

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт математики, физики, информатики и технологий

Кафедра технологии и экономики

**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ
ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ БАНКА**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой, д.ф-м.н., профессор
О.А. Чикова

дата

подпись

Исполнитель:
Романенко Наталья Анатольевна,
обучающаяся группы БЭ-52z

подпись

Научный руководитель:
Гриценко Галина Александровна,
к.п.н., доцент кафедры технологии и
экономики

подпись

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ: СУЩНОСТЬ, ОЦЕНКА КАЧЕСТВА, ПЕРСПЕКТИВЫ	7
1.1. Современные розничные услуги банка	7
1.2. Банковские операции и принципы обслуживания физических лиц	10
1.3. Оценка качества работы банка с физическими лицами	18
1.4. Перспективы развития банковских услуг для физических лиц.....	22
2. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА БАНКА.....	26
2.1. Понятие «менеджер». Функции и обязанности менеджера банка по обслуживанию физических лиц.....	26
2.2. Профессиональные требования к менеджеру.....	32
2.3. Психолого-педагогические основы успешной деятельности менеджера .	40
3. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА В УРАЛЬСКОМ БАНКЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ПО АПРОБАЦИИ ПСИХОЛОГОПЕДАГОГИЧЕСКИХ ОСНОВ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА	48
3.1. Констатирующий этап опытно-поисковой работы	48
3.2. Формирующий этап опытно-поисковой работы.....	56
3.3. Результаты формирующего этапа (контрольный этап)	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время наблюдается некоторое противоречие между фактической деятельностью менеджера и тем, что необходимо клиенту. Так, зачастую, менеджеры банка в работе с клиентами ведут себя несколько отстраненно и безучастно, что не располагает потенциального или действующего клиента быть им как таковым, по крайней мере, в конкретном банке.

Менеджер банка по работе с физическими лицами представляет собой важное звено в структуре банка. При расширении круга банковских операций до уровня, который имеется во всех цивилизованных странах, менеджер предоставляет физическим лицам широкий круг операций с ценными бумагами, кредитными карточками, валютой, помогает им в рациональном вложении средств, консультирует по банковским продуктам, проводит презентации.

Банковский менеджер, осуществляющий работу с физическими лицами — это, по сути, практическая деятельность, которая связана с непосредственным управлением процессами осуществления коммерческим банком своих функций. В данном аспекте менеджер выступает в качестве субъекта системы разработки управляющих воздействий на объект управления: активные и пассивные операции, расчетно-кассовые операции, исполнение нормативных финансово-экономических показателей, внутрибанковский аудит и контроль, и прочие категории.

Работа с физическими лицами достаточно специфична, в первую очередь тем, что в качестве физических лиц законодательство рассматривает как просто граждан, так и индивидуальных предпринимателей. Это означает, что менеджер по работе с физическими лицами должен обладать не только определенным набором теоретических знаний и практических навыков касаясь банковских продуктов, но и уметь работать с физическими лицами, знать психолого-педагогические приемы взаимодействия с людьми, иметь активную жизненную позицию и быть стрессоустойчивым. Это обуславливает необходимость пони-

мания психолого-педагогических основ в работе менеджера и определяет тему, актуальность данного исследования.

Большинство коммерческих банков при трудоустройстве на должность менеджера по работе с физическими лицами рассматривают кандидатов без опыта работы в банковской сфере, поскольку имеют мощный материал методической подготовки специалистов с учетом специфики деятельности своего банка. Поскольку менеджер по работе с физическими лицами непосредственно контактирует с клиентом и является для него первым лицом банка, менеджер должен уметь расположить к себе, быть сдержанным и доброжелательным. Отсюда вытекает необходимость включения в программу обучения новых сотрудников мероприятий по психолого-педагогическому направлению в работе менеджера с клиентами.

Согласно Федеральному закону «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 года в реакции от 26.07.2017 года [9] вклад представляет собой денежные средства, размещаемые физическими лицами в целях хранения и получения дохода. Так, коммерческая цель банка в работе с физическими лицами является очевидной, что еще раз доказывает необходимость менеджера по работе с физическими лицами обосновать уровень доверия потенциального клиента к банку с последующим приобретением банковских продуктов или услуг.

Банковские продукты, которые предлагаются на рынке, в целом довольно схожи друг с другом, поэтому, выбирая обслуживающий банк, клиент ориентируется не только и не столько на продуктовый ряд банка. Чтобы у клиента оформилось предпочтение определенного банка прочим банкам, должны сработать несколько факторов. Это и территориальное расположение банка, и стоимость обслуживания, и конкретный спектр предлагаемых банком продуктов, скорость и четкость обслуживания, и, кроме того, необходимо подчеркнуть, что очень существенную роль играет нахождение общего языка в коммуникации с сотрудником этого банка. Как минимум, клиента не должно психологически напрягать общение со своим менеджером. Как максимум, к которому надо стремиться, можно назвать возникновение у клиента доверия и уважения к сво-

ему менеджеру, человеческой симпатии, расположения, готовности оказывать поддержку [75].

К проблеме психолого-педагогической составляющей в работе менеджера обращались такие исследователи как Ф. Тейлор [25], Т. Модеева [68], А. Слоун [52], В.А. Сухарев [47], А.А. Александров [28] и другие.

Цель данного **исследования** заключается в определении психолого-педагогических основ успешной деятельности менеджера банка по работе с физическими лицами.

Объект исследования: обслуживание физических лиц банка.

Предмет исследования: профессиональная деятельность менеджера банка.

Основу **гипотезы** исследования составило предположение о том, что знание психолого-педагогических основ и педагогических технологий является главным фактором в работе менеджера банка по работе с физическими лицами.

Для достижения цели и проверки гипотезы исследования требуется решение следующих **задач**:

1. Выявить сущность банковского обслуживания физических лиц, дать оценку его качеству и перспективам развития
2. Определить сущность профессиональной деятельности менеджера и условия его успешности.
3. Провести апробацию психолого-педагогических основ, влияющих на успешность деятельности менеджера.

Методы исследования:

1. Анализ литературных источников информации.
2. Анализ нормативно-правовых актов по проблеме исследования.
3. Изучение и анализ опыта работы менеджеров по работе с физическими лицами, выдвигаемых требований к сотрудникам.
4. Изучение психолого-педагогических основ в работе менеджера с клиентами.
5. Опытно-поисковая работа.

Практическая значимость исследования:

Разработаны рекомендации психолого-педагогической направленности для менеджера по работе с физическими лицами для реализации успешной профессиональной деятельности.

Определено содержание психолого-педагогических основ, которые способствуют повышению эффективности работы менеджера банка по работе с физическими лицами.

Объем и структура выпускной квалификационной работы:

Последовательность решения поставленных задач определила структуру исследования, которая состоит из следующих структурных частей: Введения, трех глав, разбитых на десять параграфов, Заключения, 1 Приложения, 3 таблиц. Работа изложена на 83 страницах. Список использованной литературы содержит 75 наименований, из них 20 файлов компьютерной информации и 10 законопроектов.

1. БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ: СУЩНОСТЬ, ОЦЕНКА КАЧЕСТВА, ПЕРСПЕКТИВЫ

На сегодняшний день банки предоставляют физическим лицам достаточное количество розничных услуг в различных аспектах финансовой сферы. В условиях современной конкуренции банкам необходимо быть клиентоориентированными, что предполагает определенные усилия в осуществлении работы с клиентами. С целью привлечения клиентов банки, развиваясь, предлагают все новые услуги и продукты, которые призваны заинтересовать физических лиц. В данной главе, в том числе, будут рассмотрены перспективы развития банковского обслуживания физических лиц.

1.1. Современные розничные услуги банка

Изучение современных розничных услуг банка необходимо для того, чтобы понимать специфику работы менеджера по работе с физическими лицами, а именно, с чем ему предстоит работать.

Рынок услуг, предоставляемых банками физическим лицам, развивается в условиях обострения конкурентной борьбы. В свою очередь, она вызвана таким критерием, при котором все более значимыми становятся влияние иностранного капитала и растущий интерес к нашей стране крупнейших транснациональных финансовых корпораций. Такое положение стимулирует общее повышение качества банковского обслуживания и внедрение современных банковских технологий и инноваций [12, с.132].

Ранее банковские услуги общепринято разделялись на услуги для юридических лиц и услуги для физических лиц, однако понятие розничных банковских услуг не рассматривалось. Зарубежная практика, напротив, использует такие термины как «банковская розница» и «банковский опт». Х.У. Дериг обосновал данные определения следующим образом: банковская розница представляет собой совокупность банковских операций для категории частных лиц.

Банковский опт представляет собой банковские операции с категорией крупных клиентов [35].

Также можно выделить ряд концептуально различающихся подходов к определению банковской услуги. Некоторые исследователи трактуют услуги в качестве разновидности банковских операций. Так, по мнению О.И. Лаврушина, И.О. Спицина, Я.О. Спицина, А.В. Романова услуга представляет собой часть одной или нескольких банковских операций, которые призваны удовлетворить потребности клиента [39].

В процессе рассмотрения подхода к классификации банковских услуг, который применяется в зарубежной банковской практике, важно упомянуть, что разделение на частных и крупных клиентов не всегда является верным, поскольку частные клиенты могут быть одновременно крупными, и наоборот, малые клиенты банка не обязательно являются физическими лицами, это могут быть, например, индивидуальные предприниматели без образования юридического лица.

Следовательно, необходимым условием является видоизменение градации на крупных и розничных клиентов на более оптимальную, в которой будет учтена соразмерность признаков. Так, под другим углом рассмотрения данной проблемы банковской розницей следует считать те услуги, которые предоставляются розничным клиентам банка. В данной категории рассматриваются следующие клиенты:

1. Физические лица.
2. Частные предприниматели без образования юридического лица.
3. Предприятия малого бизнеса.

Анализируя совокупное определение банковских услуг, основой для которого является определение финансовой услуги как последовательного ряда типовых операций по финансовому обслуживанию клиентов, воплощенных в конкретных продуктах, появилась возможность дать определение банковской рознице и такому понятию как розничный клиент в аспекте терминологии, оптимальной для российских банковских продуктов. Таим образом, если пони-

мать банковскую услугу как набор практических операций, осуществляемых банком в сфере обслуживания потребителей при формировании и обороте денежных ресурсов, то банковская розница определяется как набор практических операций банка по обслуживанию категории розничных клиентов в аспекте формирования и обращения денежных ресурсов [12].

В законодательстве Российской Федерации определение розничных банковских услуг, как таковое, отсутствует. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» демонстрирует следующее определение финансовой услуги: «финансовая услуга – банковская услуга, страховая услуга, услуга на рынке ценных бумаг, услуга по договору лизинга, а также услуга, оказываемая финансовой организацией и связанная с привлечением и (или) размещением денежных средств юридических и физических лиц» [5].

В Федеральном законе от 2 декабря 1996 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» дается перечень банковских операций, но их определение также не приведено [9]. На внесение изменений в определения изложенных понятий на законодательном уровне повлияло вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 г. путем ратификации соответствующих международных соглашений, поскольку по терминологии ВТО указанные в данном Федеральном законе банковские операции и сделки относятся к банковским услугам непосредственно.

В настоящее время розничными считаются услуги, которые банк предоставляет физическим лицам. Основа данного подхода заключается, в первую очередь, в направленности банковских услуг на удовлетворение личных потребностей физических лиц. Многие авторы выделяют этот критерий в качестве основного при трактовке понятия банковской розницы (В.И. Саенко, Ш.З. Закиров). Так, розничная услуга в понимании В.И. Саенко направлена на удовлетворение потребностей, которые являются частными и не связаны с предпринимательской деятельностью [25].

Ряд прочих авторов при определении розничных банковских услуг обращает внимание на их характере массовости. Если рассматривать данную про-

блему с точки зрения этого критерия, обслуживание банком частных лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляемое по поточному принципу, является розничным банковским бизнесом. Так, В.А. Романенко говорит об индивидуальной особенности розничных банковских услуг, а именно о стандартизации условий предоставления массовых услуг [24].

Кроме прочих, выделим технологический подход к определению розничных банковских услуг. Авторы, являющиеся сторонниками этого подхода, отмечают критически важную роль глубокой интеграции в банковские продукты современных информационных технологий. По определению И.А. Основина, розничный банковский продукт осуществляет свои функции с использованием унифицированных процессов обработки банковской информации и единой технологии совершения банковских операций [23, с.7].

Развитие розничных услуг банков связывают с прогрессирующим развитием и совершенствованием ИТ-систем. Такое положение дало возможность проводить подробное сегментирование. Так, необходимо упомянуть о высокотехнологичных кредитных организациях, которые оказывают дистанционные банковские услуги. Поскольку ключевыми элементами современной розничной стратегии банков являются многоканальность предоставления услуг и присутствие на платформах абсолютно различных информационных пространствах, в том числе в социальных сетях. Необходимо, чтобы эти бизнес-процессы могли оперативно адаптироваться к условиям рынка [64].

Рассмотренные критерии сущности розничных банковских услуг предоставляют возможность дать определение данной категории банковских услуг. Так, розничная банковская услуга – это, в первую очередь, услуга, предназначенная для физического лица и направленная на решение его личных проблем и запросов.

1.2. Банковские операции и принципы обслуживания физических лиц

Принципы обслуживания физических лиц в банке являются достаточно специфичными в отличие от других сфер. Именно поэтому необходимо изучить

их с целью более грамотного построения практической части исследования, а именно для построения четкой психолого-педагогической программы обучения менеджеров.

Банковское законодательство определяет две категории в сфере обслуживания физических лиц, а именно банковскую операцию и банковскую сделку. Однако при этом их содержание не имеет официального определения. Логичный возникающий вопрос о соотношении понятий «гражданско-правовая сделка», «банковская сделка» и «банковская операция» можно разрешить исключительно доктринальным путем.

Рассматривая правовой аспект понятия банковских операций необходимо отметить, что разнообразие видов банковских операций и юридических различий между ними проецирует определенные сложности в аспекте построения функционального определения данного понятия.

Понятие «банковская операция» тесно связано с понятием «сделка». В соответствии со ст. 153 Гражданского кодекса Российской Федерации сделками признаются действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение и прекращение гражданских прав и обязанностей [1].

Кроме Федеральных законов «О банках и банковской деятельности» [4] и «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [8] такой термин как «банковские операции» содержатся в п. 8 ст. 2 Закона Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. в ред. от 31 марта 1999 г. «О налоге на прибыль предприятий и организаций» [9], п. 7 ст. 2 Соглашения стран СНГ от 22 января 1993 г. «Об учреждении межгосударственного банка» [2], ст. 52 Федерального закона от 22 апреля 1996 г. «О рынке ценных бумаг» [7], ст. 172 Уголовного кодекса Российской Федерации [3].

М.М. Агарков под банковскими операциями подразумевает сделки, которые являются предметом деятельности банка. Среди таких можно упомянуть прием вкладов, учет векселей, переводы и прочие операции. Единая общепринятая классификация банковских операций в России отсутствует, а их различие

обуславливается критериями, составляющими определенный вид банковской операции [39].

Е.С. Стоянова под банковской операцией понимает систему согласованных по целям, месту и времени действий, которые направлены на решение поставленной задачи по обслуживанию клиента [49, с. 527].

Таким образом, представляется возможность сформулировать собственное определение банковских операций. Банковские операции представляют собой сделки и действия, которые соответствуют им и направлены на изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей, в данном случае, физических лиц.

Федеральный закон Российской Федерации от 2 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» рассматривает перечень операций, которые являются банковскими. Среди них, касаясь физических лиц, выделяются следующие:

1. Привлечение денежных средств физических лиц во вклады.
2. Размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет.
3. Открытие и ведение банковских счетов физических лиц.
4. Осуществление расчетов по поручению физических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам.
5. Инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических лиц.
6. Купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной форме.
7. Привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов.
8. Выдача банковских гарантий.
9. Осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов) [4].

Критерии, регламентирующие осуществление банковских операций, а также критерии их технического обеспечения регламентируются законодатель-

ными актами Банка России. Так, следуя абз. 1 ст. 1 Закона Российской Федерации о банках, они имеют право производить банковские операции, которые предусматриваются вышеупомянутым законом [4].

Более того, ст. 45 Закона Российской Федерации о Банке России [8] демонстрирует перечень операций, которые банк имеет полномочия производить с кредитными организациями, Правительством Российской Федерации для того, чтобы достичь определенные цели, регламентированные законом, а именно:

1. Предоставлять кредиты на срок не более одного года под обеспечение ценными бумагами и другими активами.
2. Покупать и продавать чеки, векселя со сроком погашения не более шести месяцев.
3. Осуществлять покупку и продажу ценных бумаг.
4. Осуществлять покупку и продажу облигаций, депозитных сертификатов и прочих ценных бумаг со сроками погашения не более одного года.
5. Осуществлять покупку и продажу иностранной валюты, платежных документов и обязательств в иностранной валюте.
6. Осуществлять покупку, продажу и хранение драгоценных металлов.
7. Проводить расчетные, кассовые и депозитные операции, принимать на хранение и в управление ценные бумаги.
8. Выдавать гарантии и поручительства.
9. Осуществлять операции с финансовыми инструментами, используемыми для управления финансовыми рисками.
10. Открывать счета в российских и иностранных кредитных организациях.
11. Выставлять чеки и векселя в любой валюте.
12. Осуществлять другие банковские операции от своего имени, если это не запрещено законом [47].

