

Results. The corporate social responsibility strategy of LLC «Agrotechsoyuz» is considered as a logical extension of the mission, values and goals of the company. The authors of the strategy intend to achieve the maximum company success in the market by balancing the interests of stakeholders, which represent the company's business environment, and the realization of the values of corporate social responsibility in accordance with the goals of sustainable development.

At the core of developing a strategy for corporate social responsibility is the unification of efforts of all seven territorially separate agencies of the company for the above-mentioned purposes.

In general, the achievement of the goal of the corporate social responsibility strategy of the dealer company «Agrotechsoyuz» involves setting up and implementing a set of tasks, united in separate directions, each of which aims to promote the achievement of certain «Goals of Sustainable Development». The following areas of strategy for the company are as follows: the direction 1. Ensuring transparency, publicity of the company's activities and development of corporate culture; direction 2. Harmonious development of workers and promotion of their initiative; direction 3. Reliable partner and responsible member of rural communities; direction 4. Educational initiatives for staff, partners and local communities; a direction 5. Support of resource-saving and environmental initiatives and ensuring of safety standards.

The next step in shaping the corporate social responsibility strategy of «Agrotechsoyuz» company should be to develop a plan for implementing measures for solving problems in each of the five identified areas.

Originality. The strategy of corporate social responsibility of the dealer company «Agrotechsoyuz» is formed taking into account those social initiatives that have already been implemented by the company in recent years, as well as taking into account such factors as the number of employees of the company and their distribution by position, the territorial distribution of representations, the specifics of the main activity, financial company capabilities, etc.

Conclusion. The development and implementation corporate social responsibility of the LLC «Agrotechsoyuz» strategy is evidence of the company's readiness to form strategic values for its activities and increase its competitiveness in accordance with the goals of sustainable development. Implementation of the proposed strategy of corporate social responsibility will help to achieve positive effects both for «Agrotechsoyuz» and for various groups of stakeholders, in particular: increasing the efficiency of employees' labor and company profits, developing corporate culture, increasing the trust of external stakeholder companies, improving the environmental state of the environment, growth of a positive image of the company.

Keywords: social responsibility; strategy of corporate social responsibility; sustainable development goals; the purpose of the strategy; stakeholders; principles of the Global Compact; the values of corporate social responsibility; non-financial reporting; corporate culture.

*Одержано редакцією 27. 02.2018 р.
Прийнято до публікації 06.03.2018 р.*

УДК 331.546

Окулич-Казарин В.П.,
доктор педагогических наук, МВА
Член Международной научной ассоциации
экономистов и юристов «Консилиум»

ЭКОНОМИКА ТРУДА: АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА БАНКА

Аннотация. *Выполнен анализ персональных компетенций идеального сотрудника банка, работающего с клиентами. Получен список персональных компетенций идеального сотрудника банка, работающего с клиентами: честность, ответственность, коммуникабельность. Полученный список будет полезен банковским учреждениям при реализации кадровой политики в планировании, подборе, мотивации и обучении кадров.*

Ключевые слова: *идеальный сотрудник банка; персональные компетенции; экономика труда; работа с клиентами.*

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важнейшими научными и практическими задачами. В настоящем исследовании речь идет, прежде всего, не столько о сотрудниках банка, целью которых есть продажа банковских продуктов. Речь

идет, прежде всего, о сотрудниках банка, непосредственно работающих с клиентами, и целью которых есть удовлетворение потребностей клиентов.

Известно, что в процессе планирования, подбора, мотивации и обучения кадров, владельцы, менеджеры и кадровые службы банков обычно исходят из собственных представлений о важности каждой из персональных компетенций сотрудников.

Поэтому, в исследовании требовалось определить персональные компетенции «идеального» сотрудника банка, который может обеспечить высокий уровень лояльности клиентов и высокие экономические результаты работы банка.

Определение персональных компетенций идеального сотрудника банка полезно при реализации кадровой политики банковских учреждений при планировании, подборе, мотивации и обучении кадров, работающих в контакте с клиентами.

В настоящем исследовании персональные компетенции сотрудника банка оценены на основе совокупного мнения клиентов.

