С. 78.
3. Евневич М. Обучение персонала: на фирме или вне ее.// *Менеджмент сегодня*. – М., 2004. – №1 – С. 8.