Приведем перечень банковских операций:

1. Депозитные операции.

2. Кредитные операции.
3. Валютные операции.
4. Операции с пластиковыми картами.
5. Прочие операции.

Депозитные операции представляют собой операции банка по привлечению средств населения во вклады до востребования и на определенный срок [45].

Кредитование физических лиц является одним из основных видов банковской деятельности. Так, банки предоставляют потребительский кредит, который служит средством удовлетворения различных нужд населения. Кредитование банком физических лиц позволяет не только рационально использовать временно свободные денежные средства вкладчиков, но и имеет большое социальное значение, поскольку призвано удовлетворять жизненно важные потребности населения в товарах длительного пользования, а также различных услугах.

Валютные операции представляют собой такие операции, которые связаны с переходом права собственности на валютные ценности, а также с использованием в качестве средства платежа в иностранной валюте и ценных бумагах, выраженных в иностранной валюте, в качестве средства платежа.

Пластиковая карта представляет собой пластиковый элемент, содержащий информацию о владельце карты и его денежном счете. Эта карта является персонализированной и дает возможность оплачивать товары и услуги без наличного расчета. Карта может быть дебитной, кредитной или смешанной.

К банковским операциям из категории прочих относятся:

1. Расчетно-кассовое обслуживание.
2. Доверительные операции.
3. Услуги по хранению ценностей.

Перспективным направлением банков по обслуживанию физических лиц на сегодняшний день является развитие безналичных расчетов граждан с торговыми, коммунальными и другими предприятиями. Так, банки выполняют мно-

жество расчетно-кассовых операций, а именно: принимают платежи от населения в пользу предприятий, организаций, учреждений, а также в доход государственного и местного бюджета; производят по поручению вкладчиков безналичные расчеты по платежам; предоставляют клиентам технику, принадлежащую банку и прочее.

Доверительные операции – это операции по управлению средствами клиента, осуществляемые от своего имени и по поручению клиента на основании договора с ним. Доверительные операции физическим лицам разнообразны, поскольку у каждого клиента свои особенности. К сожалению, банки в России практикуют в своей деятельности ограниченный набор доверительных услуг. Среди предлагаемых видов таких услуг находятся следующие:

1. Распоряжение наследством.
2. Опекунство и обеспечение сохранности имущества.

Услуги по хранению ценностей могут выступать в виде предоставления в распоряжение физического лица сейфа или стальной камеры. Сейф предоставляется на условиях аренды, а доступ к нему получает непосредственно само физическое лицо или его доверенное лицо по предъявлению соответствующих бумаг.

Обслуживание физических лиц гарантирует банку дополнительную возможность распоряжаться финансовыми средствами своих клиентов. Так, на сегодняшний день существует множество подходов к определению понятия «обслуживание». Сравнительная характеристика данного понятия представлена в Таблице 1.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика понятия «обслуживание физических лиц»

Авторы	Определение	Особенность
С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова	Работа по удовлетворению чьих-нибудь бытовых, текущих или постоянных	Работа по удовлетворению нужд

	нужд	
Н.А. Баринов	Область деятельности людей, где производятся услуги, и осуществляется их доведение до потребителя в целях удовлетворения материальных и духовных потребностей граждан	Область деятельности производства услуг
Н.В. Сирик	Является собирательной категорией, использующейся для характеристики деятельности, направленной на удовлетворение различных потребностей граждан	Деятельность, направленная на удовлетворение потребностей
Википедия (электронный словарь)	Любое действие, совершаемое одной стороной для другой стороны, имеющее нематериальный характер и не приводящее к возникновению права собственности, на что бы то ни было. Обслуживание может быть, а может и не быть связано с физическим продуктом	Действие нематериального характера

Изучение мнений различных исследователей и специалистов позволило сформулировать следующее определение данному аспекту: обслуживание физических лиц является деятельностью, которая имеет материальный характер и не приводит к возникновению права собственности. Примечательно, что такая деятельность ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов [14, с.41].

Поскольку банковские операции регулируют изменение или прекращение гражданских прав, необходимо рассмотреть принципы банковского обслуживания физических лиц.

Каждое физическое лицо самостоятельно определяет, услугами какого банка он воспользуется, вне зависимости от территориальных рамок или каких-либо условий. Аналогичная ситуация строится и в отношении самого банка к физическому лицу. Под принципами взаимоотношений банка с клиентами подразумеваются основы их деятельности и правила, которые необходимо соблюдать. То есть, в отличие от правил банковской деятельности принципы взаимоотношений банка с физическим лицом затрагивают обе стороны. Нередко данные принципы отождествляются, поскольку каждая из сторон, имея собственный интерес, обязана учитывать интересы противоположной стороны. Опишем следующие принципы банковского обслуживания:

1. Принцип платности.
2. Принцип рациональности.
3. Принцип обеспечения ликвидности.
4. Принцип взаимных обязательств.
5. Принцип невмешательства.
6. Принцип партнерских отношений.

Принцип платности предполагает, что банк имеет финансовую заинтересованность в оказании качественных услуг физическим лицам, поскольку является организацией коммерческого характера [6].

Рациональность заключается в самой банковской деятельности непосредственно, поскольку физическое лицо обращается в банк исключительно затем, чтобы грамотно организовать и систематизировать собственную деятельность в области финансовых платежей и капиталов.

Ликвидность равноценна по своей значимости для банка и для физического лица, которое является клиентом банка. Так, в отношениях друг с другом банк и клиенты планируют сохранение своей ликвидности. Притом, задача банка состоит не только в том, чтобы сохранить собственную ликвидность, но и в

том, чтобы обеспечить ликвидность физического лица, предоставляя ему необходимые платежные средства.

Принцип взаимоотношений строится параллельно с принципом доверительных отношений. Задача банка и физического лица во взаимоотношениях заключается в том, чтобы обеспечить такой стиль отношений, который внушал бы их участникам уверенность во взаимном выполнении принятых обязательств [44].

Будучи заинтересованными друг в друге, банк и клиент как самостоятельные субъекты оперируют принципом невмешательства. Они могут требовать лишь того, что предусмотрено соглашением, но не имеют права вмешиваться в повседневную деятельность друг друга.

Банк призван способствовать интересам своих клиентов, в частности, физических лиц. Именно поэтому плотно утвердилась идеология банка как партнера [68]. Партнерским отношениям присущи такие качества как добровольность, заинтересованность и коммерческий характер.

1.3. Оценка качества работы банка с физическими лицами

Прогрессивные банки Российской Федерации нацелены на предоставление обширного круга операций и услуг для своих клиентов для того, чтобы расширить собственную доходную базу, а также повысить рентабельность и конкурентоспособность. В таком понимании необходимо учитывать, что развитие банковской деятельности предполагает предоставление банковских услуг с минимальными издержками для клиентов и самого банка, использование приемлемых цен на услуги, предоставляемые физическим лицам. Так, эффективная система банковских операций с большим кругом клиентов должна способствовать мобилизации внутренних сбережений банка.

В данном контексте ключевое значение приобретает гибкость банковского обслуживания, которая реагирует на потребности изменяющейся экономики. Обеспечение здоровой конкурентной среды является важнейшей составляющей

рынка и служит условием соблюдения интересов потребителей, повышением количества и качества предоставляемых услуг.

Основная задача российских банков на сегодняшний день заключается в осуществлении качественного обслуживания клиентов. Завоевание клиентской базы на современном этапе банки связывают с внедрением и развитием новых современных услуг и банковских продуктов, в частности дистанционного обслуживания. Значение активизации роли банков, обслуживающих население, заключается в том, чтобы при наименьших затратах содействовать максимальному эффекту, наиболее полному удовлетворению потребностей физических лиц в обслуживании, улучшению качества банковского обслуживания физических лиц, расширению спектра банковских услуг и снижению их себестоимости.

Одним из ключевых факторов конкурентной борьбы представляется повышение удовлетворенности клиентов качеством обслуживания. В этом являются преуспевающими крупнейшие банки страны, поскольку они активно внедряют новые технологии. В основе стратегий большинства крупных банков лежит усиление ориентации на клиента, то есть, клиентоориентированность [10, с.144].

Для более полного понимания взаимоотношений банка и физического лица необходимо рассмотреть рис.1.

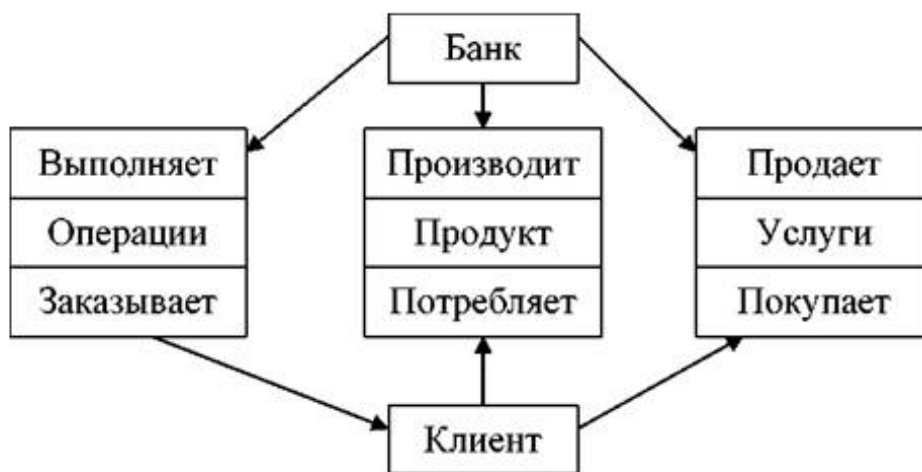


Рис.1. Взаимоотношения между банком и клиентами

Данная схема подтверждает предположение Ф. Котлера о том, что ключевым фактором рыночного успеха предприятия является завоевание и удержание клиента благодаря эффективному удовлетворению его потребностей [37, с.15].

Многие исследователи, оценивая качество обслуживания, рассматривают его с точки зрения затрат времени клиентов (физических лиц) на приобретение банковских услуг. По их мнению, качество обслуживания определяется следующими аспектами:

1. Минимальное количество затрачиваемого времени клиентом на получение услуг, а также удобство и комфорт в обслуживании.
2. Комплекс обслуживания, преследующий оказание услуг от формирования потребностей на определенную услугу до окончательной подготовки для клиента.

Некоторые авторы оценку качества обслуживания клиентов предлагают оценивать как степень удовлетворения общественной или личной потребности в процессе приобретения материальных благ [18, с.88].

Такое понятие как «уровень обслуживания физических лиц» имеет достаточно размытые границы, поскольку определяется конкретными элементами, которые занимают свое место в обеспечении такого уровня. Так, к числу наиболее важных относятся следующие элементы:

1. Наличие широкого и устойчивого перечня услуг, который призван удовлетворять спросы клиентов, в том числе, физических лиц.
2. Применение прогрессивных методов продажи услуг, обеспечивающих наибольшие удобства и минимизацию временных потерь на совершение покупок.
3. Предоставление клиентам дополнительных услуг.
4. Активное использование рекламы и информации.
5. Высококвалифицированный банковский персонал.
6. Полное соблюдение установленных правил продажи услуг [48, с.33].

Подготовка к продаже представляет собой важнейший элемент, который формирует уровень обслуживания физических лиц. Этому способствует следующее:

1. Освобождение банковского персонала от излишних затрат времени в процессе обслуживания покупателей на второстепенные нужды.
2. Оперативное оказание услуг и увеличение пропускной способности [31, с.36].

Продажа услуг является заключительным этапом в процессе обслуживания физических лиц. Процесс продажи услуг складывается из следующих операций:

1. Встреча покупателя и выявление спроса. На данном этапе необходимо выяснить намерения клиента.
2. Предложение услуги.
3. Помощь в выборе необходимой услуги и консультация. Задача данного этапа заключается в пропаганде инноваций в банке, воспитанию эстетических вкусов клиента.
4. Завершение операции [15, с.31].

Необходимо обратиться к факторам, которые влияют на отношение физического лица к самому банку:

1. Надежность банка (репутация).
2. Комплексность обслуживания.
3. Компетентность работников в области финансов и налогообложения.
4. Безопасность клиента (конфиденциальность).
5. Информационное обеспечение о товарах и услугах.

Методы оценки качества обслуживания физических лиц осуществляются для структуризации их восприятия уровня обслуживания в данном банке. Так, в практику входит следующее:

1. Общие исследования мнений клиентов (опросы клиентов и сравнение результатов исследований с предыдущими).

2. Оценка степени удовлетворенности клиентов сразу после завершения операции. Исследования такого характера необходимы как для оценки первичного восприятия клиентом процедур оформления услуги, так и для последующего сравнения этой первичной оценки с результатами исследований по истечению некоторого времени.
3. Экспертные оценки конкурентности клиентских технологий.
4. Анализ жалоб, замечаний и предложений клиентов. Любой клиентоориентированный банк полностью учитывает жалобы и предложения клиентов. Так, отделу клиентских отношений необходимо регулярно докладывать руководству банка о наличии таких жалоб и предложений.
5. Проверка качества работы с клиентами сотрудников и подразделений банка.
6. Проведение рейтинга клиентоориентированных подразделений банка [36, с.14].

Таким образом, высокий уровень обслуживания клиентов может быть достигнут в результате тесного взаимодействия всех элементов. Уровень обслуживания демонстрирует такие показатели как культура обслуживания клиентов, скорость обслуживания, стабильность ассортимента предлагаемых услуг, спектр услуг, предоставляемых клиентам [12, с.50].

1.4. Перспективы развития банковских услуг для физических лиц

Необходимость изучения перспективных направлений банка в работе с физическими лицами обусловлена современными тенденциями к изменениям и развитию для того, чтобы уметь применять передовые технологии во взаимодействии с клиентами.

В современных условиях банки расширяют свою деятельность, расширяя уже существующие сегменты услуг банковского рынка или создавая новые. Так, одной из ключевых задач является формирование среды добросовестной конкуренции деятельности банков. Состояние же конкурентной среды способ-

ствуется повышению их качества, снижению стоимости, активному внедрению новых банковских продуктов и услуг. Также необходимо упомянуть о роли спроса экономики на деньги. Особое значение в этой связи приобретает предоставление розничной банковской услуги физическим лицам.

Важнейший результат развития банковских услуг физическим лицам для банков будет состоять в увеличении числа клиентов, объемов привлекаемых ресурсов, улучшении их структуры, роста возможностей банков по проведению активных и посреднических операций, роста рентабельности этих услуг. Для физических лиц такое положение вещей будет означать улучшение качества и расширение сектора оказываемых услуг банков.

Предлагается рассмотреть основные направления развития розничных банковских услуг. Среди них следующие:

1. Использование стратегий многоканального обслуживания физических лиц.
2. Переход к комплексному обслуживанию клиентов.
3. Переход от прямого контакта банка и клиента к самообслуживанию (при осуществлении стандартных операций).
4. Расширение спектра и повышение качества розничных банковских услуг.
5. Совершенствование оказываемых банковских услуг для физических лиц.
6. Доступность услуг подразумевает возможность получить необходимый набор услуг с минимальными издержками и затратами времени в удобное время.
7. Снижение стоимости розничных банковских услуг для физических лиц [38].

Рассмотрим основные условия для развития банковских услуг на современном этапе:

1. Потребительский спрос.
2. Конкуренция.

3. Научно-технический прогресс.
4. Стратегии и цели, утвержденные Правительством РФ [13].

Важнейшей перспективой развития банковских услуг физическим лицам представлено развитие сети дистанционного банковского обслуживания, которое дает возможность банкам, используя различные каналы взаимодействия, предоставлять им не только традиционные банковские услуги, но и новые продукты, которые дают возможность на ином уровне качества удовлетворять финансовые потребности клиентов. Здесь можно иметь ввиду удаленное управление счетами через банк в режиме он-лайн, мобильный банк, возможность подачи заявки на изготовление дополнительных банковских карт или подключению новых услуг и сервисов благодаря телефонному центру.

В дистанционном обслуживании клиентов наблюдаются явные преимущества, а именно:

1. Возможность проведения транзакций осуществимы из любого места, где есть наличие компьютера и доступ к глобальной сети Интернет.
2. Постоянная доступность сервиса.
3. Мгновенное исполнение транзакции.
4. Обширный круг предлагаемых операций.

В перспективе для развития дистанционного банковского обслуживания банкам необходимо произвести уменьшение контроля за физическими лицами при их пользовании, например, банковскими картами.

Можно заключить, что, в целях увеличения клиентов в условиях конкурентной среды российским банкам чрезвычайно необходимо улучшить фактическое качество предоставления услуг, в том числе и удаленных. На фоне инновационных веяний в России и развитии IT-технологий данный критерий является основным. Также необходимо провести расширение количества услуг, предоставляемых банками физическим лицам, развивая стратегию дифференциации. Это значит, что необходимо предлагать услуги клиентам, ориентируясь на их потребности. Предварительно следует провести анализ существующих

нужд и предпочтений физических лиц, формируя новые возможности банка [30].

