

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

*А.В. Султанова*<sup>1</sup>

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»  
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244  
e-mail: sultanovaav@mail.ru

*Рассматриваются возможности использования модели компетенций в работе с персоналом банковского сектора. Описаны ключевые компетенции, применимые к определенной категории должностей (на примере банковских работников низшего звена управления). Приведены результаты исследования выраженности компетенций у работников коммерческого банка.*

**Ключевые слова:** компетенции, модель компетенций банковского сотрудника, коммерческий банк, персонал.

Моделирование компетенций приобретает все большее значение в сфере оценки и развития персонала коммерческих банков. Расширение спектра банковских услуг, удержание и укрепление конкурентных позиций банка, поиск новых направлений банковской деятельности на отечественном и зарубежном рынках, внедрение новых технологий двигают руководство банков к созданию модели ключевых компетенций банковских работников, использование которых обеспечит максимально эффективную интеграцию персонала в банковскую среду, позволит добиваться более высоких абсолютных и относительных показателей по уровню эффективности банковского бизнеса.

Банки должны оптимизировать систему управления человеческими ресурсами для того, чтобы быть более эффективными и действенными. Базовой целью этого должно стать организационное развитие персонала как совокупность скоординированных единой целью усилий, с помощью которых персонал коммерческого банка изучается, идентифицируется, вовлекается в процесс и развивается такими путями и способами, которые повышают не только общий уровень организованности экономических субъектов, но и также их способность самостоятельно планировать свою деятельность и разрешать возникающие проблемы [1]. Достижение этого конечного результата возможно благодаря разработке и внедрению адаптированных моделей профессиональных компетенций сотрудников банковского сектора.

Модель компетенций – полный набор ключевых навыков, необходимых работнику для успешного выполнения функций, соответствующих его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания [2].

В более широком смысле слова модель компетенций – это система требований к сотрудникам, основанная на полном определении ключевых навыков, необходимых для успешного выполнения трудовой деятельности (трудовых функций, определяемых должностью), которая позволяет долгосрочно планировать и прогнозировать подходящие кадровые ресурсы в соответствии со стратегией развития организации.

На основе изучения передового опыта зарубежных компаний автором был выделен набор наиболее важных профессиональных компетенций для банковских работников низшего звена управления, а именно для специалистов операционного отдела, инкассаторов, клиентских менеджеров (работа с физическими и юридическими лицами, с корпоративными клиентами).

Каждая из предложенных компетенций включает четыре уровня, которые характеризуются определенными поведенческими проявлениями сотрудников:

- 0 уровень (уровень некомпетентности) – сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать;
- I уровень (пороговый) – сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях;
- II уровень (продвинутый) – сотрудник полностью освоил данную компетенцию, эффективно применяет ее в широком спектре рабочих ситуаций;
- III уровень (высокий) – предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции; сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.

Опишем модель компетенций банковского работника низшего звена управления (специалист).

**1. Клиентоориентированность** – выявление потребностей и возможностей клиента; предложение решений, выгодных потенциальному клиенту и банку; ориентация на долгосрочные отношения с клиентами, оперативное реагирование на клиентские запросы; удовлетворение потребностей, желаний и ожиданий клиента; самопрезентация, предполагающая расположение к себе.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

- 0 уровень (уровень некомпетентности) – не соблюдает нормы делового этикета, в ситуации делового взаимодействия проявляет эмоциональную несдержанность, ведет себя некорректно, нарушает достигнутые с клиентами договоренности;
- I уровень (пороговый) – знает и соблюдает нормы делового этикета, вежлив, эмоционально выдержан, одинаково конструктивен во взаимодействии с различными категориями клиентов, при общении с людьми с разными взглядами, особенностями мировоззрения и поведения. Соблюдает договоренности, достигнутые с клиентом. Делает все от него зависящее, чтобы выполнить взятые на себя обязательства;
- II уровень (продвинутый) – презентабелен, умеет расположить к себе клиента. Проясняет потребности клиента и его возможности. Предлагает решения, устраивающие клиентов и выгодные банку одновременно. Готов предпринимать действия за рамками формальных обязанностей ради интересов клиента (если это не противоречит интересам банка);
- III уровень (высокий) – формирует потребности клиентов, находит возможности для удовлетворения этих потребностей. Ставит долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами выше краткосрочной выгоды.

