

**Консалтинговая компания
ФИНИСТ**
Разработка маркетинговых
стратегий на финансовом
рынке



Выпуск 8

26 февраля 2008

Восьмой выпуск Вестника посвящен проблемам оценки персонала и эффективности позиционирования банков.

Мнение экспертов банков о внешней добровольной сертификации персонала мы собрали еще в прошлом году, но задержали с публикацией данных.

Тема сертификации продолжает ранее исследованные нами темы контроля качества работы и обучения персонала, показавшие высокий запрос финансовых организаций на аутсорсинговую поддержку.

Контроль качества—это и мероприятия mystery shopping и многоуровневые опросы клиентов и сотрудников, реализуемые Финист. Обучение персонала - это циклы тематиче-

ских семинаров и лекций, так и методические занятия для сотрудников отделов обучения.

Однако запрос на контроль качества и обучение возникает уже пост-фактум — новые сотрудники наняты, трудятся, совершают трудовые подвиги и ошибки, что сказывается на клиентах. Поэтому сертификационный инструмент позволяет оградить клиентов еще одним уровнем защиты от некачественного сервиса, а банк — от потери клиента.

Создать собственный центр сертификации может далеко не каждый банк, поэтому и актуален вопрос о внешней сертификации. Как это может выглядеть рассказывают сами банкиры.

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

- | | |
|---|----------|
| Сертификация банковского персонала сторонней организацией: основные требования | 2 |
| Ребрендинг в банковской сфере: Банк Москвы | 4 |
| Проверка земельных участков, предоставляемых в залог юридическими и физическими лицами | 6 |

г. Москва, Серпуховский вал, 19-8, оф. 2
<http://www.finistconsult.ru>
info@finistconsult.ru
+7 495 725 90 28

Сертификация банковского персонала сторонней организацией: основные требования

Проблема оценки квалификации персонала достаточно актуальна для банковской отрасли, которая быстро развивается, требует все большее число сотрудников, тогда как возможности системы образования существенно отстают, не только по объемным показателям, но и по структуре готовящихся кадров. Сегодня в программах ВУЗов преобладает подготовка по менеджерским позициям, предполагающая универсальное знание банковского дела, что, естественно, достижимо на высоком уровне только в наиболее авторитетных ВУЗах.

Вместе с тем, основные усилия банки направляют сегодня на подбор персонала, его оперативную подготовку в соответствии с формальными требованиями, тогда как основная проверка квалификации происходит на рабочем месте. Во многом это обусловлено тем, что проблема оценки персонала сегодня по значимости уступает проблеме текучести персонала – часто ресурсы, потраченные на оценку и обучение персонала, не окупаются, так как сотрудники увольняются уже в первые месяцы работ.

Институт независимой внешней сертификации персонала воспринимается банками неоднозначно. Ряд банков горячо поддерживают эту идею, так как внешний сертификационный центр позволяет банку сэкономить время при приеме кандидата, так как банк может упростить процедуру его рассмотрения и при этом быть более уверенным в кандидате, так как он прошел и внешнюю оценку и, вероятно, будет достаточно профессионален.

Основной альтернативой внешней сертификации, по-прежнему, остается внутренняя оценка персонала, включающая набор профессиональных и психологических тестов, личные собеседования с представителями отдела кадров и непосредственным руководителем.

Однако, оценивать компетентность среднего менеджмента – например, руководителей офисов, продуктовых менеджеров – довольно затруднительно, так как эта деятельность сложна и имеет много специфик. По сути, чтобы разработать методику оценки среднего менеджмента, нужен такой же менеджер, но еще и с методическими навыками. Это достаточно дорого для большинства банков.

Качество работы рядового персонала зависит от подготовки их непосредственных руководителей (супервизоров, начальников смены, руководителей офисов, продуктовых менеджеров), которым нужно не просто понимать технологическую суть операций и уметь их проводить, но и уметь научить этому новых сотрудников, уметь контролировать работу подчиненных, то есть уровень знаний должен быть гораздо выше, чем просто прослушать какие-то курсы.

На уровне рядового персонала банкам приходится часто сталкиваться со студентами, которых нужно обучать. Было бы интересным, по мнению экспертов, что сразу после ВУЗа молодые люди смогу пройти сертификацию и прийти в банк уже с сертификатом какого-то начального уровня. Поэтому многие из опрошенных экспертов отмечают, что помимо сертификации необходимо и параллельная его подготовка (переподготовка, повышение квалификации).