Таким образом, банк предлагает клиентам многообразие услуг, которые, в свою очередь, разделяются на услуги для юридических и физических лиц. На современном этапе развития существует крупная конкурентная борьба в банковской сфере, что обуславливает создание стратегии развития розничных банковских услуг. Среди факторов конкурентного преимущества можно, в первую очередь, выделить доступность сервисов с учетом потребительского спроса, мгновенное исполнение транзакций. Именно поэтому направленность работы на физических лиц и розничные банковские услуги является важным направлением в деятельности банка.

2. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА БАНКА

Менеджер, работающий в банковской сфере, имеет особенную специфику осуществления своей профессиональной деятельности. Во-первых, специфична сама работа с физическими лицами: менеджеру необходимо уловить состояние клиента, его настрой, а также в общении и взаимодействии учесть возрастные и какие-либо еще особенности. Во-вторых, работа менеджера достаточно разнопланова и многогранна, что обуславливает наличие знаний законодательства, а также понимание специфики банки и исключительного знания банковских продуктов. Следовательно, эмоциональное состояние менеджера с учетом его темперамента и прочих факторов чрезвычайно важно в работе с физическими лицами, что необходимо рассмотреть более подробно.

2.1. Понятие «менеджер». Функции и обязанности менеджера банка по обслуживанию физических лиц

Изучение специфики работы менеджера и сама сущность данного понятия являются важными аспектами в построении функциональных обязанностей менеджера в работе с физическими лицами.

К настоящему времени профессия менеджера имеет широкое распространение и является актуальной и востребованной в различных областях. Само понятие «менеджер» представляется широко распространенным и применяется в случаях, когда это применимо:

1. К организатору определенного вида работ в рамках какого-либо отдела или программно-целевой группы.
2. Руководителю компании или ее подразделения отдела.
3. Руководителю в отношениях с подчиненными.
4. Администратору, который организует работу, следуя современным методам.
5. Специалисту по управлению производством.

6. Субъекту руководящего состава фирмы, который наделен исполнительной властью и осуществляет определенные функции.

Следуя рассмотренным областям, в которых применяется понятие «менеджер», необходимо рассмотреть и функции, которые непосредственно выполняют менеджеры. Так, среди основного функционала можно выделить следующие аспекты:

1. Установление связи между отдельными операциями в компании.
2. Обеспечение выполнения компанией ее ключевого предназначения.
3. Осуществление руководства коллективом компании или подразделения.
4. Выступление в роли лидера, который ведет за собой подчиненных благодаря авторитету и профессионализму.
5. Разработка и реализация стратегии и тактики деятельности организации.
6. Несение ответственности за результаты деятельности компании.
7. Обеспечение интересов лиц, которым принадлежит компания.
8. Выполнение роли основного звена по связи организации с внешним окружением.
9. Создание коллектива и направление его развития в необходимое русло, воспитание коллектива.
10. Выполнение роли инноватора, стремящегося внедрять в деятельность компания новинки.
11. Генерация идей, способность добраться до истины и заглянуть внутрь проблемы.
12. Анализ и оценка деятельности компании, планирование деятельности по улучшению компании.
13. Представление компании на различных мероприятиях.

Все сотрудники компании классифицируются в соответствии с их авторитетом и профессиональным статусом. В организациях с четкой управленческой культурой, где в самом низу пирамиды находятся те, кто действительно выполняет работу — рядовые сотрудники. Это непосредственные исполнители, то есть те, кто не контролирует работу других. Над этой категорией сотрудников

находятся менеджеры, которые превалирующую часть рабочего времени уделяют контролю работы других и деятельности по улучшению организации. Менеджеры могут находиться на одном из трех уровней:

1. Менеджер первого звена (контролер).
2. Менеджер, контролирующий рядовых сотрудников.
3. Менеджер среднего звена.

Для более полного понимания необходимо рассмотреть иерархическую пирамиду менеджмента на рис.2.



Рис.2. Иерархия менеджмента

Высшие менеджеры, или, иначе, топ-менеджеры представляют собой такую категорию менеджеров, которые ответственны за определение основных целей и главной стратегии компании, а также за руководство и контроль за менеджерами среднего звена. Кроме того, высшие менеджеры несут ответственность перед руководством организации. Основным званием высшего менеджера являются следующие: президент и вице-президент.

Менеджеры среднего звена – это менеджеры, часть рабочего времени которых составляет руководство над менеджерами более низкого звена. Ключевая работа менеджеров данной категории заключается в контроле основных

направлений различных программ и обеспечении достижения поставленных перед компанией целей. Высший уровень менеджеров среднего звена также может осуществлять помощь в разработке планов и постановке основных задач их собственным подразделениям и, в некоторых случаях, в целом компании.

Менеджеры первого звена являются управляющими, которые направляют и контролируют профессиональную деятельность рядовых сотрудников, однако не осуществляют контроль над другими менеджерами.

С точки зрения роли, которую играет менеджер в своей компании, она представляет собой деятельность, поделенную на три разновидности, а именно:

1. Межличностная.
2. Информационная.
3. Лица, принимающего решения.

В каждой из представленных ролей менеджер выполняет определенный функционал, который, по мнению Г. Минцберга [41] заключается в нижеследующем:

1. Межличностная — функция лидера, связующая функция;
2. Информационная — функция старосты и оратора.
3. Лица, принимающего решения — функция предпринимателя, функция лица, который принимает ответственность.

Межличностная роль менеджера представляет собой одну из наиболее значимых ролей, и, тем самым, включает в себя определенные функции:

1. Представительская функция. (Менеджер как лицо компании на каких-либо мероприятиях).
2. Функция лидера. (Менеджер как пример для подражания и образец).
3. Связующая функция. (Менеджер как контактирующее лицо, связывающее организацию с представителями других структур).

Информационная роль менеджера является одной из ключевых ролей менеджера и включает в себя следующий функционал:

1. Функция старосты.
2. Функция распространителя информации.

3. Функция оратора.

Роль менеджера в роли принимающего решения представляет собой одну из основных ролей менеджера вместе с межличностной и информационной. Данная категория имеет в своей структуре следующие функции:

1. Функция предпринимателя. (Менеджер действует как лицо, которое находит альтернативные решения сложных вопросов).
2. Функция принимающего ответственность. (Менеджер как лицо, способное разрешать возникающие трудности).
3. Функция распределителя ресурсов. (Менеджер как лицо, принимающее решение, как ресурсы компании будут распределяться среди подразделений).
4. Посредническая функция. (Менеджер как посредник при подписании контрактов и распределении внутрикорпоративной ответственности).

Рассмотрев функционал менеджера, важно понять, какие способности помогут достигать профессиональных успехов в данной работе, Так, по мнению Р. Катца, способности менеджера успешно объединяются в следующие группы:

1. Гуманитарные.
2. Технические.
3. Концептуальные [35].

Итак, гуманитарные способности представляют собой такие способности, которые важны в процессе общения менеджера с людьми. С расчетом, что менеджмент является процессом получения результатов с помощью людей, все гуманитарные способности жизненно необходимы для менеджеров любого уровня. В связи с этим, Р. Катц полагал, что гуманитарные способности особенно необходимы менеджерам первого звена, однако, как показывают современные исследования, менеджеры высшего звена также около 80% своего рабочего времени тратят на прямое общение с людьми.

Технические способности представляют собой такие способности, которые необходимы для понимания процесса производства товаров и услуг своей компании. Описываемые способности, главным образом, необходимы мене-

джером первого звена. Также они требуются менеджерам среднего звена и высшего звена, однако, в незначительной мере.

Концептуальные способности представляют собой способности, которые необходимы для умения из отдельных частей составлять единое целое, чтобы представлять процесс производства предприятия в целом. Эти способности, необходимы менеджерам высшего звена, в первую очередь.

В настоящее время большинство компаний использует функциональный подход к описанию деятельности менеджеров, обозначая его как ключевой [61].

Деятельность менеджера по обслуживанию физических лиц предполагает выполнение совокупности определенных действий, которые осуществляются в совокупности банковских операций [28]. Обслуживание физических лиц для менеджера является деятельностью, которая имеет нематериальный характер и не приводит к возникновению права собственности. Эта деятельность, главным образом, направлена на удовлетворение потребностей клиентов. Н.А. Баринов [70] рассматривает обслуживание клиентов как область деятельности производства услуг. Н.В. Сирик [70] считает, что обслуживание представляет собой деятельность, которая направлена на удовлетворение потребностей. В связи с этим, рассмотрим классификацию обслуживания физических лиц менеджером по работе с физическими лицами на рис. 3.



Рис.3. Классификация обслуживания физических лиц менеджером по работе с физическими лицами

В обязанности менеджера банка по обслуживанию физических лиц входят следующие функции:

1. Консультирование физических лиц по розничным продуктам.
2. Оформление приходно-расходных операций.
3. Поддержание контактов с клиентской базой физических лиц, организация рабочего процесса на основании разработанных деловых схем.
4. Продажа розничных банковских продуктов: потребительские кредиты и кредитные карты, вклады, пластиковые карты, продажа кросс-продукты (смс-информирование, страхование, НПФ).
5. Дистанционное банковское обслуживание.
6. Привлечение клиентов (обзвон клиентской базы физических лиц, сбор рекомендаций, презентации, промо-акции).
7. Выполнение плановых показателей по продажам.
8. Формирование кредитных досье физических лиц.

Менеджеры по работе с физическими лицами, кроме прочего, собирают контакты потенциальных клиентов, обзванивают их, иначе говоря, осуществляют всевозможные действия, чтобы в условиях острой конкуренции с другими банками привлечь максимальное количество клиентов в свой банк и удержать их. Также, менеджеры банка по работе с физическими лицами работают в торговых точках, принимая документы на оформление товаров в кредит.

Таким образом, менеджер по работе с физическими лицами является специалистом многофункционального характера, поскольку на него возлагается большой перечень задач и обязанностей, которые представляют собой различные отрасли деятельности банка.

2.2. Профессиональные требования к менеджеру

Существуют принципы, присущие каждой профессии. Для того чтобы узнать, в чем заключается специфика работы менеджера, необходимо обратиться к изучению профессиональных требований к данному специалисту.

В современном понимании менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы в рыночных условиях [62]. Принимаемые менеджером решения в условиях свойственного рынку риска и неопределенности ситуации должны быть обоснованными и выработаны на базе новейших методов оптимизации управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Основными требованиями, предъявляемыми к менеджеру, являются [43]:

1. Наличие общих знаний в области управления предприятием.
2. Компетентность в вопросах технологии производства фирмы.
3. Владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения.
4. Принятие обоснованных и компетентных решений.
5. Наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на рынках.
6. Умение анализировать деятельность фирм-конкурентов.
7. Умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить, либо удержать свои позиции.
8. Умение согласования решений с нижестоящими сотрудниками и распределение участия каждого в их исполнении.
9. Знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы.
10. Знание условий, связывающих предприятие и работников, и защита интересов обеих сторон на справедливой основе.
11. Устранение неспособных, с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Каждый менеджер проявляет в своей работе черты индивидуальности. Но всегда существует нечто общее, которое определяется особенностью деятельности и условиями, в которых она осуществляется. Основная цель банковского менеджера заключается в привлечении новых клиентов и удержании старых, консультировании и оказании ряда услуг. Как правило, на данную должность берут активных молодых людей, как с опытом, так и с отсутствием опыта работы в данной сфере, поскольку, как правило, банки локально проводят обучение своих сотрудников с учетом индивидуальной специфики работы именно в той или иной компании. Среди главных качеств менеджера банка по работе с физическими лицами целесообразно выделить коммуникабельность, презентабельную внешность, опрятность, стрессоустойчивость. Последнее обуславливает не всегда лояльное поведение клиентов по отношению к сотрудникам банка.

Необходимо понимать, что требования, которые стоят перед менеджерами по работе с физическими лицами, основываются на продаже банковских продуктов. Именно поэтому менеджерам важно обладать совершенными знаниями обо всех продуктах, предоставляемых банком, а также предлагать их физическим лицам. Можно проследить, что функции менеджера банка по работе с физическими лицами схожи с функциями отделов продаж какой-либо другой организации, которая обслуживает клиентов вне зависимости от специфики: реализация услуг или продажа товаров.

Вышеперечисленные требования обуславливают наличие основного перечня нормативных документов, которые необходимо знать менеджеру банка по работе с физическими лицами для того, чтобы качественно и добросовестно подходить к выполнению собственных профессиональных обязанностей. Обратим внимание на следующие документы:

1. Гражданский Кодекс РФ:

-ч.1 гл.10 (регламентирует работу с доверенностями, что является актуальным в работе с физическими лицами).

-ч.2 гл.44 «Банковский вклад»; гл. 45 «Банковский счет»;

• ч.3 гл.62 ст.1128 «Завещания».

2. «Закон о банках и банковской деятельности» ст. 26 «Банковская тайна». Данный закон содержит перечень сведений, которые представляют собой банковскую тайну и, тем самым, не подлежат разглашению сторонним субъектам, а также информацию о банковских вкладах физических лиц в ст.36.

3. «Закон об исполнительном производстве» № 229-ФЗ от 02.10.2007:

-гл.1 ст.8 (об исполнении требований судебных актов банками);

-гл.2 (содержит перечень исполнительных документов и требования к их оформлению).

-гл.8 ст.70-72 (о том, каким образом обращается взыскание на счета клиентов в банке); ст.81 (о порядке ареста счета клиента в банке).

-гл.15 ст. 114 (об ответственности, к которой может быть привлечен банк вследствие нарушения положений данного закона исполнителем).

4. Положение Банка России № 385-П от 16.07.2012 г. «О Правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации». Это основной документ определяющий ведение бухгалтерского учета в банке. Работа в банке с физическими лицами предполагает знание этого документа в части характеристики балансовых счетов № 40817, 40905, 40909, 40911, 40912, 40913, 423426, 47411 (необходимо знать, какие операции проводятся по данным счетам, в корреспонденции с какими счетами они работают и какова их аналитика).

5. Положение Банка России № 383-П от 19.03.2012 «О правила осуществления переводов денежных средств».

6. Внутренние положения конкретного банка, определяющие и уточняющие порядок работы с физическими лицами.

А. Слоуном были сформулированы качества, которыми должен обладать менеджер [52]:

1. Умение управлять.
2. Приверженность к фактам и тяга к истине.
3. Открытость мышления и беспристрастный анализ.
4. Готовность к риску, смелость.

5. Справедливость.
6. Принципиальность.
7. Лояльность.
8. Саморазвитие.

Кроме того, менеджер банка, работающий с физическими лицами, должен понимать ряд бессменных принципов в специфике банковской сферы, а именно:

1. Ответственность перед банком и регулируемыми органами.
2. Доступность и исполнение концепции развития и стратегии управления.
3. Особенности социальных отношений в коллективе.
4. Необходимость постоянного пополнения своих знаний и навыков, саморазвитие и профессиональный рост.

Перечислим требования, которые предъявляются к любому кандидату на должность менеджера по работе с физическими лицами. Так, менеджер должен понимать следующее [26]:

1. Специфическую природу банковской сферы, теорию банковского дела в мировой и отечественной истории, проблемы, стоящие перед ней.
2. Состояние банковской системы Российской Федерации, тенденции ее развития во взаимосвязи с развитием мировой экономики.
3. Технику проведения банковских операций и сделок.
4. Основы права, банковское право, механизмы государственного регулирования банковской деятельности.
5. Бухгалтерский учет применительно к банкам, банковский аудит.
6. Основы эффективного банковского маркетинга.
7. Теорию управления в банковской сфере.
8. Принципы эффективной организации труда и управления персоналом в банке.
9. Основы предпринимательской деятельности.
10. Профессиональные способности сотрудников.

11. Технику делового общения, деловую этику.

12. Сущность информационных технологий, которые используются в практике банковской деятельности, способы обеспечения безопасности деятельности банков.

На своем уровне управления менеджер банка по работе с физическими лицами должен уметь следующее [63].

1. Прогнозировать и анализировать факторы, которые направлены на изменение деятельности банка.
2. Анализировать результаты деятельности банка или подразделения в финансовом и прочих показателях.
3. Планировать свою деятельность.
4. Проводить основные банковские операции.
5. Адекватно выявлять и учитывать в деятельности банка или подразделения интересы и запросы физических лиц, которые являются клиентами или потенциальными клиентами, информировать их об услугах, предоставляемых банком [67].

Менеджер должен понимать людей. Психологическая интуиция заключается в умении понять психические свойства и состояние личности. Психологический такт заключается в умении найти нужную форму общения. Коммуникативность необходима как способность к поддержанию контактов и связей.