Исследование выполнено в Польше в течение 2016-2017 гг. в рамках:

- научного Гранта «Проблемы занятости и регулирования трудовых отношений в отраслях экономики» (номер государственной регистрации 0114U006190), Украина, Днепрпетровск;

- при поддержке Международной научной группы (Беларусь, Польша, Сербия, Россия, Украина).

Анализ последних исследований и публикаций, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор, выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается данная статья. Важность планирования, подбора, мотивации и обучения кадров, а также корректировки этих процессов многократно описана в научных источниках, например, в [1]. Что касается банковской сферы, то известна публикация [2], где детально проанализированы ключевые компетенции руководителя филиала (дополнительного офиса) банка. В работе рассмотрены три группы компетенций в соответствии с образовательными стандартами ЕС [3]: персональные, социальные профессиональные знания и умения.

На основе изучения передового опыта зарубежных компаний, в статье [4] были выделены наиболее адекватные банковской сфере профессиональные компетенции сотрудников:

- ориентация на результат - сотрудник настойчиво, упорно двигается к решению задачи, пока она не будет решена;

- профессионализм - сотрудник демонстрирует знание работы и профессиональную экспертизу в своей области;

- эффективная коммуникация - сотрудник проявляет умение налаживать и поддерживать результативные отношения с клиентами/коллегами;

- клиентоориентированность - сотрудник проявляет готовность сосредоточить усилия на выявлении потребностей клиентов и их выполнении.

Здесь оказались совмещены две группы компетенций [3]: персональные и профессиональные.

На основе изучения передового опыта зарубежных компаний, автором работы [5] был выделен набор наиболее важных профессиональных компетенций для банковских специалистов операционного отдела, инкассаторов, клиентских менеджеров (работа с физическими и юридическими лицами, с корпоративными клиентами). Модель компетенций банковского работника выглядит следующим образом:

1. Клиентоориентированность,
2. Саморазвитие (самотивация),
3. Инновационность,
4. Умение работать в команде,
5. Самоорганизация,

6. Стрессоустойчивость,
7. Ориентация на достижение результата,
8. Построение отношений и влияние,
9. Убедительная коммуникация.

К сожалению, в работе [5] не указан «вес» каждой из компетенций, что не дает возможности концентрации внимания на самых важных компетенциях. Дополнительным недостатком работы является смешение двух групп компетенций: персональных и социальных.

В работе [6] оценена только одна группа компетенций - профессиональные знания и умения сотрудника банка, работающего с клиентами [3]. Здесь авторы выявили пять важнейших компетенций из группы «знания и умения в профессиональной сфере» для идеального сотрудника банка, который непосредственно работает с клиентами:

1. Знания по направлению, в котором он работает,
2. Знания законов,
3. Знания в области маркетинга,
4. Общая эрудиция (широкое мышление),
5. Знания в области экономики.

Авторы показали [6], что первая позиция - «Знания по направлению, в котором он работает» не вызывают сомнения. Сотрудник банка должен быть профессионалом в своем деле и этот факт приводит к высокому качеству обслуживания клиентов. Как правило, этому учатся в процессе работы на рабочем месте или на корпоративных тренингах, постепенно наращивая профессионализм. Профессиональная подготовка в ВУЗе не ориентирована на развитие этой компетенции.

Вторая позиция списка «Знания законов» появилась совершенно неожиданно для авторов упомянутой статьи [6]. Возможно, это является составной частью первой позиции. Так как, многие банковские вопросы клиентов связаны с знанием правовой базы, в том числе в сфере налогообложения банковских доходов.

В иной интерпретации авторов, «Знание законов» может быть потребовано в случаях, если сотрудники банка собираются «грамотно» обманывать клиентов. А после этого, долго судиться с клиентами. Компетенция «Знание законов» может быть обретаена в течение обучения в ВУЗе.

Третья позиция «Знания в области маркетинга» возникла вполне закономерно [6]. Думается, что сотрудник банка должен уметь ориентироваться в конкурентной обстановке и объяснить клиенту преимущества каждого продукта. Эта компетенция также может быть приобретена в период обучения в ВУЗе.