Центр добровольной сертификации персонала – независимая некоммерческая организация, нацеленная на подтверждение соответствия квалификации кадров требованиям рынка труда, работодателей. Эти требования формализуются в процессе разработки профессионального стандарта. В состав учредителей центра могут входить представители ассоциированных работодателей, профессиональных союзов, организаций профессионального образования, служб занятости населения, объединений работников, других заинтересованных лиц.

В ходе опроса специалистов, занимающихся вопросами подготовки и оценки персонала в банковской сфере, были выявлены следующие требования к сертификационным центрам:

- Наличие обучающих программ

(«программа обучения уже задает качество сертификата. При этом обучение должно быть не академическое, а сутобо практическое»)

- Качественная подготовка экзаменаторов

- Широкий спектр сертифицируемых позиций («содержать персонал, чья квалификация слишком сильно превышает решаемые задачи банку не выгодно, поэтому возможность более фрагментарной сертификации может быть привлекательной для банков»)

- Наличие обязательной реальной оценки, а не формальной выдачи сертификата («сотрудники, особенно из менеджерского состава, по окончании курса должны проходить какую-то проектную или операционную работу, которая и определяет содержание выдаваемого сертификата»)

- Большая емкость центра, чтобы мог в короткий промежуток времени оценивать большое число людей («особенно актуально для крупных банков»)

- Соответствие оцениваемых знаний профессиональному стандарту

- Стоимость сертификации («если цена сертификации будет сопоставима с теми затратами, что банк несет сейчас, или меньше, тогда банку будет выгодно сотрудничать с ЦС. Впрочем, практически все эксперты указывают, что они готовы уже сейчас брать сотрудников, которые самостоятельно прошли сертификацию. Крупный банк имеет больше средств на создание собственной системы сертификации и ее поддержку, тем более, что собственное обучение и атте-

стация могут стать конкурентными преимуществами»)

- Удобное расположение центров («для тех, кто направляет сотрудников на короткую сертификацию, будет затруднительно, если ЦС находится в другом городе или в неудобном месте в крупном городе»)

- Долгосрочность действия сертификата («право сотрудника работать длительное время без подтверждения квалификации. По-видимому, этот пункт должен быть прописан еще и в профессиональном стандарте»)

- Понятность и прозрачность методики оценки («чтобы сотрудник отдела персонала при беседе с кандидатом, имеющим сертификат, знал, что требовалось от кандидата, чтобы получить этот сертификат. От формальной встречи с сотрудником банка все равно не уйти, но при внешней сертификации сотрудник банка может обратить внимания лишь на 2-3 контрольных аспекта, а не гонять кандидата до седьмого пота разными тестами»).

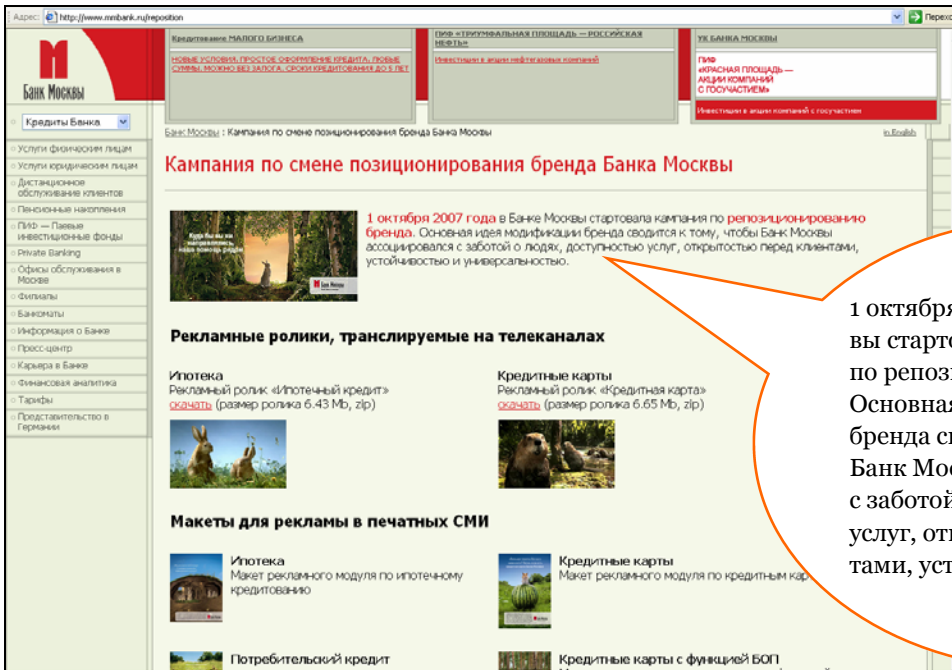
- Авторитетность центра («наличие авторитетных учредителей, обязательное лицензирование его работы»)

Оценка значимости выявленных требований проводилась по 10-бальной шкале, где 10 баллов означало максимальную значимость. Для расчета итоговой оценки значимости мы усреднили названные значения, затем скорректировали на коэффициент частоты упоминаний отдельных требований.