Таким образом, менеджер банка по работе с физическими лицами должен иметь [54]:

1. Коммуникативные навыки.
2. Грамотное владение устной и письменной речью.
3. Этика делового общения.
4. Выявление потребностей рынка.
5. Знание продуктов банка.
6. Умение планировать работу.
7. Составление отчетности по результатам работы.
8. Работа с возражениями.

9. Знания в области ценообразования.

10. Умение обосновать цену продукта.

11. Знание принципов маркетинга.

Сфера деятельности с физическими лицами обуславливает внушительное количество сделок и меньшие суммы с каждой сделки, нежели при работе с юридическими лицами. Отсюда следует, что требования к менеджеру по работе с физическими лицами могут быть снижены и ограничены исключительно приведенными выше общими условиями.

Менеджер по работе с физическими лицами должен уметь заинтересовать клиентов в сотрудничестве с данным банком. Так, в случае успешных переговоров клиент соглашается, а менеджер ведет непосредственную работу с клиентом и оценивает отношения с данным клиентом в перспективе. После того, как менеджер находит индивидуальный подход к клиенту, стремится к продолжительному сотрудничеству, основанному на взаимном доверии, его можно считать успешным в области своей сферы деятельности.

От менеджера по работе с клиентами требуется, главным образом, терпение и тактичность, умение находить подход к каждому клиенту, развитые коммуникативные навыки, которые, в любом случае, нуждаются в постоянном совершенствовании. Надежные отношения с физическими лицами строятся именно на таких отношениях: доверии и терпимости.

Поскольку профессиональная деятельность менеджера по работе с физическими лицами крепко связана с маркетингом, ему необходимо постоянно участвовать в акциях, проводимых банком с целью продвижения товара. Это обуславливает, кроме знания продуктов своего банка, высокий уровень знаний продукции конкурирующих банков. Также менеджер должен иметь навыки обобщения и резюмирования, что поможет проводить анализ конкурентов и сопоставлять данные со своим банком.

Как было сказано ранее, менеджер банка по работе с клиентами должен иметь профильное образование, связанное с банковской деятельностью, а также бухгалтерской или экономической.

Однако существуют определенные знания, которыми должен обладать менеджер по работе физическими лицами, которые являются общепринятыми [63]:

1. Основы администрирования.
2. Умение составлять договоры и различные документы.
3. Основы современных коммуникаций.
4. Основы психологии взаимоотношений между людьми.
5. Основы делового этикета.
6. Теория менеджмента и основы маркетинга.
7. Характеристики товаров и услуг банка.
8. Умение создавать и вести презентации.
9. Регламент работы банка.

Данный перечень требований не является исчерпывающим. Менеджеру по работе с физическими лицами необходимо уметь убеждать и слушать клиентов, но быть при этом тактичным и доброжелательным. Кроме вышеупомянутых коммуникативных навыков, менеджер должен быть эрудированным, уметь играть словами.

На основе вышеизложенного важно резюмировать, что требуется от менеджера по работе с физическими лицами в процессе осуществления профессиональной деятельности:

1. Бесконфликтность, терпимость.
2. Умение общаться с людьми и иметь грамотную речь.
3. Способность к анализу информации и быстрому принятию решений.
4. Работоспособность и стрессоустойчивость.
5. Хорошая обучаемость.
6. Стремление к карьерному росту.
7. Желание работать в команде, не нарушая регламент предприятия [64].

2.3. Психолого-педагогические основы успешной деятельности менеджера

Психолого-педагогические основы успешной деятельности менеджера обуславливают эффективность его работы, что, в свою очередь, сказывается на репутации и прибыли банка. Знание и понимание психолого-педагогических основ менеджером является залогом его успешной деятельности.

Среди работ, имеющих отношение к выявлению общих черт деятельности менеджера и его психолого-педагогического аспекта, наибольшую известность получила статья специалистов Американского института менеджмента «Что такое менеджмент?». Впервые ее опубликовали в 1959 г. Данная статья показывает, насколько многогранен менеджмент по своей сути.

Формализованная управленческая специфика в настоящее время подавляет развитие личности, против чего активно выступали российские ученые Н.А.Бердяев, В.В.Розанов, Ю.П.Азаров, А.И.Арнольдов [25].

Проведем небольшой экскурс в историю для более полного понимания психолого-педагогической сферы. В начале столетия возникли крупнейшие предприятия, где управленческий аппарат противостоял огромной армии мало-квалифицированных наемных работников. Главной задачей, которых являлось повышение эффективности производства и побуждение рабочих трудиться более интенсивно. Для реализации такой непростой задачи было необходимо понимать человеческую психологию. Так, например, Ф.Тейлор в процессе ее решения изучил особенности производственных процессов в некоторых компаниях, тем самым пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности работников состоит в несовершенной системе их стимулирования. Он предложил использовать систему материальных стимулов.

Стимулирование сотрудников является важным методом педагогического воздействия на банковских сотрудников, в том числе, на менеджеров по работе с физическими лицами. Цель стимулирования заключается в активизации деятельности и поведения сотрудников. Так, при финансовом стимулировании менеджер находит для себя смысл в эффективной и продуктивной работе. Кроме финансовой стороны стимулирования, есть еще и нематериальная. Для поддер-

жения у менеджеров постоянного ожидания награды было предложено использовать прогрессивную систему оплаты труда.

Корень такой системы заключается в дидактических принципах, таких как принцип учета возрастных и индивидуально-психологических особенностей людей, а именно:

1. Плата человеку, а не месту.
2. Становление расценок на основе точного знания.

Стимулирование эффективной трудовой деятельности Тейлор, как уже было упомянуто ранее, не сводил исключительно к денежным выплатам [25].

Менеджер банка по работе с физическими лицами является специалистом, который выполняет особый вид профессиональной деятельности в многофункциональном и интегративном плане. Данная деятельность должна обуславливать личностные, возрастные, индивидуально-психологические особенности менеджера банка: темперамент, характер, способности и интересы, коммуникативные навыки, а также профессиональные качества, составляющие основу его успешной деятельности.

Выше описанное отражается на поведении менеджера банка по работе с физическими лицами, на его контакте с клиентом. Изучение психолого-педагогических основ деятельности и личности менеджера банка как отечественного, так и зарубежного, активизация психолого-педагогической направленности представленной деятельности дает возможность более успешного решения профессиональных задач, повышает экономический эффект. Следует отметить, что менеджеры банка по работе с физическими лицами работают с людьми абсолютно разного возраста: как с молодежью, так и с пенсионерами. Для того чтобы найти подход к клиенту, надо обладать психолого-педагогическими знаниями, со спецификой возраста и темперамента. Такое положение вещей дает возможность говорить о педагогическом мастерстве менеджера в банковской сфере, вычленив его условно из профессионального мастерства.

В связи с этим новые педагогические технологии представляется целесообразным рассматривать в структуре педагогического мастерства менеджера банка по работе с физическими лицами.

Под педагогической технологией понимается возможность применения специалистами (в конкретном случае – менеджером по работе с физическими лицами) в профессиональной деятельности принципов, методов, приемов, средств и форм воздействия на взрослых и детей, имеющих воспитательный, образовательный и развивающий эффект и направленных на решение общественно значимых и личностно ценных задач [46].

В России педагогические технологии стали развиваться на рубеже XIX - XX столетий. У истоков стояли П.П. Блонский, К.Н. Вентцель, А.У. Зеленко, С.Т. Шацкий, В.Н. Шацкая [17]. В основе их концепции лежала идея воспитания свободной личности. По мнению данных авторов, свободную личность можно сформировать исключительно при условии учета личностно-ориентированного и деятельностного подходов в педагогическом процессе. Данная педагогическая технология базировалась на устоявшихся педагогических принципах:

1. Сочетание уважения и требовательности к человеку.
2. Учет возрастных и индивидуально-психологических различий людей.
3. Стимулирование творческой активности личности, учет интересов, способностей, духовных потребностей каждого человека, особенно в раннем возрасте.

Можно выделить три типа менеджеров по работе с физическими лицами, исходя из классификации темперамента:

1. Менеджер-меланхолик. Такие сотрудники общаются с заказчиками растянuto, что надоедает клиенту, и он хочет, чтобы переговоры завершились как можно быстрее.
2. Эрудированный менеджер. Если работник является эрудированным менеджером, то он завоевывает внимание клиентов своими знаниями в

различных сферах. Он умеет быстро вникать в ситуацию и анализировать ее на ходу. Заказчик может спокойно подписать договор.

3. Исполнительный менеджер. Такой тип менеджера работает строго по инструкции, не внося творчества в рабочий процесс, не занимается самодетельностью.

Каждый тип менеджера по работе с физическими лицами сможет найти свое место в компании. Идеальный вариант для организации – если в ней работают менеджеры всех типов, однако это удастся достаточно редко. С учетом специфики банковской сферы приоритетным типом менеджера является эрудированный менеджер, поскольку в его обязанностях является прямое построение отношений с клиентом с последующей продажей товара или услуги [64].

Результаты исследований отечественных и зарубежных авторов [27] по проблеме совладающего со стрессом поведения, выполненные на представителях ряда профессий (военные, сотрудники органов внутренних дел, психологи, психотерапевты, педагоги, юристы и прочие профессии) позволили отметить неразрывную связь стиля совладающего со стрессом поведения и успешностью деятельности. Отмечена значимость когнитивной теории преодоления стресса и достаточно слабую его разработанность в отношении специалистов финансовой сферы-менеджеров банка. Выполнение сложных служебных задач в условиях финансового кризиса, частое негативное воздействие рынка, высокая нервно-психическая нагрузка, обуславливают высокий уровень профессиональной деформации личности менеджера по работе с физическими лицами в виде агрессивности, депрессивности, обеднения эмоциональной сферы, смещения мотивационных и морально-нравственных ценностей и, как следствие, неудовлетворенность деятельностью. Это, в свою очередь, приводит к снижению эффективности профессиональной деятельности сотрудников банка, функционального комфорта в повседневных и, особенно, стрессовых ситуациях и определяет необходимость оценки и формирования у менеджеров эффективного анти-стрессорного стиля поведения.

Решение вопроса о том, как, в зависимости от объема и качества рефлексии в эмоционально значимой ситуации, осуществляется выбор антистрессорного поведения, позволит расширить и углубить научные представления о значении когнитивной сферы менеджеров банка в регуляции совладающего со стрессом поведения и его функциональном комфорте [21].

Критерии успешности менеджера банка необходимо рассмотреть в таблице 2.

Таблица 2

Критерии оценки успешности менеджера банка

№ п/п	Название критерия	Описание критерия
1	Лидерство	Решительность Ответственность Умение вести за собой Креативность, способность к выдвижению новых идей Умение ориентироваться в обстановке.
2	«Транспонируемость»	Индустриальная Кросс-индустриальная
3	Международная «употребимость»	Работа в других странах Работа/стажировка в международных компаниях Учеба в западных учебных заведениях Авторитет у международных компаний/партнеров

4	Личная устойчивость	Обеспечение прибыльного роста компании Способность проходить через кризисы
5	Стаж «рыночной» руководящей работы	Стаж в качестве руководителя в рыночной сфере деятельности
6	Наличие рыночной команды / умение ее создавать	Наличие команды менеджеров-единомышленников, выращенных за время работы на предприятии, способных работать самостоятельно Качественный и количественный рост менеджерской команды вместе с ростом предприятия
7	Владение основными функциями менеджмента	Знание и применение на практике 12 основных функций менеджмента
8	Репутация	Авторитет среди коллег как человека и руководителя
9	Средневзвешенная успешность управляемого предприятия	Кумулятивный средний положительный тренд в развитии предприятия за время работы на данном предприятии
10	Размер предприятия	Место предприятия в индустрии Объем производства (в денежном выражении) Количество работающих

Правила этикета общего характера, как подтверждено практикой, отнюдь не всегда являются эффективными в области делового взаимодействия банка в лице менеджера и клиента. Так происходит потому, что взаимодействие делового характера с физическими лицами порождает неоднозначные ситуации, поскольку предполагает отстаивание коммерческих интересов каждой из сторон.

Особенность такого взаимодействия заключается в том, что достижение собственных коммерческих интересов можно реализовать исключительно с помощью другой стороны. Здесь можно говорить о «диалектическом единстве и борьбе противоположностей», а также о постоянной потенциальной возможности ситуации конфликта.

В ходе партнерских отношений менеджера банка и клиента происходит взаимодействие их силовых потенциалов. Нарушение баланса этого взаимодействия приводит к конфликту, что является побуждением к разрушению партнерских отношений или замене непосредственно менеджера. Однако конфликт порождается не только спорными деловыми вопросами, но и неудачным межличностным взаимодействием клиента и менеджера банка.

Обычными правилами этикета такие ситуации решать не представляется возможным, требуются более действенные инструменты, нежели стандартные рекомендации сохранять вежливый тон, спокойствие и доброжелательность, выслушивать собеседника. Ключом здесь является понимание партнера, которое возникает в ходе переговоров и которое дает возможность видеть и оперировать только лишь деловой составляющей партнерских отношений, минимизируя межличностную напряженность и негативные поведенческие реакции своего партнера.

Рассмотрим методику WOU. Она предполагает овладение четырьмя навыками [71]:

1. Самодиагностика своего стиля коммуникации.
2. Диагностика ключевых коммуникативных параметров клиента.
3. Формирование рациональных способов взаимодействия с клиентом.
4. Определение Стоп-сигналов психологической коммуникации с клиентом.

Как следует из практики банковской работы, технологии манипуляции и давления оказываются не эффективными при деловой коммуникации, осуществляемой в постоянном режиме взаимодействия, характерном для взаимодействия банка и клиента. Последние исследования в области социальной пси-

хологии показали, что для построения эффективной коммуникации в сфере делового взаимодействия необходимо понимание базовых психологических реакций партнера и построение коммуникации с их учетом.

Для понимания своего партнера менеджер по работе с физическими лицами должен самодиагностировать свой психологический тип и диагностировать психологический типа делового партнера в рамках представляемой методики. Это необходимо для того, чтобы осознать свои собственные коммуникативные автоматизмы и автоматизмы партнера. У кого-то это будет повышенная эмоциональность, у кого-то — высокоразвитая деловая логика, сложная для восприятия некоторых. Так, есть люди с выраженной силой воли, которая воспринимается некоторыми как недопустимое давление, но другие типы людей, напротив, с готовностью пойдут на поводу у лидера. Например, есть люди, рассуждающие абстрактно. Их будет раздражать излишняя детализация в ходе деловых переговоров, а интересным и значимым покажется достижение принципиальных соглашений.

Определенному психологическому типу соответствуют свои особенности коммуникации в социуме, имеющие индивидуальную личностную окраску. При непонимании психологического типа собеседника, даже идеальное общение, с точки зрения, как этикета, так и деловой составляющей, может вызывать у партнера резкое раздражение, реакцию отторжения, которая будет препятствовать деловому взаимодействию. Методика WOU позволяет менеджеру по работе с физическими лицами минимизировать и даже избежать негативных межличностных аспектов при деловом взаимодействии с клиентом.

Таким образом, психолого-педагогический аспект в работе менеджера по работе с физическими лицами играет важную роль, поскольку от этого напрямую зависит не только эмоциональное состояние самого сотрудника, но и, что чрезвычайно важно, эмоциональное состояние клиента. При выстраивании грамотной работы менеджера и клиента происходит благоприятное и лояльное отношение клиента к данному банку, что знаменует осуществление эффективной работы менеджером банка по работе с физическими лицами.

3. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА В УРАЛЬСКОМ БАНКЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ПО АПРОБАЦИИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ОСНОВ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Психолого-педагогические основы в деятельности менеджера по работе с физическими лицами являются ключевым звеном в выстраивании отношений с клиентами. На сегодняшний день существующие педагогические технологии настолько новы, что позволяют выстраивать методики работы с любой профессией. Групповые методики являются особенно эффективными, поскольку позволяют анализировать ситуацию извне, ставить себя на место собеседника.

Необходимость обучения сотрудников с применением современных технологий и методик является важным условием в подготовке профессионально успешного специалиста, менеджера по работе с клиентами. Как показывает практика, отсутствие в программе подготовки банковских специалистов демонстрирует отсутствие у менеджеров элементарных навыков общения и взаимопонимания, что является негативным фактором с точки зрения привлечения клиентов и лояльности к ним.

Применение специально разработанной программы гарантирует повышение уровня профессиональной успешности менеджера банка по работе с физическими лицами.

3.1. Констатирующий этап опытно-поисковой работы

Опытно-поисковая работа по проверке теоретически выделенных психолого-педагогических основ успешной деятельности менеджера банка по работе с физическими лицами проводилась в Уральском банке ПАО Сбербанк России в г. Екатеринбурге.

Опытно-поисковая работа проводилась в период с 01 сентября 2017 по 15 ноября 2017 года и включала три этапа: констатирующий, формирующий и контрольный этап. В анкетировании участвовало 10 человек – сотрудников

банка, которые работают в должности менеджера по работе с физическими лицами.

Констатирующий этап призван определить исходное состояние профессиональной деятельности менеджера банка по обслуживанию физических лиц. Работа автора ВКР на этом этапе заключалась в решении двух задач:

1. Разработать опросник для менеджеров по работе с физическими лицами по методике WOU.
2. Провести опрос менеджеров по работе с физическими лицами с целью выявления фактического состояния профессиональных компетенций.