**2. Саморазвитие (самомотивация)** – самообразование в целях личностного роста, регулярное совершенствование своих личных качеств путем самостоятельной работы над собой, успешное применение полученных знаний и навыков в своей профессиональной деятельности, адекватное оценивание собственных сильных и слабых сторон.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

- 0 уровень (уровень некомпетентности) – не критичен по отношению к себе, не видит своих ограничений и зон для развития. Отрицает необходимость саморазвития, считает, что «уже и так все знает». Сопротивляется мероприятиям, направленным на развитие;
- I уровень (пороговый) – признает полезность и необходимость саморазвития. Видит свои сильные и слабые стороны. По инициативе руководства эпизодически знакомится с изменениями в профессиональной среде. Приобретает отдельные новые знания и навыки под конкретные задачи. Открыт к обратной связи, корректирует свое поведение на ее основе;
- II уровень (продвинутый) – ставит перед собой конкретные цели по развитию. Мотивирован обучаться, «вкладывается» в свое обучение (тратит дополнительное время, деньги). Задействует разнообразные источники развития: чтение литературы, обмен опытом, прохождение тренингов, посещение семинаров и т. д. Регулярно отслеживает последние изменения в профессиональной среде. Приобретает новые знания и навыки под конкретные задачи. Запрашивает обратную связь. Применяет усвоенные знания и навыки в своей работе;
- III уровень (высокий) – понимает, какие знания и навыки потребуются в будущем. Соотносит цели индивидуального развития с требованиями своей будущей работы. Заранее предпринимает самостоятельные шаги, направленные на получение этих знаний и навыков.

**3. Инновационность** – адаптация к изменяющимся условиям, предложение идей по оптимизации рабочего процесса или использованию новых возможностей, использование инновационного опыта других.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

– 0 уровень (уровень некомпетентности) – не адаптируется к новым условиям, не изменяет своего поведения даже в случае его очевидной неэффективности. Закрыт для нового опыта. Принимает любые изменения в штывки, активно сопротивляется внедрению инноваций. Мыслит стереотипами. Во всем следует привычным стандартам и формам работы;

– I уровень (пороговый) – адаптируется к перемене обстоятельств, своевременно переключается на новый вид деятельности, самостоятельно корректирует / меняет имеющиеся идеи, ранее принятые решения или планы с учетом новых данных. Понимает необходимость инноваций. Внедряет инновации, спущенные «сверху»;

– II уровень (продвинутый) – предлагает идеи по оптимизации рабочего процесса или использованию новых возможностей. Использует позитивный инновационный опыт других, осваивает новые подходы к работе;

– III уровень (высокий) – инициирует обсуждение своих предложений с коллегами и руководством, при необходимости запрашивает дополнительные полномочия. Продвигает и реализует выдвинутые инициативы.

**4. Умение работать в команде** – стремление работать вместе, а не отдельно; желание сотрудничать с другими, проявлять интерес к точке зрения членов команды; поддержание «командного духа», старание достичь единого результата, консенсуса, разрешения конфликта.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

– 0 уровень (уровень некомпетентности) – вступает в открытую конкуренцию. Руководствуется в своих действиях прежде всего личными интересами. Воспринимает собственную деятельность как отдельную, изолированную от других;

– I уровень (пороговый) – не замыкается на своем участке работы, оказывает коллегам помощь в ответ на их запросы;

– II уровень (продвинутый) – проявляет активное, равнодушное отношение к проблемам своей команды. По собственной инициативе предлагает помощь коллегам, оказывает им поддержку. В конфликтных, спорных ситуациях не руководствуется личными и узкофункциональными интересами, а исходит из общих целей более высокого порядка;

– III уровень (высокий) – формирует и поддерживает позитивный командный дух в своем коллективе, находит точки соприкосновения интересов разных членов команды, транслирует ценность совместной работы. Эффективен и востребован в роли посредника в регулировании спорных ситуаций между коллегами и подразделениями.