Наиболее значимыми были определены наличие обучающих программ (9,3 балла), широкий спектр сертифицируемых позиций (9 баллов) и соответствие оценки профессиональному стандарту (9 баллов). Итоговые данные нашего анализа приведены в таблице.

Наличие обучающих программ	9,3
Широкий спектр сертифицируемых позиций	9
Соответствие оценки профессиональному стандарту	9
Наличие обязательной реальной оценки,	7,8
Понятность методики оценки	7,8
Авторитетность центра	7,6
Удобное расположение центров	6,2
Качественная подготовка экзаменаторов	6
Стоимость сертификации	5,8

Ребрендинг в банковской сфере: Банк Москвы



1 октября 2007 года в Банке Москвы стартовала кампания по репозиционированию бренда. Основная идея модификации бренда сводится к тому, чтобы Банк Москвы ассоциировался с заботой о людях, доступностью услуг, открытостью перед клиентами, устойчивостью

Комментирует управляющий партнер Living Eyes Consulting **Андрей Крылов:**

Ребрендинг проводится для изменения знакомого образа марки в сторону нужных банку ассоциаций с целью корректировки действий потребителей, акционеров и т.п. То есть, когда обычная кампания по продвижению это сделать не в силах и/или к тому обязывает «политика».

При этом в результате ребрендинга должно произойти:

Сохранение преемственности новой коммуникации к сложившемуся до ребрендинга образу.

Получение нового результата, дополнительного выигрыша при восприятии марки. Обычно это обновление образа марки и придание образу нужных дополнительных ассоциаций и ценностей.

Чаще всего причиной ребрендинга является недостаточное воздействие текущего образа банка и всех его локальных корректировок на поведение потребителей. То есть, потребитель не ведёт себя, как хотелось бы.. Но нередко бывает, что ребрендинг провоцируют не объективные рыночные

обстоятельства, а бизнес-мода.

Подробнее о преемственности в коммуникации смотрите статью: «Какая реклама работает? Критерии эффективности сообщения» здесь: <http://bankir.ru/analytics/manager/41/76735>

Для удачного ребрендинга должны быть соблюдены оба указанных выше пункта. Если первый пункт не учтен, то наработанные годами знание и восприятие марки теряются, затраченные на продвижение деньги уходят впустую. Более того, прошлые затраты только тормозят создание нового образа, если он противоречит старому. И в таком случае легче (и дешевле) создать новую марку банка, чем в корне менять мнение о старой и привычной марке.

Почему Банк Москвы пошёл на ребрендинг? Думаю, здесь есть объективные и субъективные факторы. Объективные факторы включают в себя проведённые исследования, показавшие консерватизм и несовременность сложившегося имиджа банка. Субъективные факторы – желание менеджмента, на которое подействовали бизнес-мода и консультанты. Как социолог-исследователь и специалист, который проводил ребрендинги, могу сказать, что исследования обычно показывают те результаты, которые желает исполнитель или клиент.

Что получилось у Банка Москвы в результате ребрендинга? Ниже последовательно во времени даны три макета Банка Москвы, которые хорошо показывают происходящее.



Посмотрим на рекламу Банка Москвы по отдельным продуктам до и после репозиционирования — например, реклама ипотеки, кредитных карт. Это наиболее показательно.



Разве консерватизм для крупнейшего банка — это так уж плохо? И зачем от таких привычных и почти родных карикатурных картинок, сложившегося на 100% образа банка делать разворот на 165 градусов? Зачем переходить к принципиально другому, не оставляя от привычного образа камня на камне? Как же капитал бренда? Накопленная брендом инерция? Стоимость бизнеса, в конце концов?

Что в результате можно сказать о ребрендинге Банка Москвы?

Первое и главное. В новой коммуникации банка нет сохранения преемственности к сложившемуся годами привычному образу. К сожалению, в коммуникации БМ нет продолжения эмоций и смысла марки, привитых ранее потребителю. А это значит, что немало миллионов долларов, которые Банк Москвы затратил на до-ребрендинговые коммуникации, больше не работают на его имидж. Образ БМ создаётся почти что заново.