Опросник представляет собой перечень вопросов, предназначенных для менеджеров по работе с физическими лицами, построенных при помощи современной методики коммуникации WOU. Бланки опросника находятся в Приложении 1.

Все вопросы, сформулированные в опроснике, строятся на принципах самодиагностики стиля коммуникации с точки зрения психолого-педагогических основ (модификация анкеты А.А. Леонтьева [55]), диагностики клиента, формировании способов взаимодействия с клиентом, определения стоп-сигналов в общении. Таким образом, анкета включает четыре взаимосвязанных блока.

Представим модель разработанного опросника для менеджеров по работе с физическими лицами:

1 блок вопросов «Диагностика стиля коммуникации»

1. Считаете ли Вы, что расположены к клиентам чаще доброжелательно?
2. Заинтересованы ли Вы в построении диалога с клиентом или чаще проявляете безразличие?
3. Свободно ли Вы чувствуете себя при общении с клиентами, или, скорее, Вы скованны?
4. Гибки ли Вы в общении с клиентом? (Схватываете ли перемену настроений).
5. Вы применяете дифференцированный подход? (Учет индивидуальности каждого клиента).

6. Прогнозируете ли Вы ход общения?
7. Влияет ли Ваше настроение на общение с клиентом?

2 блок вопросов «Диагностика отношения к коммуникативным параметрам клиента»

8. Обращаете ли Вы внимание на то, насколько четко выражает свои мысли и требования клиент?
9. Отмечаете ли Вы грамотность речи, произносимой клиентом?
10. Для Вас важно, умеет ли клиент слушать и слышать, а не только говорить?
11. Классифицируете ли Вы внутренне клиентов по типу личности: конфликтная или неконфликтная?
12. Часто ли физические лица демонстрируют знания делового этикета?

3 блок вопросов «Рационализм взаимодействия с клиентом»

13. Поддерживаете ли Вы общение по телефону с клиентами (настоящим и потенциальными)?
14. В общении с клиентом Вы учитываете его потребности, которые определяете в начале беседы?
15. Стараетесь ли Вы говорить правду об услугах, продуктах, специфике работы с банком клиенту, а не приукрашивать?
16. Обращаете ли Вы внимание клиентов к деталям для того, чтобы показать, чем отличается Ваш банк, обслуживание в нем от других банков?
17. Вы делаете акцент на уникальности товара или услуги, или же на его преимущественной дешевизне?
18. Вы прикладываете усилия для того, чтобы клиенту было комфортно в общении с Вами?
19. Улыбаетесь ли Вы клиенту?
20. В ходе общения с клиентом Вы показываете преимущество Вашего банка в сравнении с недостаточной компетентностью конкурирующих банков?

21.Стараетесь ли Вы не навязывать услуги банка клиенту, предоставляя самостоятельный выбор?

22.Умеете ли Вы слушать клиента, не перебивая?

23.Ваше общение с клиентом происходит на одном уровне?

24. Обращаетесь ли Вы к клиенту по имени?

4 блок вопросов «Стоп-сигналы клиента»

25. Даете ли Вы советы клиенту в случаях, когда чувствуете его потребность в этом?

26. Если Вы чувствуете, что клиент говорить шаблонами, задаете ли Вы ему вопрос «врасплох», чтобы вернуть нить разговора?

27.Меняете ли Вы направленность разговора, если чувствуете расхождение жестов и речи клиента?

28.Пытаетесь ли Вы убедить клиента в уникальности продуктов и услуг своего банка при том, что клиент твердо уверен в обратном и говорит об этом?

29.Как Вы реагируете на выражение сильных чувств клиентом (гнев, страх, отчаяние и прочие)?

Представим **результаты проведенного опроса** менеджеров банка по работе с физическими лицами:

1 блок вопросов «Диагностика стиля коммуникации»

Вопрос 1. На данный вопрос 10 из 10 менеджеров ответили утвердительно: они изначально настроены к клиенту доброжелательно.

Вопрос 2. Все менеджеры заинтересованы в построении диалога с клиентом.

Вопрос 3. 7 менеджеров считают, что они свободны в общении с клиентами, а 3 менеджера зачастую более скованы, поскольку чувствуют напор клиента.

Вопрос 4. 7 из 10 менеджеров ответили, что их стиль общения с клиентами достаточно гибок.

Вопрос 5. Только 5 менеджеров отметили, что в ходе общения с клиентом они используют дифференциацию, остальные работают шаблонно.

Вопрос 6. Всего 3 менеджера прогнозируют ход общения с клиентами, остальные менеджеры не заглядывают вперед, а предпочитают решать проблемы по мере их поступления.

Вопрос 7. 8 менеджеров упомянули о влиянии собственного настроения на ход общения с клиентом.

2 блок вопросов «Диагностика отношения к коммуникативным параметрам клиента»

Вопрос 8. 9 менеджеров, которые приняли участие в опросе ответили, что не придают значения тому, насколько четко выражает свои требования клиент.

Вопрос 9. 10 менеджеров обращают внимания на грамотность речи клиента.

Вопрос 10. Для всех менеджеров важно, чтобы клиент умел их слушать.

Вопрос 11. 6 менеджеров в начале общения отмечают, конфликтный клиент или бесконфликтный.

Вопрос 12. 5 менеджеров сказали, что клиенты не часто общаются по этикету, а еще 5 сообщили, что не обращали на это внимания.

3 блок вопросов «Рационализм взаимодействия с клиентом»

Вопрос 13. 5 менеджеров поддерживают телефонное общение с потенциальными клиентами.

Вопрос 14. 3 менеджера учитывают потребности клиента и в соответствии с этим строят общение.

Вопрос 15. 4 менеджера говорят правду об услугах банка и их специфике, не приукрашивая. Остальные 6 менеджеров предпочитают немного преувеличивать.

Вопрос 16. 9 менеджеров обращаются к деталям, которые являются преимущественными перед конкурентами.

Вопрос 17. 3 менеджера ставят акценты на уникальности банковских продуктов и услуг, а остальные 7 менеджеров пытаются сравнивать денежный аспект в сравнении с конкурирующими банками.

Вопрос 18. Только 4 менеджера стараются, чтобы клиент чувствовал себя комфортно.

Вопрос 19. 7 менеджеров отметили, что улыбаются клиенту, остальные 3 – по настроению.

Вопрос 20. 9 менеджеров выказывают преимущество банка за счет приношения конкурирующих банков.

Вопрос 21. 7 менеджеров обходятся без того, чтобы навязывать услуги банка клиенту.

Вопрос 22. 7 менеджеров отметили свое умение слушать клиента.

Вопрос 23. 8 менеджеров считают, что их общение с клиентом происходит на одном уровне.

Вопрос 24. 6 менеджеров обращаются к клиенту по имени, остальные не запоминают их имен.

4 блок вопросов «Стоп-сигналы клиента»

Вопрос 25. Все менеджеры склонны давать советы клиентам.

Вопрос 26. Все менеджеры никак не устраняют ситуацию, когда клиент говорит шаблонно, а просто продолжают общение.

Вопрос 27. Все менеджеры не обращают внимания на то, какие жесты употребляет клиент во время диалога.

Вопрос 28. 9 менеджеров убеждают клиентов в уникальности продуктов и услуг своего банка тогда, когда клиент уверен в обратном.

Вопрос 29. 9 менеджеров проецируют психологическое состояние клиента и его модель общения на беседу. Лишь 1 менеджер ведет себя сдержанно.

Исходя из полученных данных, можно говорить о недостаточной компетентности сотрудников банка в области психолого-педагогического подхода, что существенно снижает эффективность работы менеджера.

Представим результаты 1 блока вопросов в Диаграмме 1. Необходимо уточнить, что высшее значение в каждом сегменте – 100%.

Диаграмма 1

Диагностика стиля коммуникации

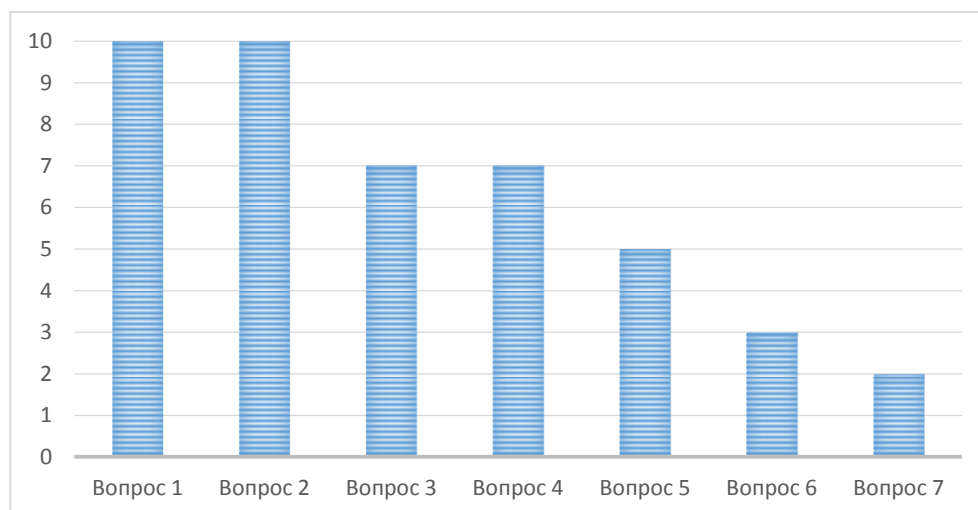


Диаграмма демонстрирует, что состояние стиля коммуникации находится на недостаточно высоком уровне, хотя, доброжелательность у менеджеров по работе с физическими лицами присутствует.

Результаты 2 блока вопросов находятся в Диаграмме 2.

Диаграмма 2

Диагностика отношения к коммуникативным параметрам клиента

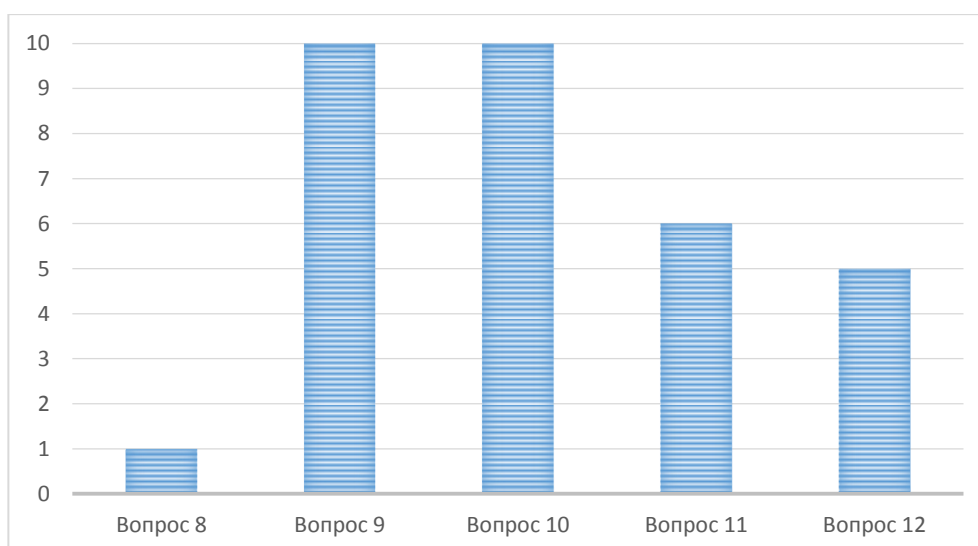
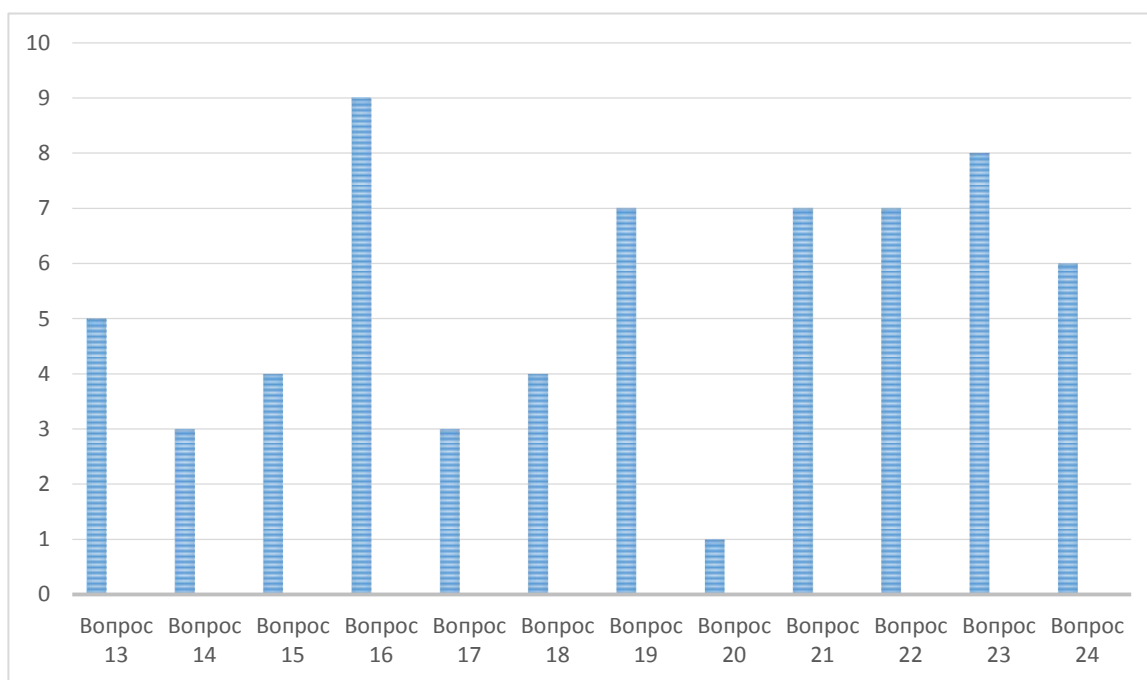


Диаграмма показывает, что менеджеры по работе с физическими лицами практически не обладают знаниями в области диагностики коммуникативных параметров собеседника.

Результаты 3 блока вопросов в Диаграмме 3.

Диаграмма 3

Рационализм взаимодействия с клиентом



Из диаграммы видно, что менеджеры по работе с физическими лицами в основном бессознательно ведут работу с клиентами, не задумываясь о последствиях своих слов и действий, что является негативным фактором во взаимодействии с клиентами.

Результаты 4 блока вопросов в Диаграмме 4.

Диаграмма 4

Стоп-сигналы клиента

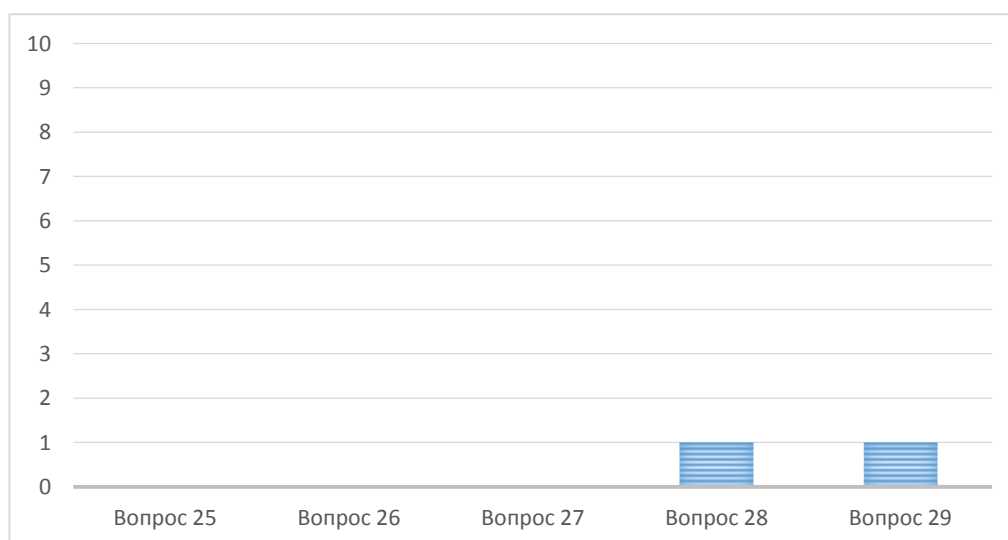


Диаграмма показывает, что менеджеры не имеют понятия о том, как работать со стоп-сигналами и какие методы и приемы могут разрешить конфликтные или спорные ситуации.

В результате проведенного исследования можно увидеть, что в ходе общения с клиентом особенно недостаточно развита сфера понимания стоп-сигналов от клиента.

Таким образом, в ходе проведенного опроса выяснилось следующее:

1. Менеджеры не обладают знаниями психолого-педагогической диагностики потребностей клиента.
2. Менеджеры не владеют способами и приемами общения с клиентами с точки зрения психологии.
3. Менеджеры не дают свободу выбора клиентам, вследствие чего клиенты бессознательно настраиваются негативно по отношению не только к менеджеру, но и к банку в целом.
4. Настроение менеджеров слишком сильно влияет на общение с клиентом.