**5. Самоорганизация** – планирование рабочего времени, реалистичное оценивание имеющегося времени и ресурсов, осмысленное принятие задач от руководства.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

– 0 уровень (уровень некомпетентности) – не может организовать свою деятельность даже при четких инструкциях руководства. Регулярно опаздывает, забывает выполнить определенные дела, не помнит о сроках;

– I уровень (пороговый) – принимая задачи от руководителя, уточняет сроки, образ результата, формы контроля. Эффективно планирует время и ресурсы для хорошо знакомых по опыту задач. Избегает авралов, вызванных собственной неорганизованностью;

– II уровень (продвинутый) – расставляет задачи по приоритетности, ориентируясь на критерии важности и срочности. Фокусируется на выполнении приоритетных задач, не разбрасывается, пытаясь выполнить много дел сразу. Заранее планирует последовательность шагов по выполнению поставленной задачи. Своевременно выполняет поставленные перед ним задачи. При необходимости систематизирует и хранит информацию о задачах и сроках. Реалистично оценивает время и ресурсы для новых задач;

– III уровень (высокий) – при планировании учитывает возможность изменения ситуации, закладывает временные резервы. Понимает, где нужно детальное планирование, а где оно

нецелесообразно и потребуются действия «по ситуации». Выявляет закономерности и «ритмы жизни» своего подразделения и адаптируется к ним (например, учитывает большую вероятность авралов в конце отчетного периода или при сдаче проекта, знает и эффективно использует время, когда можно работать спокойно, не отвлекаясь).

**6. Стрессоустойчивость** – контроль поведения в стрессовых ситуациях, конструктивное реагирование на обратную связь (в том числе негативную), умение сохранять работоспособность в условиях стресса, внешнего давления.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

– 0 уровень (уровень некомпетентности) – не сдерживает эмоции, конфликтует, в ситуациях стресса не способен выделить главные цели и общие требования;

– I уровень (пороговый) – держит эмоции под контролем при столкновении с конфронтацией, в состоянии поддерживать свою точку зрения перед лицом оппозиции со стороны руководителей, коллег по работе или клиентов;

– II уровень (продвинутый) – способен поддерживать концентрацию на работе и расставлять приоритеты, в ситуации стресса способен сфокусироваться на важных моментах, а не вовлекаться в споры;

– III уровень (высокий) – умеет адаптироваться к психоэмоциональному напряжению, поддерживает зрелую и даже сдержанную точку зрения и принимает объективные решения, несмотря на давление.

**7. Ориентация на достижение результата** – умение достигать запланированных результатов в поставленные сроки, четкое формулирование видения запланированного результата и критериев его достижения, оценивание эффективности по достигнутому результату, а не по количеству затраченных усилий, способность нести ответственность за реализацию решений.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

– 0 уровень (уровень некомпетентности) – ориентирован на процесс. Невнимателен к качеству результата и срокам его достижения. Нуждается в постоянном внешнем «подстегивании»;

– I уровень (пороговый) – качественно и своевременно выполняет принятые на себя обязательства. Проявляет настойчивость в достижении целей при отсутствии серьезных препятствий. Сохраняет высокую работоспособность в стандартных ситуациях, при отсутствии стресса и перегрузок;

– II уровень (продвинутый) – с готовностью берется за решение сложных задач. Проявляет упорство в преодолении трудностей. Находит возможности для достижения поставленных целей, а не причины отказа от них. Принимает личную ответственность за результаты и качество своей работы (и за успехи, и за неудачи). Обладает высокой работоспособностью, в том числе в ситуациях стресса, перегрузок;

– III уровень (высокий) – ориентирован на достижение успеха: самостоятельно ставит перед собой амбициозные цели, постоянно повышает «целевую планку» достижений. Сохраняет веру в успех и работоспособность даже в самых сложных ситуациях.