Второе. Коммуникацию разрабатывало английское агентство WCRS. По словам Президента агентства-разработчика, Робина Уайта: "использованный нами метод говорящих животных заставит людей смеяться, и побудит прийти в Банк Москвы" (www.sostav.ru/news/2007/09/28/47/). Есть такая поговорка: "Что для русского счастье, то для немца смерть". Они хорошо нарисовали, но понять ментальность России не могут. Впрочем, как и мы их. И любые исследования с их стороны здесь бессильны. К тому же, возможно, есть ошибка в тестировании нового имиджа и новых рекламных материалов.

Третье. Лично у меня, как обещает Робин Уайт, смеха «это» не вызывает. Скорее недоумение. Но важна массовость и вопрос в величине аудитории. Лично Вы, сможете охарактеризовать новый образ БМ 3-5 словами? Только честно! Мне это не удалось. Я не понимаю, что означает новый имидж Банка Москвы. Я не понимаю, причём здесь «забота о людях, доступность услуг, открытость перед клиентами, устойчивость и универсальность»?

И ещё. Мне неприятно ассоциировать себя с персонажами новой рекламы Банка Москвы. Таков полученный Банком Москвы результат. Да, со временем и новыми большими деньгами, новый имидж Банка Москвы привьётся и притрётся. Но другие банки, очень надеюсь, сделают выводы и пойдут более лёгким и приятным путём продвижения и создания сильного бренда.

Проверка земельных участков, предоставляемых в залог юридическими и физическими лицами

Количество ипотечных сделок с земельными участками, заключаемых частными лицами неуклонно растет. В 2006 году их доля составила 5-7% рынка частной загородной недвижимости, а в 2007 году уже 10%. При кредитовании юридических лиц, причем не только строительных компаний, земельные участки уже давно стали для банков основным и наиболее надежным предметом залога. Конкуренция банков на рынке ипотечного кредитования неуклонно растет, но она не сопровождается развитием технологии проверки залога. Подобная ситуация уже имела место на рынке потребительского кредитования, когда банки пренебрегали проверкой кредиторов. В результате, через несколько лет эта небрежность обернулась ощутимыми убытками.

Земельный участок является очень сложным многопараметрическим объектом. По оценкам участников рынка у более чем 50% земельных участков правоустанавливающие документы не отражают их местонахождение, реальные параметры, имеющиеся нарушения порядка землепользования. Нередко приходится сталкиваться с умышленной фальсификацией документов. Для банка ошибки при проверке принимаемого в залог земельного участка чреваты потерей ликвидности, а иногда и контроля над залогом. Из-за скрытых дефектов залог может быть переоценен в разы. Более того, из-за несоответствия земельного участка по документам и по фактическому землепользованию договор может быть признан незаключенным.

Землеустроительные компании, производящее межевание земельных участков не несут никакой ответственности за ошибки при определении координат угловых точек земельного участка и строений на нем. Нередко случаются ошибки в 5-10 метров. Отмечены случаи, когда участок по результатам измерений переносился вглубь участка или даже в соседнюю деревню.

Можно выделить ряд основных правовых проблем, возникающих при межевании земельных участков:

- несоответствие данных кадастрового учета о границах земельного участка и располагающихся на нем строениях фактическому землепользованию,
- нахождение строений на границе и за границами земельного участка,
- расхождение границ земельного участка с градостроительной документацией.

Система кадастрового учета в нашей стране несовершенна. В связи с этим возникает еще ряд правовых проблем:

- отсутствие в кадастровом плане данных об ограничениях и обременениях земельных участков,
- несоответствие сведений в правоустанавливающих документах на земельный участок...

В следующем Вестнике мы продолжим тему оценки земельных участков материалом нашего исследования рынка земельной ипотеки в Московском регионе.

31 марта 2008 года Финист с Центром судебной земельной экспертизы "РУМБ" проводят специальный семинар, посвященный проблемам оценки ликвидности и управления уже существующим портфелем земельных залогов. Возможно проведение отдельного корпоративного семинара, на котором участники смогут более детально обсудить интересующие вопросы и рассмотреть примеры, выходящие за рамки семинарского курса.

Условия участия в семинаре можно уточнить по тел. 8 (495) 725 90 28 или 8 (906) 032 13 00 у Айгуль Махмудовой (mahmudova@finistconsult.ru).