Анализ результатов опроса показал, что проблема успешности в деятельности менеджера по работе с физическими лицами не просто существует, а еще и находится на критическом уровне. Именно поэтому необходимо внедрить в профессиональную деятельность менеджера психолого-педагогические основы. Отсюда, знание основ психолого-педагогической направленности и педагогических технологий является главным фактором в работе менеджера банка в работе с физическими лицами.

3.2. Формирующий этап опытно-поисковой работы

На основе выдвинутой нами гипотезы с учетом результатов констатирующего этапа опытно-поисковой работы был разработан и проведен формирующий этап.

Цель формирующего этапа опытно-поисковой работы: организация обучения менеджеров банка по работе с физическими лицами психолого-педагогическим основам взаимодействия с клиентами.

На данном этапе были применены следующие положения:

1. Поисковый материал был приспособлен к действующей программе обучения новых сотрудников банка.
2. При разработке программы опытно-поисковой работы была учтена специфика банковской сферы и работы с физическими лицами.
3. Программа формирующего этапа опытно-поисковой работы была разработана для менеджеров по работе с физическими лицами.

В ходе формирующего этапа опытно-поисковой работы были использованы современные педагогические технологии как средство стимулирования эффективной работы менеджеров по работе с физическими лицами.

При составлении программы обучения применяется технология коллективного взаимообучения с применением вариационной пары, в которой проблема анализируется, а потом проводится взаимообучение по схеме с остальными участниками обучающей программы, в результате каждый усваивает порции учебного содержания.

Преимущества технологии коллективного взаимообучения:

1. В результате регулярно повторяющихся упражнений совершенствуются навыки активного и пассивного слушания и взаимопонимания.
2. В процессе взаимного общения включается мобилизация и актуализация предшествующего опыта и знаний.
3. Каждый обучающийся чувствует себя раскованно, работает в индивидуальном темпе.
4. Повышается ответственность за результаты коллективного труда и проявляется эмпатия.
5. Формируется адекватное и лояльное отношение к клиенту.
6. Ассоциативность связей дает навыки раскованного и открытого ведения переговоров.

7. Дает возможность не проецировать собственное психологическое состояние на клиентов.

Был составлен учебно-тематический план обучения сотрудников, представленный в Таблице 3.

Таблица 3

Учебно-тематический план обучения сотрудников

№№	Наименование тем	Количество часов		
		Теория	Практика	Всего
1	Знакомство с технологией WOU. Общие понятия.	2	-	2
2	Понятие самодиагностики собственного стиля коммуникации и апробация полученных знаний.	2	2	4
3	Способы диагностики коммуникативных параметров клиента.	2	2	4
4	Рациональные способы взаимодействия с клиентом.	2	2	4
5	Изучение стоп-сигналов психологической коммуникации клиента.	2	2	4
6	Моделирование ситуаций по кейсам.	-	4	4
ИТОГО		10	12	22

Учебно-тематическим планом предполагалось, что обучающие занятия будут проходить 3 раза в неделю по 2 часа. Таким образом, продолжительность обучающей программы составляет 1 месяц.

Представим задания, входящие в программу обучения сотрудников, менеджеров банка по работе с физическими лицами. Необходимо представить 10 педагогических ситуаций по количеству обучающихся сотрудников.

Кейс 1. В банк пришел клиент, который хочет оформить кредитную банковскую карту. Он уже был в нескольких банках, сравнил условия, поэтому несколько подкован в области Ваших конкурентов и достаточно грамотно строит речь. Ваша задача – определить, пришел ли клиент к Вам так же, как и в предыдущие банки: разведать обстановку, или намерен остаться у Вас? Какими способами Вы прогнозируете его поведение?

Материалы к кейсу: Изучить принципы казуальной атрибуции, эффект стереотипизации. Обратиться к печатному изданию «Организационное поведение» [40].

Кейс 2. Клиент обратился в банк, желая сделать вклад. У него существуют определенные нестандартные пожелания, которые он хочет учесть. Однако менеджер предлагает только стандартные пути решения, не ища выход, с учетом дифференцированного подхода. Необходимо создать нестандартную ситуацию и решить ее в индивидуальном порядке, не выходя за рамки регламента банка.

Материалы к кейсу: Изучить статью «Индивидуальный подход к каждому клиенту» [69], понятия «личность», «индивидуальность», «индивид».

Кейс 3. К Вам обратился конфликтный клиент. Вы, заведомо определив это, строите свое общение с ним так, чтобы его не вывести из себя окончательно.

Материалы к кейсу: Изучить следующие типы личности: ригидный, демонстративный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный и стратегии взаимодействия с ними.

Кейс 4. Клиент хочет получить консультацию по банковским продуктам. Менеджер, видя, что клиент сомневается в пользу конкурирующего банка, начинает демонстрировать его минусы. Нужно ли это делать? Если нет, как необходимо поступать в такой ситуации?

Материалы к кейсу: Изучить статью «Индекс доверия и направление контакта» [66], понятие «уникальное конкурентное преимущество», статью «Как конкурировать на рынке по Майклу Портеру?» [58].

Кейс 5. Клиент, обратившийся в банк, в ходе общения с менеджером чувствует принижение собственной роли, и, соответственно, преувеличение роли самого менеджера. Почему так происходит и как избежать этого?

Материалы к кейсу: Изучить статью «С клиентами надо общаться на равных» [53], понятия «подстройка снизу», «подстройка сверху», «жесткие доминантные типы».

Кейс 6. Клиент попросил у менеджера совета, какой из вариантов услуг ему выбрать. Должен ли менеджер давать советы и почему?

Материалы к кейсу: Изучить статьи «Как помочь клиенту сделать выбор быстрее? 3 простых приема» [59], «Как клиенты принимают решения. Четыре этюда в психологии выбора» [56].

Кейс 7. В процессе общения с клиентом менеджер понял, что клиент говорит шаблонами, то есть выдержками из общепопулярных источников. На любые попытки поспорить с предлагаемым, клиент находит еще аргументы. Что должен сделать менеджер?

Материалы к кейсу: изучить стоп-сигналы в психологии.

Кейс 8. Клиент раздражен, что ярко выражает в своем общении с менеджером. Какое-то время менеджер пытается не обращать на это внимания, но все же перенимает тактику общения клиента. В итоге получается конфликт, и клиент ушел с еще более худшим настроением, а менеджер остался без клиента. Как правильно вести себя с таким клиентом?

Материалы к кейсу: Изучить статьи «Итак, у вас конфликт с клиентом» [57], «Укрощение клиента» [65], «Как справиться с раздраженным клиентом» [19], изучить конфликтогены.

Кейс 9. При общении с клиентом менеджер сдержан настолько, что на его лице нет даже легкой улыбки. Важно ли улыбаться клиенту?

Материалы к кейсу: Изучить книгу «Психология убеждения: 50 доказанных способов быть убедительным» [50].

Кейс 10. Консультируя клиента по банковским продуктам, менеджер несколько преувеличил настоящее положение вещей. Впоследствии, если клиент

заключит договор с банком, эти «подводные камни» выйдут наружу и останется неприятный осадок, в лучшем случае. Следует ли менеджеру добиваться продажи любыми путями?

Материалы к кейсу: Изучить книги «Искусство торговли» [51], «45 татуировок продавана» [30], «Эффективный менеджер. Секреты психологического воздействия» [42].

Каждый из менеджеров изучил свой кейс и приступил к его решению. Непосредственно в группе из 10 человек проиграно 10 ситуаций, в которых участвовали все менеджеры по работе с физическими лицами.

Таким образом, данная педагогическая технология позволит менеджерам банка по работе с физическими лицами восполнить знания и практики, необходимые в общении с клиентом с точки зрения психолого-педагогического аспекта.

3.3. Результаты формирующего этапа (контрольного этапа)

После разработанной программы обучения менеджеров банка по работе с физическими лицами предполагалось, что менеджеры приобрели знания психолого-педагогических основ взаимодействия с клиентами.

С целью проверки данного предположения необходимо повторить опрос, разработанный на констатирующем этапе опытно-поисковой работы.

В опросе участвуют 10 менеджеров, которые отвечали на вопросы на констатирующем этапе и которые прошли программу обучения с целью достичь успешности в общении с клиентами.

Рассмотрим результаты проведенного опроса среди менеджеров банка по работе с физическими лицами в результате формирующего этапа опытно-поисковой работы:

1 блок вопросов:

Вопрос 1. На данный вопрос 10 из 10 менеджеров ответили утвердительно: они изначально настроены к клиенту доброжелательно.

Вопрос 2. Все менеджеры заинтересованы в построении диалога с клиентом.

Вопрос 3. 8 менеджеров считают, что они свободны в общении с клиентами, а 3 менеджера зачастую более скованны, поскольку чувствуют напор от клиента.

Вопрос 4. 10 из 10 менеджеров ответили, что их стиль общения с клиентами гибок.

Вопрос 5. 10 менеджеров в ходе общения с клиентом они используют дифференциацию, остальные работают шаблонно.

Вопрос 6. 5 менеджеров прогнозируют ход общения с клиентами, остальные менеджеры не заглядывают вперед.

Вопрос 7. 2 менеджера упомянули о влиянии собственного настроения на ход общения с клиентом.

2 блок вопросов:

Вопрос 8. 9 менеджеров, которые приняли участие в опросе, ответили, что не придают значения тому, насколько четко выражает свои требования клиент.

Вопрос 9. 10 менеджеров обращают внимания на грамотность речи клиента.

Вопрос 10. Для всех менеджеров важно, чтобы клиент умел их слушать.

Вопрос 11. 10 менеджеров в начале общения отмечают, конфликтный клиент или бесконфликтный.

Вопрос 12. 5 менеджеров сказали, что клиенты не часто общаются по этикету, а еще 5 сообщили, что не обращали на это внимания.

3 блок вопросов:

Вопрос 13. 7 менеджеров поддерживают телефонное общение с потенциальными клиентами.

Вопрос 14. 10 менеджеров отталкиваются от потребностей клиента и в соответствии с этим строят общение.

Вопрос 15. 9 менеджеров говорят правду об услугах банка и их специфике, не приукрашивая.

Вопрос 16. 10 менеджеров обращаются к деталям, которые являются преимущественными перед конкурентами.

Вопрос 17. 8 менеджеров ставят акценты на уникальности банковских продуктов и услуг, а 3 менеджера пытаются сравнивать денежный аспект в сравнении с конкурирующими банками.

Вопрос 18. 9 менеджеров стараются, чтобы клиент чувствовал себя комфортно.

Вопрос 19. 10 менеджеров отметили, что улыбаются клиенту.

Вопрос 20. 2 менеджера выказывают преимущество банка за счет приниженности конкурирующих банков.

Вопрос 21. 7 менеджеров обходятся без того, чтобы навязывать услуги банка клиенту.

Вопрос 22. 8 менеджеров отметили свое умение слушать клиента.

Вопрос 23. 8 менеджеров считают, что их общение с клиентом происходит на одном уровне.

Вопрос 24. 10 менеджеров обращаются к клиенту по имени.

4 блок вопросов:

Вопрос 25. Менеджеры не склонны давать советы клиентам.

Вопрос 26. 3 менеджера умеют устранять ситуацию, когда клиент говорит шаблонно.

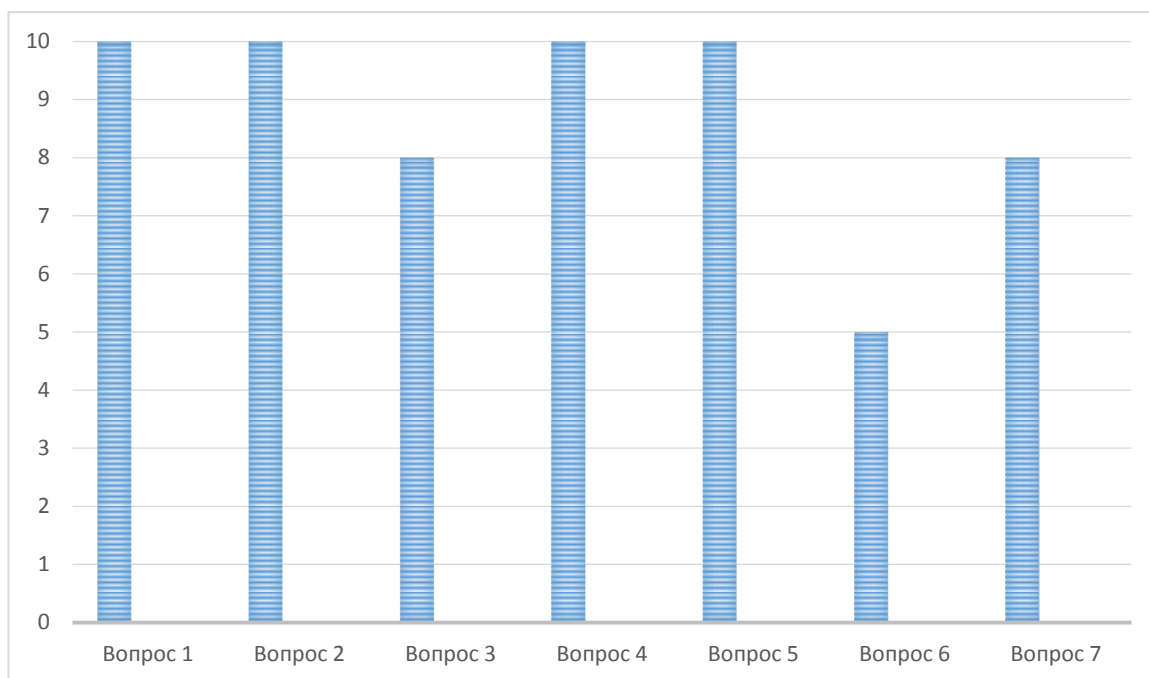
Вопрос 27. 3 менеджера обращают внимание на то, какие клиент употребляет жесты во время диалога.

Вопрос 28. 2 менеджера убеждают клиентов в уникальности продуктов и услуг своего банка тогда, когда клиент уверен в обратном.

Вопрос 29. 7 менеджеров проецируют психологическое состояние клиента и его модель общения на беседу. 3 менеджера ведут себя сдержанно.

Представим результаты 1 блока вопросов в Диаграмме 5. Необходимо уточнить, что высшее значение в каждом сегменте – 100%.

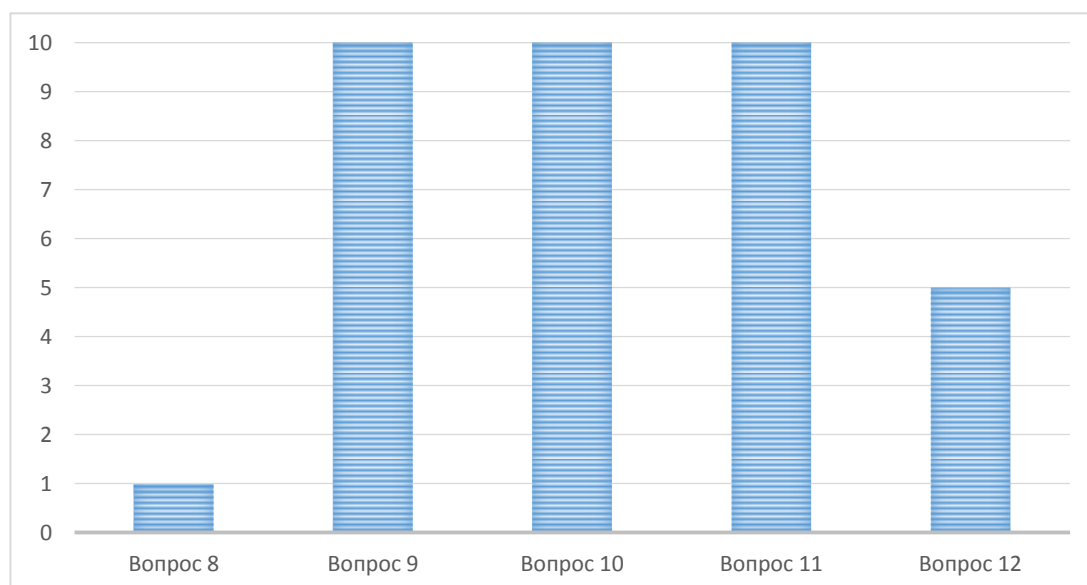
Диагностика стиля коммуникации



На диаграмме видно, что уровень стиля коммуникации у менеджеров по работе с физическими лицами повысился, что является хорошим показателем.

Результаты 2 блока вопросов находятся в Диаграмме 6.