**8. Построение отношений и влияние** – уверенное позиционирование себя и банка, выстраивание партнерских отношений с ключевыми, статусными людьми, владение разнообразными техниками влияния, эффективное преодоление сопротивления и скепсиса оппонентов.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

– 0 уровень (уровень некомпетентности) – нелогичен, необщителен в изложении своих мыслей. Допускает ошибки в коммуникации, препятствующие выстраиванию конструктивных отношений (проявляет пренебрежение, перебивает собеседника, публично критикует, неоправданно быстро пытается сократить «дистанцию» в общении). Легко поддается влиянию других;

– I уровень (пороговый) – логично выстраивает аргументацию. Приводит необходимую и достаточную информацию. Внимателен к мнениям других людей, выслушивает, проясняет их позиции. Устойчив к сопротивлению или давлению со стороны оппонента;

– II уровень (продвинутый) – располагает к себе, заручается поддержкой окружающих и находит сторонников своих идей. Выстраивает конструктивные отношения с людьми различных психологических типов и убеждений. Уверенно позиционирует себя как равного партнера с людьми,

наделенными статусом и властью. Развивает с ними продуктивные долгосрочные отношения. Использует стиль влияния, наиболее адекватный особенностям собеседника, его настроению и состоянию. Эффективно «работает» с возражениями и сопротивлениями: задает уточняющие вопросы, подбирает убедительные контраргументы;

– III уровень (высокий) – уверенно влияет на «сложных», негативно настроенных людей. Умеет «считывать» важную информацию, улавливает не только очевидный, но и скрытый контекст ситуации (личные мотивы других людей, политические нюансы ситуации и т. д.) Владеет техниками непрямого, косвенного влияния (с привлечением третьих лиц, выстраиванием «социальной сети», использованием особенностей корпоративной культуры и т. п.). Эффективно применяет эти техники для продвижения своих идей.

**9. Убедительная коммуникация** – способность передавать информацию ясно и последовательно, подкрепляя утверждения конкретными примерами (цифрами), способность заручиться поддержкой окружающих, выстроить убедительную аргументацию, адаптировать стиль взаимодействия к особенностям ситуации.

Поведенческие индикаторы сотрудника:

– 0 уровень (уровень некомпетентности) – не может привлечь внимание окружающих к своим словам. Нелогичен, неубедителен в изложении своих мыслей. Избегает контактов с другими. Отталкивает людей некорректной манерой общения;

– I уровень (пороговый) – доброжелателен и конструктивен в общении. Логично выстраивает аргументацию. Приводит необходимую и достаточную информацию. Внимателен к мнениям других людей, выслушивает, проясняет их позиции;

– II уровень (продвинутый) – заручается поддержкой окружающих и находит сторонников своих идей. Выстраивает конструктивные отношения с людьми различных психологических типов и убеждений. Адаптирует стиль взаимодействия к контексту ситуации, особенностям аудитории. Эффективно работает с возражениями и сопротивлением: задает уточняющие вопросы, подбирает убедительные контраргументы;

– III уровень (высокий) – использует стиль влияния, наиболее адекватный особенностям собеседника, его настроению и состоянию. Уверенно позиционирует себя как равного партнера с людьми, наделенными статусом и властью. Развивает с ними продуктивные долгосрочные отношения.

Автором проведено исследование с целью выявления возможности внедрения модели компетенций в систему управления персоналом банка. В частности, было проведено исследование выраженности профессиональных компетенций сотрудников одного из коммерческих банков Самарской области. В основе исследования лежала разработанная (вышеописанная) модель компетенций банковского работника низшего звена управления. Все компетенции оценивались по 5-балльной шкале, для расчетов использовались следующие значения: «не соответствует требуемым критериям» – 1; «частично соответствует требуемым критериям» – 2; «соответствует требуемым критериям в полной мере» – 3; «выше требуемых критериев» – 4; «намного превышает требуемые критерии» – 5.

В результате проведенного анализа компетенций банковского персонала по предлагаемой модели были получены следующие результаты. В оценке приняли участие 38 человек, из них – 25 женщин и 13 мужчин. Распределение работников по шкале оценки выраженности компетенций в соответствии с полученными баллами приведено в таблице.

#### Распределение банковских сотрудников по шкале оценки выраженности компетенций

Шкала оценки выраженности компетентности	Процент от общего количества, %	Количество сотрудников, чел.
Ниже требуемого стандарта	29	11
Соответствует требуемому стандарту	40	15
Превышает требуемый стандарт	31	12
Итого	100	38

У 29 % сотрудников, прошедших оценку, уровень компетенций оказался ниже требуемого стандарта, 40 % показали оценку, соответствующую требуемому стандарту, и 31 % – превышаемую требуемый стандарт.