Неожиданно, с точки зрения клиентов, оказалось, что сотрудник банка, обслуживающий клиентов, должен быть высоко эрудированным. Сегодня эта компетенция встречается реже, чем потребность в высоко квалифицированных сотрудниках банка. Её развитие трудно обеспечить путем длительной работы на рабочем месте или на корпоративных тренингах. Если они не организованы в виде специальной системы, ориентированной, в том числе, на развитие общей эрудиции.

И, наконец, пятая важная компетенция «Знания в области экономики» [6]. Как ни странно, клиенты поставили эту компетенцию после знания законов и маркетинга. Этот факт следует принять во внимание банковским учреждениям при реализации кадровой политики: при планировании, подборе и обучении кадров, работающих в контакте с клиентами. Эта компетенция развивается в ВУЗах экономического и банковского профилей.

Таким образом, в работах [2, 4, 5] оказалась подчеркнута роль персональных компетенций.

Следовательно, ниже будут проанализированы персональные компетенции идеального сотрудника банка, работающего с клиентами.

Формулировка целей статьи (постановка задачи). Целью исследования было определение персональных компетенций идеального сотрудника банка, работающего с клиентами.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

Методы исследования. Основными методами исследования были анкетирование и статистическая обработка анкет [7]. Анкета включала 33 компетенции [8]. Компетенции идеального сотрудника банка были разделены на 3 группы в соответствии с образовательными стандартами ЕС [3]:

- персональные;
- социальные;
- знания и умения в профессиональной сфере.

Методика подготовки и проведения анкетирования, а также статистической обработки его результатов опубликованы в источнике [7].

Исследование выполнялось в три этапа.

На первом этапе (сентябрь 2016 г.) были выполнена оценка ситуации и поставлена цель исследования.

На втором этапе (октябрь-декабрь 2016 г.) выполнено анкетирование.

На третьем этапе (январь-июнь 2017 г.) были выполнена статистическая обработка анкет, проанализированы полученные результаты и сформулировано заключение.

На последнем этапе – оформлен текст статьи.

В анкетировании приняли участие студенты очной и заочной форм обучения специальностей «Администрация» и «Менеджмент» Академии Яна Длугоша в Ченстохове, Польша:

- администрация, заочная форма – 25 чел.;
- администрация, очная форма – 28 чел.;
- менеджмент, заочная форма – 15 чел.

Статистические методы исследования позволили охватить следующие три профессиональные группы (табл. 1).

Таблица 1

Общая характеристика респондентов, Польша

Специальность	Форма обучения	Кол-во	Характеристика респондентов
«Администрация»	заочная	25	Работники администрации публичной, имеющие теоретические знания и реальное представление об условиях работы органов местного самоуправления, в том числе в работе с населением, которых условно можно считать клиентами государственных и муниципальных служб.
«Администрация»	очная	28	Студенты 2 ступени (магистратура), выбравшие специальность по призванию (чисто теоретически), прошедшие практику в органах государственной власти, знающие теорию и имеющие теоретическое представление о работе системы управления, в том числе в работе с населением, которых условно можно считать клиентами государственных и муниципальных служб.
«Менеджмент»	заочная	15	Работники системы управления в реальном секторе экономики, которые работают в реальном секторе экономики, имеют реальное представление о работе системе управления и уже знают основы теории управления. Они работают в несколько иной среде и их жизнь больше зависит от качества обслуживания клиентов.

В жизни, они реально являются клиентами банков, так как регулярно пользуются услугами банков и обращаются к сотрудникам банка с различными вопросами. Одновременно отметим, что сферой профессиональных интересов респондентов есть процесс управления.

Результаты анкетирования респондентов.

В настоящем исследовании выполнен анализ первой группы компетенций, а именно «персональные» компетенции.

Результаты обработки мнений респондентов о персональных компетенциях приведены в таблицах 2-4. Здесь жирным шрифтом выделены компетенции, стоящие на первых трех местах в рейтинге компетенций с точки зрения респондентов.