Диагностика отношения к коммуникативным параметрам клиента

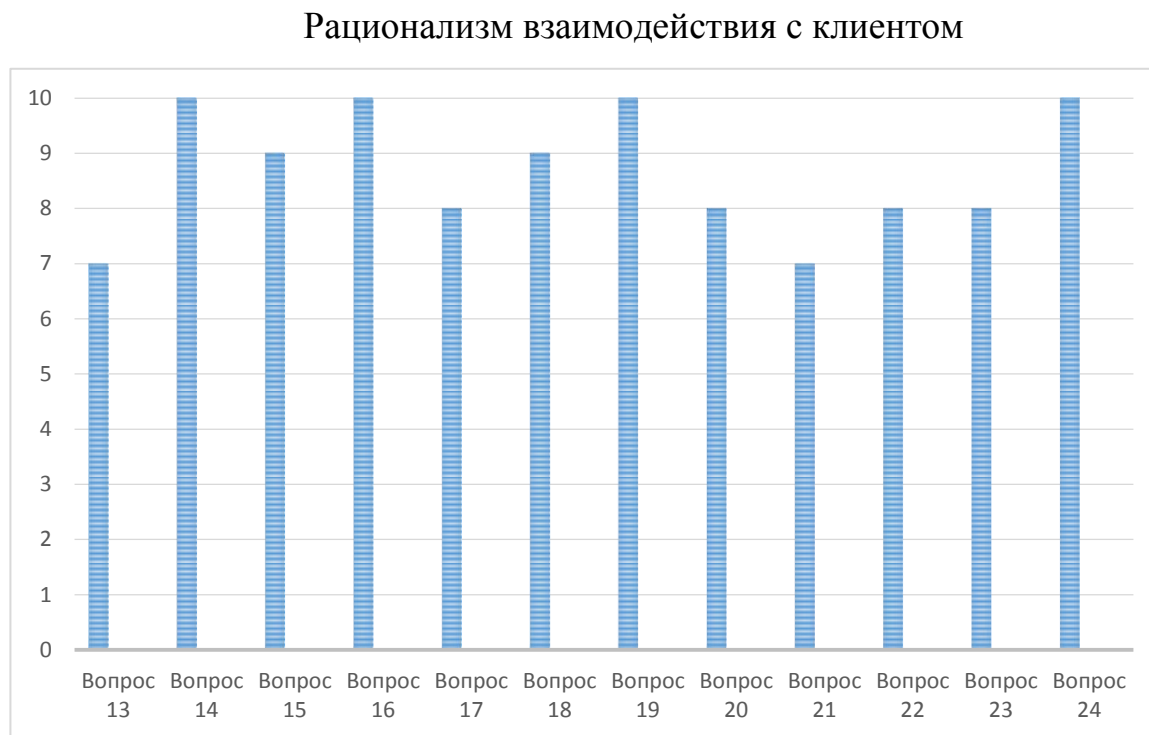


Из диаграммы видно, что менеджеры по работе с физическими лицами стали лучше понимать клиента, его настроение и расположение. Вследствие

данного осознания менеджер по работе с физическими лицами может выстроить свою работу методически грамотно, что поможет ему в осуществлении эффективной работы.

Результаты 3 блока вопросов в Диаграмме 7.

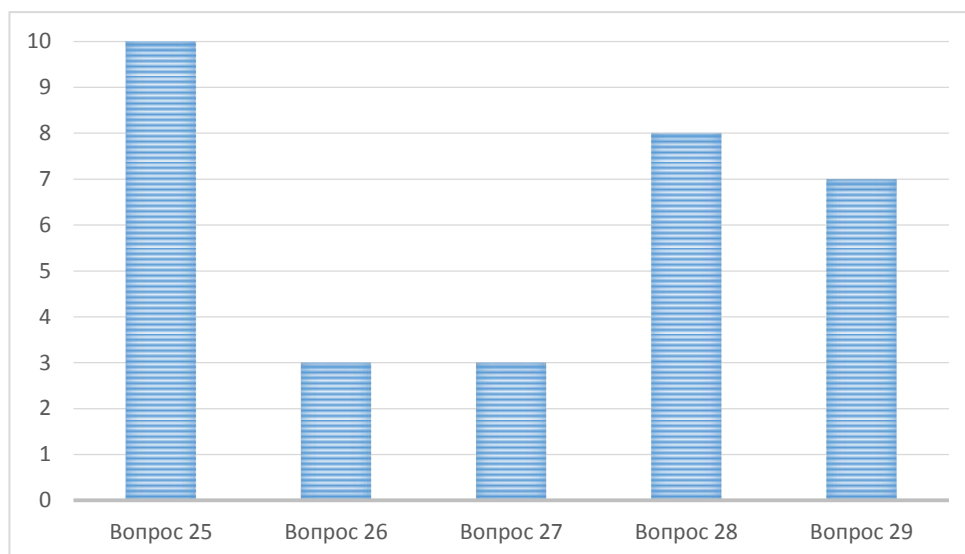
Диаграмма 7



В результате диагностики можно отметить резкое повышение уровня взаимодействия менеджера по работе с физическими лицами с клиентами. Так, менеджеры, умеющие понимать клиента и выстраивать с ним работу, являются успешными в осуществлении своей профессиональной деятельности.

Результаты 4 блока вопросов в Диаграмме 8.

Стоп-сигналы клиента



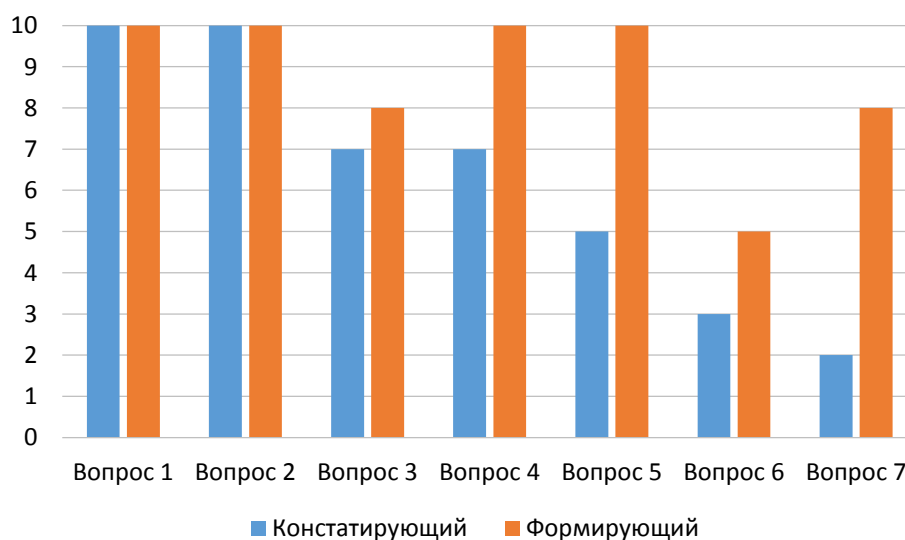
На диаграмме видно, что менеджеры по работе с физическими лицами не просто познакомились с понятием стоп-сигналов, но и стали применять их в работе с клиентами.

Мы провели сравнительный анализ результатов анкетирования констатирующего и формирующего этапов опытно-поисковой работы ВКР. Его результаты можно увидеть на следующих сравнительных Диаграммах.

Сравнительный анализ результатов анкетирования констатирующего и формирующего эксперимента

Диаграмма 9

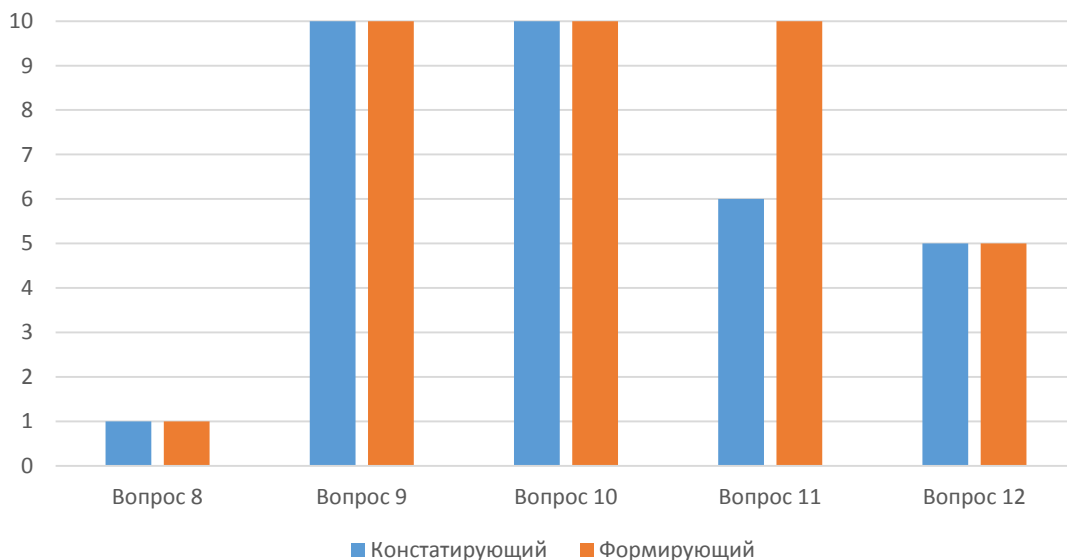
Диагностика стиля коммуникации



На диаграмме видно, что уровень диагностики стиля коммуникации у менеджеров по работе с физическими лицами повысился.

Диаграмма 10

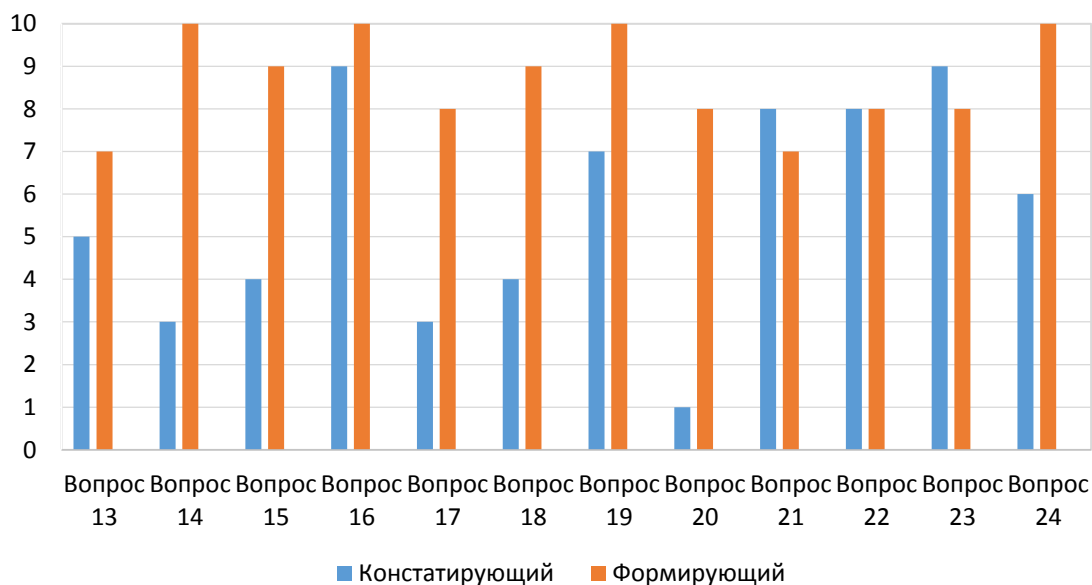
Диагностика отношения к коммуникативным параметрам клиента



Из диаграммы видно, что менеджеры по работе с физическими лицами стали лучше понимать клиента, его настроение и расположенность.

Диаграмма 11

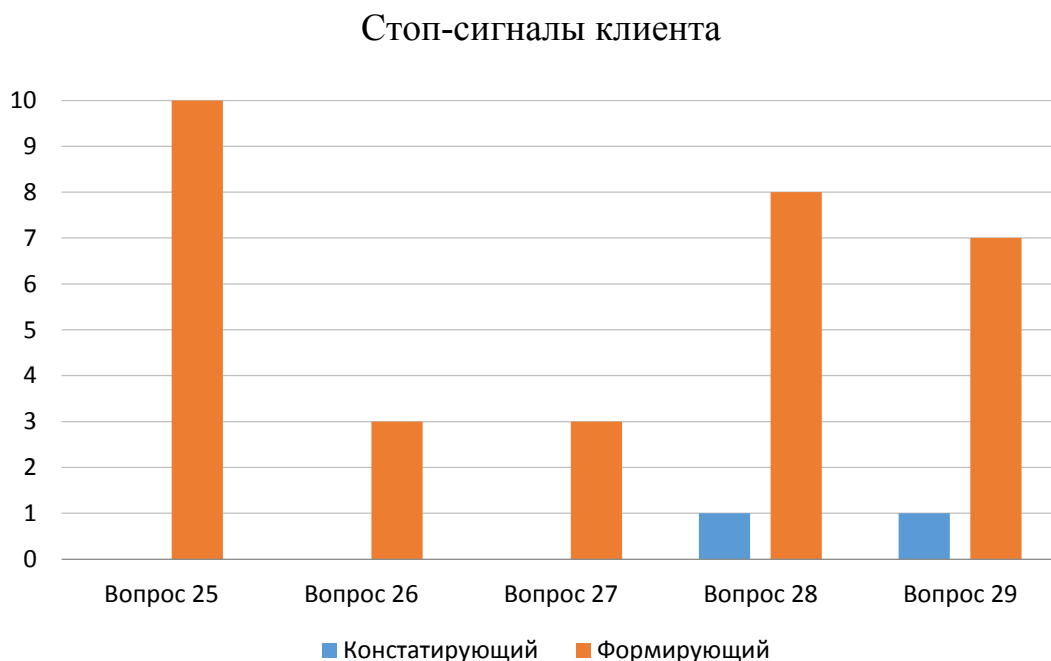
Рационализм взаимодействия с клиентом



В результате диагностики можно отметить резкое повышение уровня взаимодействия менеджера по работе с физическими лицами с клиентами. Так,

менеджеры, умеющие понимать клиента и выстраивать с ним работу, являются успешными в осуществлении своей профессиональной деятельности.

Диаграмма 12



На диаграмме видно, что менеджеры по работе с физическими лицами не просто познакомились с понятием стоп-сигналов, но и стали применять их в работе с клиентами.

Полученные результаты опроса демонстрируют повышение уровня успешности психолого-педагогических основ менеджера по работе с физическими лицами в ходе взаимодействия с клиентом. На диаграммах можно увидеть повышение уровня профессиональных психолого-педагогических навыков менеджеров по работе с физическими лицами.

Особенно эффективно разработанная программа сказалась на следующих моментах:

1. 10 менеджеров вместо изначально 5 стали использовать дифференцированный подход к клиенту.
2. Только 2 менеджера упомянули о влиянии собственного настроения на разговор с клиентом, вместо первоначальных 8.
3. Все менеджеры учитывают потребности клиента, на констатирующем этапе их было 3.

4. Не преувеличивают информацию о банковских продуктах 9 менеджеров, вместо первоначальных 4.
5. 8 менеджеров в приоритет ставят уникальность банковских услуг, а не дешевизну, вместо первоначально 3.
6. Никто из менеджеров не дает советы клиентам, хотя ранее их было 10.
7. Только 2 менеджера уверяют клиентов в необходимости приобретения пакетов банка в случае, когда клиент уверен в обратном, тогда как ранее их было 9.

Результаты демонстрируют следующее:

5. Менеджеры обладают знаниями психолого-педагогической диагностики потребностей клиента.
6. Менеджеры владеют способами и приемами общения с клиентами с точки зрения психологии.
7. Менеджеры дают свободу выбора клиентам.
8. Настроение менеджеров не влияет на общение с клиентом.
9. Менеджеры осведомлены о тактике взаимодействия с клиентами.

В результате сравнительного анализа опытно-поисковой работы можно сделать вывод, что разработанная программа с применением современных педагогических технологий является эффективной, это подтверждает гипотезу о том, что знание основ психолого-педагогической направленности и педагогических технологий является главным фактором в работе менеджера банка по работе с физическими лицами.

Таким образом, гипотеза является подтвержденной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были исследованы отдельные аспекты профессиональной деятельности менеджера банка по обслуживанию физических лиц. Получены следующие результаты:

1. Критерии сущности розничных банковских услуг предоставляют возможность дать определение данной категории банковских услуг. Было выяснено, что розничная банковская услуга – это, в первую очередь, услуга, предназначенная для физического лица и направленная на решение его личных проблем и запросов.
2. Уровень обслуживания демонстрирует такие показатели как культура обслуживания клиентов, скорость обслуживания, стабильность ассортимента предлагаемых услуг, спектр услуг, предоставляемых клиентам.
3. В целях увеличения клиентов в условиях конкурентной среды российским банкам чрезвычайно необходимо улучшить фактическое качество предоставления услуг, в том числе и удаленных. Также необходимо провести расширение количества услуг, предоставляемых банками физическим лицам, развивая стратегию дифференциации. Это значит, что необходимо предлагать услуги клиентам, ориентируясь на их потребности. Предварительно следует провести анализ существующих нужд и предпочтений физических лиц, формируя новые возможности банка.
4. Менеджер по работе с физическими лицами является специалистом многофункционального характера, поскольку на него возлагается большой перечень задач и обязанностей, которые представляют собой различные отрасли деятельности банка.
5. От менеджера по работе с физическими лицами в процессе осуществления профессиональной деятельности требуются следующие условия:
 - a. Бесконфликтность, терпимость.
 - b. Умение общаться с людьми и владеть грамотной речью.