Данные, характеризующие исследуемый банк, выбиваются из стандартного распределения, согласно которому в нормальной организации, как правило, 15 % высокопотенциальных сотрудников (кандидаты на карьерный рост), 70 % соответствующих должности и 15 % не вполне соответствующих должности (кандидаты на увольнение). Один сотрудник получил максимальную оценку 4,7 балла (5 – максимально возможная оценка, «намного превышает требуемые критерии»). Четыре человека получили оценку менее 2 баллов («частично соответствует требуемым критериям»). Среднее значение уровня компетенций по банку составило 4, т. е. в среднем персонал полностью соответствует требованиям.

Таким образом, по результатам анализа руководству банка были даны рекомендации начать работу в рамках индивидуального развития (саморазвития) 29 % сотрудников, не набравших необходимый уровень компетенции. 31 % высококвалифицированных сотрудников, у которых средний уровень компетенций выше 4 баллов, были рекомендованы к включению в кадровый резерв на руководящие должности. Для стимулирования оставшихся 40 % персонала со средними показателями уровня компетенций было предложено включить в систему оплаты труда модель компетенций.

В помощь банковским работникам в планировании необходимых мероприятий по саморазвитию на рабочем месте предлагается алгоритм действий по созданию индивидуального плана развития сотрудника банка:

- определить зоны развития;
- сформулировать цели развития;
- выбрать развивающие мероприятия для каждой цели.

Для выбора наиболее актуальных зон собственного развития целесообразно обращаться к трем основным источникам информации:

- рекомендации вышестоящего руководителя (в т. ч. по результатам выполнения перспективных проектов);
- результаты оценки («ассесмент-центр», метод обратной связи «360°» и т. п.);
- анализ результатов самонаблюдения (самодиагностики).

Цель собственного развития должна быть сформулирована исходя из следующих критериев:

- точность (ясность) – цель должна точно определять, что конкретно сотрудник должен в состоянии выполнять после завершения деятельности по развитию;
- измеримость – цель должна указать уровень поведения, который сотруднику необходимо достичь;
- достижимость – цель должна быть достижима с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов;
- согласованность – цель должна согласовываться с целями профессиональной деятельности сотрудника;
- ограниченность по срокам – цель должна иметь временные рамки, в которых должно произойти изменение.

Завершающим этапом создания индивидуального плана развития является выбор развивающего мероприятия для определенной цели развития. Здесь рекомендуется проводить самообучение, используя специальную литературу, где можно найти полезную информацию в области развития компетенций. Приветствуется применение методов обучения, которые предполагают использование опыта коллег, а именно наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко, и, как следствие, совместное обсуждение с ним его опыта. Кроме того, сотрудник может взять для выполнения определенные проекты и задания с целью овладеть новыми знаниями или навыками. И, конечно же, не нужно забывать эффективный метод саморазвития, так называемое развитие на рабочем месте, когда сотрудник может предпринять действия самостоятельно на своем рабочем месте либо с привлечением помощи других людей, среди которых могут быть его коллеги, руководители или подчиненные.

Таким образом, действенным методом рационализации управленческой практики коммерческих банков может стать моделирование компетентностных характеристик банковских работников и успешное их использование на практике.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Галкина Т. Организационное развитие и обучение персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9.
2. Михайлова А.В. Понятие, сущность и виды компетенций при отборе и найме персонала // Экономика и социум: Электронное периодическое издание. – 2012. – № 3. – Режим доступа: <http://www.iupr.ru>.
3. Минько М. Время «Ч»: Модель компетенций HR-менеджера. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.

Поступила в редакцию 17/XI/2014;  
в окончательном варианте – 29/XI/2014

UDC 331.108.2

### USE OF COMPETENCE MODEL IN WORK WITH STAFF OF COMMERCIAL BANK

*A.V. Sultanova*

Samara State Technical University  
244, Molodogvardeiskaya st., Samara, 443100

*Possibilities of use of model of competences of work with the personnel of the banking sector are considered. Key competences applicable to a certain category of positions are described (on the example of bank workers of the lowest control link). Results of research of expressiveness of competences of employees of commercial bank are given.*

**Keywords:** *competences, model of competences of the bank employee, commercial bank, personnel.*

Original article submitted 17/XI/2014;  
revision submitted – 29/XI/2014

---