- с. Способность к анализу информации и быстрому принятию решений.
 - d. Работоспособность и стрессоустойчивость.
 - е. Хорошая обучаемость.
 - f. Стремление к карьерному росту.
 - g. Желание работать в команде, не нарушая регламент банка.
6. Психолого-педагогические основы в работе менеджера по работе с физическими лицами играют важную роль, поскольку от этого напрямую зависит не только эмоциональное состояние самого сотрудника, но и, что чрезвычайно важно, эмоциональное состояние клиента. При выстраивании грамотной работы менеджера и клиента происходит благоприятное и лояльное отношение клиента к данному банку, что знаменует осуществление эффективной работы менеджером банка по работе с физическими лицами.
7. Опытно-поисковая работа в банке по апробации психолого-педагогических основ успешной деятельности менеджера показала следующие результаты:
- 1. Проблема успешности в деятельности менеджера по работе с физическими лицами не просто существует, а еще и находится на критическом уровне. Именно поэтому необходимо внедрить в профессиональную деятельность менеджера психолого-педагогические основы деятельности.
 - 2. Педагогическая технология коллективного взаимообучения с применением вариационной пары позволяет менеджерам банка по работе с физическими лицами восполнить знания и практики, необходимые в общении с клиентом с точки зрения психолого-педагогического аспекта.
 - 3. Анализ результатов проведенного опроса в результате формирующего этапа опытнo-поисковой работы показал, разработанная программа с применением современных педагогических технологий является эффективной. Это подтверждает гипотезу о том, что знание психолого-

педагогических основ и педагогических технологий является главным фактором в работе менеджера банка в работе с физическими лицами.

Таким образом, гипотеза, сформулированная во Введении, подтвердилась, цель и задачи настоящего исследования реализованы.

Результаты данного исследования могут быть использованы в программе обучения новых сотрудников (менеджеров по работе с физическими лицами) любого банка с целью повышения их профессиональной квалификации с точки зрения психолого-педагогических основ в общении с клиентом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.08.2017). КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/aecde974022cdc758e3072edd32d6120bd230667/ (дата обращения 21.10.2017).
2. Соглашение стран СНГ от 22.01.1993 «Об учреждении Межгосударственного банка». КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_24760/ (дата обращения 21.10.2017).
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 26.08.2017). КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (дата обращения 21.10.2017).
4. Федеральный закон РФ «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1-ФЗ (последняя редакция). КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения 21.10.2017).
5. Федеральный закон РФ «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (последняя редакция). КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения 21.10.2017).
6. Федеральный закон РФ «О порядке обмена информацией об открытии или о закрытии счета, об изменении реквизитов счета, поступающей от банков»: Письмо Федеральной Налоговой Службы от 5 февраля 2007 г. № ЧД-6-09/74@ (ред.13.11.2010). КонсультантПлюс [Точка доступа]:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66246/ (дата обращения 20.10.2017).

7. Федеральный закон РФ «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ (последняя редакция). КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/ (дата обращения 21.10.2017).

8. Федеральный закон РФ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 N 86-ФЗ (последняя редакция). КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения 21.10.2017).

9. Федеральный закон РФ от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 26.07.2017) «О банках и банковской деятельности». КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения 29.10.2017).

10. Федеральный Закон РФ от 27.12.1991 N 2116-1 (ред. от 06.08.2001) «О налоге на прибыль предприятий и организаций». КонсультантПлюс [Электронный источник]: Точка доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200/ (дата обращения 21.10.2017).

11. Барышникова В.В. Оценка эффективности обслуживания физических лиц отделением банка // Проблемы экономики и менеджмента, №12 (28), 2013, С. 144-148.

12. Дедегкаев В.Е. Куда «катятся» банки. Розничные банковские услуги в России // Российское предпринимательство, 2008, № 6 (2), С. 132-136.

13. Джонсон, М., Херман, А. – Ориентация на клиента — ключевой фактор успеха предприятия// Проблемы теории и практики управления, № 2, 2009.

14. Евсеева Н.В. Особенности развития банковских услуг в России // Банковский маркетинг. 2012.

15. Заернюк В.М. Экономическая модель развития рынка банковских услуг: концептуальный подход В. М. Заернюк, Л. И. Черникова // Финансы и кредит. – 2012. – № 7. – С. 41-48с.
16. Зражевский В.В. Индивидуальное банковское обслуживание — Private Banking //Деньги и Кредит, №11, 2010.
17. Медведев, В.И. Взаимодействие физиологических и психологических механизмов в процессе адаптации // Физиол. человека. — 1998. - № 4.-С. 7-13.
18. Попова Е.М. Внешкольное и среднее профессиональное дополнительное образование в контексте современной концепции непрерывного образования // Народное образование. Педагогика, 2012.
19. Суворов А.В. Клиент для банка или бланк для клиента?//Финансы и кредит. №6 – 2008 – 302 с.
20. Чол Д. Как справиться с раздраженным клиентом // Connections, 2016.
21. Куркин, М.А. Способность к саморегуляции функциональных состояний как прогностический показатель успешности служебной деятельности оперативных сотрудников правоохранительных органов: дис. . канд. психол. наук. Ростов-на-Дону, 2009.
22. Мирошник Е.В. Психологические особенности и средства формирования антистрессорного поведения менеджеров банка в условиях финансового кризиса: дис. ... псих. наук: 19.00.03. - Москва, 2010. - 253 с.
23. Никоноров В. В. Развитие розничных услуг коммерческих банков как основа повышения их конкурентоспособности: дис. ... канд. экон. наук. - Волгоград, 2008.
24. Романенко В.А. Розничная стратегия универсального коммерческого банка: автореф. дис. ... канд. экон. наук. - СПб, 2007.
25. Саенко В.И. Развитие рынка розничных банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук. - Краснодар, 2008.

26. Черниченко И.В.. Психолого-педагогические основы деятельности менеджера туризма: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05. Москва, 2009. - 251 с.
27. Ярыгин С.В. Особенности управления персоналом коммерческого банка :Методические и организационные основы. автореф. дисс. докт. экономич. наук. М.: Институт труда, 2009.
28. Александров А.А. Психотерапия. М.: Издательский дом «Питер», 2004. - 478 с.
29. Банковское дело: базовые операции для клиентов: учеб. пособие / под ред. А.М. Тавасиева. – М.: Финансы и статистика, 2005. –304 с.
30. Батырев М. 45 татуировок продавана. - М.: МИФ, 2016.
31. Ганич И.А. Материалы XV Всероссийского форума молодых ученых с международным участием в рамках III Евразийского экономического форума молодежи «Диалог цивилизаций - ПУТЬ НАВСТРЕЧУ» (Екатеринбург, 17-18 мая 2012 г.) Часть 1 Направление 4. Мировая и национальная экономика: особенности и тенденции развития. Екатеринбург, Издательство Уральского государственного экономического университета, 2012.
32. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. - М.: Дело и сервис, 2012 – 656 с.
33. Гуревич, К.М. Профессиональная пригодность и основные свойства нервной системы. — М.: Наука, 1970. — 328 с.
34. Деньги, кредит, банки: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2000.
35. Дериг Х.У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Межд.отношения, 2001. С. 57.
36. Долан Дж. Экономикс: Англо-русский словарь-справочник. М.: Лазурь, 1994.
37. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. Учебное пособие для вузов – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008 – 340 с.
38. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1990, 63 с.

39. Кравцова Г.И. Деньги, кредит, банки: Учебное пособие. – Минск БГЭУ 2010.
40. Лактионова Н.А. Банковское право /Учебное пособие. 2012.
41. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение: Учебник для вузов, 2-е издание, дополненное и переработанное. - СПб.: Питер, 2015.
42. Лукичева Л.И. Управление организацией: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации». 3-е изд., стер. М.: Омега-Л, 360 с: ил., табл. (Высшая школа менеджмента). 2006.
43. Мартынов А. Эффективный менеджер. Секреты психологического воздействия. - СПб.: Весь СПб, 2012.
44. Маховикова Г.А. Менеджмент: учебный курс. М.: Эксмо, 2009, 208 стр.
45. Сердинов З.И. Банковское дело. Учебник для вузов. – М: Финансы и статистика, 2011.
46. Статистический бюллетень банка России. - М.: АЭИ «Прайм», 2017, №2.
47. Сухарев В.А. Этика и психология делового человека. - М.: Фаир, 1997.
48. Тосунян Г.А., Викулин А.Ю., Экмалян А.М. Банковское право Российской Федерации. Общая часть. М.: 2007, 448 с.
49. Устаев А.Я. Мониторинг клиентов и его значение для повышения стимулирующей роли банковского кредита. Спб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2010, 117 с.
50. Финансовый менеджмент. Теория и практика: учебник / под ред. Е. С. Стояновой. М.: Перспектива, 2003.
51. Чалдини Р. Психология убеждения: 50 доказанных способов быть убедительным. - М.: Эксмо, 2017.
52. Чалдини Р., Мартин С., Гольдштейн Н. Психология убеждения: 50 доказанных способов быть убедительным. М.: МИФ, 2013.
53. Шейнов В.П. Искусство торговли. - М.: АСТ, 2008.

54. Sloan A. P., Sparkes B. Adventures of a White- Collar Man. N. Y., 1941.
55. Белгороков А. С клиентами надо общаться на равных. Adconsult [Электронный источник]: Точка доступа: <http://adconsult.ru/aleksandr-belgorokov-s-klientami-nado-obshhatsya-na-ravnyx/> (дата обращения 29.10.2017).
56. Белгороков А. С клиентами надо общаться на равных. Adconsult [Электронный источник]: Точка доступа: <http://adconsult.ru/aleksandr-belgorokov-s-klientami-nado-obshhatsya-na-ravnyx/> (дата обращения 29.10.2017).
57. Вакансия: менеджер по работе с клиентами. HH.ru [Электронный источник]: Точка доступа: <https://ekaterinburg.hh.ru/?customDomain=1> (дата обращения 6.11.2017).
58. Вакансия: менеджер по работе с клиентами. HH.ru [Электронный источник]: Точка доступа: <https://ekaterinburg.hh.ru/?customDomain=1> (дата обращения 6.11.2017).
59. Диагностика эффективности педагогических коммуникаций (модифицированный вариант анкеты А.А. Леонтьева). Всетесты.ру [Электронный источник]: Точка доступа: <http://vsetesti.ru/79/> (дата обращения 29.10.2017).
60. Ильяхов М. Как клиенты принимают решения. Четыре этюда в психологии выбора. Мегаплан [Электронный источник]: Точка доступа: <https://megaplan.ru/letters/decision-making> (дата обращения 29.10.2017).
61. Итак, у вас конфликт с клиентом. Мегаплан [Электронный источник]: Точка доступа: <https://lifesthacker.ru/2012/05/17/conflict/> (дата обращения 29.10.2017).
62. Как конкурировать на рынке по Майклу Портеру? Powerbranding [Электронный источник]: Точка доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/porter/> (дата обращения 29.10.2017).
63. Как помочь клиенту сделать выбор быстрее? 3 простых приема. Servicespeedup [Электронный источник]: Точка доступа: <https://servicespeedup.com/kak-pomoch-klientu-sdelat-pokupku-bystrye-prostoj-i-dejstvennyj-metod/> (дата обращения 29.10.2017).

64. Макеев А. Банковская розница. Национальный банковский журнал, 2017 [Электронный источник]: Точка доступа: <http://bankir.ru/publikacii/20130911/bankovskaya-roznitsa-10003911/> (дата обращения 21.10.2017).
65. Маленков Ю.А. Виды современных менеджеров и их функции [Электронный источник]: Точка доступа: <http://www.km.ru/referats/333959-vidy-sovremennykh-menedzherov-i-ikh-funktsii> (дата обращения 25.10.2017).
66. Менеджер и его функции. Managerlines [Электронный источник]: Точка доступа: <http://www.managerlines.ru/linems-49-1.html> (дата обращения 6.11.2017).
67. Менеджер по работе с клиентами: функции, навыки и обязанности. «Актон» МЦФЭР [Электронный источник]: Точка доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1865-menedjer-po-rabote-s-klientami> (дата обращения 6.11.2017).
68. Модеева Т., Лукич Р., Говырин А. Менеджер по работе с клиентами: обязанности и должностная инструкция // Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсантов, 2016 [Электронный источник]: Точка доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1275-qqq-16-m6-14-06-2016-menedjer-po-rabote-s-klientami> (дата обращения 26.10.2017).
69. Николаенко Е. Укрощение клиента. Менеджмент, маркетинг, PR [Электронный источник]: Точка доступа: <http://www.m21.com.ua/?p=242> (29.10.2017).
70. Панин С. Индекс доверия и направление контакта. Энциклопедия результативного маркетинга [Электронный источник]: Точка доступа: <http://blog.zolle.ru/2015/09/24/> (дата обращения 29.10.2017).
71. Профессиональные требования к банковскому менеджеру. Банки – новости, информация [Электронный источник]: точка доступа: <http://www.provsebanki.ru/text/215> (дата обращения 26.10.2017).
72. Расчетно-кассовое обслуживание в ОАО Банк «ВТБ». Официальный сайт ОАО Банк «ВТБ». – Москва, 2011 [Электронный источник]: Точка доступа: <https://www.vtb24.ru/company/rko/> (дата обращения 21.10.2017).

73. Скляренко И. Индивидуальный подход к каждому клиенту. Энциклопедия результативного маркетинга [Электронный источник]: Точка доступа: <http://blog.zolle.ru/2015/09/02> (дата обращения 29.10.2017).

74. Стригунова Д.П. Соотношение понятий услуга и обслуживание в сфере туризма [Электронный источник]: Точка доступа: <http://com.lawmix.ru> (дата обращения 25.10.2017).

75. Шаталова Е.П. Психология взаимодействия с клиентом. Методика коммуникации WOU как инструмент клиентского менеджера. Финансовый приоритет [Электронный источник]: Точка доступа: http://finprioritet.ru/publishing/index.php?ELEMENT_ID=4604 (дата обращения 29.10.2017).

Опросник.

Добрый день! С целью выявления эффективности деятельности менеджера предлагаем Вам ответить на ряд вопросов. Опросник является анонимным и включает 29 вопросов. Результаты будут исследованы и применены для повышения профессионализма менеджера. Спасибо!

1. Считаете ли Вы, что расположены к клиентам чаще доброжелательно?

2. Заинтересованы ли Вы в построении диалога с клиентом или чаще проявляете безразличие?

3. Свободно ли Вы чувствуете себя при общении с клиентами, или, скорее, Вы скованны?

4. Гибки ли Вы в общении с клиентом? (Схватываете ли перемену настроений).

5. Вы применяете дифференцированный подход? (Учет индивидуальности каждого клиента).

6. Прогнозируете ли Вы ход общения?

7. Влияет ли Ваше настроение на общение с клиентом?

8. Обращаете ли Вы внимание на то, насколько четко выражает свои мысли и требования клиент?

9. Отмечаете ли Вы грамотность речи, произносимой клиентом?

10. Для Вас важно, умеет ли клиент слушать и слышать, а не только говорить?

11. Классифицируете ли Вы внутренне клиентов по типу личности: конфликтная или неконфликтная?

12. Часто ли физические лица демонстрируют знания делового этикета?

13. Поддерживаете ли Вы общение по телефону с клиентами (настоящим и потенциальными)?

14. В общении с клиентом Вы учитываете его потребности, которые определяете в начале беседы?

15. Стараетесь ли Вы говорить правду об услугах, продуктах, специфике работы с банком клиенту, а не приукрашивать?

16. Обращаете ли Вы внимание клиентов к деталям для того, чтобы показать, чем отличается Ваш банк, обслуживание в нем от других банков?

17. Вы делаете акцент на уникальности товара или услуги, или же на его преимущественной дешевизне?

18. Вы прикладываете усилия для того, чтобы клиенту было комфортно в общении с Вами?

19. Улыбаетесь ли Вы клиенту?

20. В ходе общения с клиентом Вы показываете преимущество Вашего банка в сравнении с недостаточной компетентностью конкурирующих банков?

21. Стараетесь ли Вы не навязывать услуги банка клиенту, предоставляя самостоятельный выбор?

22. Умеете ли Вы слушать клиента, не перебивая?

23. Ваше общение с клиентом происходит на одном уровне?

24. Обращаетесь ли Вы к клиенту по имени?

25. Даете ли Вы советы клиенту в случаях, когда чувствуете его потребность в этом?

26. Если Вы чувствуете, что клиент говорить шаблонами, задаете ли Вы ему вопрос «врасплох», чтобы вернуть нить разговора?

27. Меняете ли Вы направленность разговора, если чувствуете расхождение жестов и речи клиента?

28. Пытаетесь ли Вы убедить клиента в уникальности продуктов и услуг своего банка притом, что клиент твердо уверен в обратном, и говорит об этом?

29. Как Вы реагируете на выражение сильных чувств клиентом (гнев, страх, отчаяние и прочие)?

Вам есть, чем дополнить?