Таблица 2

Персональные компетенции (специальность «администрация», заочные)

№	Компетенции	Значение		
		M_x	δ_{x-1}	Рейтинг
1	Любовь к управленческой деятельности	10,36	1,95	11
2	Внимательность	4,07	2,55	2
3	Память	5,79	2,68	5
4	Логика	5,86	2,42	6
5	Творческие способности	6,50	3,60	8
6	Лидерские качества	10,79	1,66	12
7	Честность	2,57	2,41	1
8	Ответственность	5,64	2,97	4
9	Самостоятельность	7,00	2,80	9
10	Стрессустойчивость	8,14	2,42	10
11	Справедливость	6,07	2,71	7
12	Коммуникабельность	4,93	3,01	3

Таблица 3

Персональные компетенции (специальность «администрация», очные)

№	Компетенции	Значение		
		M_x	δ_{x-1}	Рейтинг
1	Любовь к управленческой деятельности	11,28	0,87	12
2	Внимательность	6,00	2,95	7
3	Память	5,80	2,99	5
4	Логика	5,40	3,06	3
5	Творческие способности	8,32	2,28	10
6	Лидерские качества	10,56	1,98	11
7	Честность	2,08	1,47	1
8	Ответственность	3,16	2,17	2
9	Самостоятельность	6,68	1,59	8
10	Стрессустойчивость	7,32	2,56	9
11	Справедливость	5,92	2,28	6
12	Коммуникабельность	5,44	2,71	4

Таблица 4

Персональные компетенции (специальность «менеджмент», заочные)

№	Компетенции	Значение		
		M_x	δ_{x-1}	Рейтинг
1	Любовь к управленческой деятельности	10,36	1,77	11
2	Внимательность	8,18	2,44	10
3	Память	7,54	2,31	9
4	Логика	6,63	2,18	7
5	Творческие способности	6,18	2,72	6
6	Лидерские качества	10,55	2,31	12
7	Честность	2,72	2,41	1
8	Ответственность	3,00	1,85	2
9	Самостоятельность	5,09	2,93	4
10	Стрессустойчивость	6,09	3,08	5
11	Справедливость	7,36	3,08	8
12	Коммуникабельность	4,27	2,09	3

Сопоставление статистических данных, приведенных в табл. 2-4 показало примерное совпадение результатов анкетирования профессионально-образовательных групп, основанных на специальности «администрация». Выборочные средние анкетирования респондентов специальности «менеджмент» отличаются от мнения двух вышеназванных групп. Это может быть связано с тем, что респонденты специальности «администрация» имеют близкую профессиональную психологию. Они не ориентированы:

- на обслуживание клиентов,
- не ориентированы на высокий уровень лояльности клиентов,
- не ориентированы на высокие экономические результаты работы.

На эти цели, в большей мере, ориентированы респонденты специальности «менеджмент».

Обобщенная информация из данных табл. 2-4 показана в табл. 5.

Таблица 5

Персональные компетенции (общая информация)

№	Компетенция	Рейтинг в группе			Среднее значение	Место
		1	2	3		
1	Честность	1	1	1	1	1
2	Ответственность	4	2	2	2,7	2
3	Коммуникабельность	3	4	3	3,3	3

Обобщение данных показало три главных с точки зрения респондентов персональных компетенции идеального сотрудника банка, который непосредственно работает с клиентами:

1. Честность,
2. Ответственность,
3. Коммуникабельность.

Обсудим полученный список с точки зрения привычного подхода к оценке компетенций сотрудников банка. Ещё раз обратим внимание, что целью настоящего исследования являлся анализ исключительно персональных компетенций.

Первая позиция списка персональных компетенций (Честность) не вызывает сомнения. Сотрудник банка должен быть честным и этот факт приводит к высокому доверию со стороны клиентов.

Как правило, честности не учат в процессе работы на рабочем месте или на корпоративных тренингах. Обучение в ВУЗе тоже не ориентировано на развитие этой компетенции. Чаще всего, студенты прогуливают занятия и на экзамене стараются списать ответы.

Технологические возможности тренировки честности заложены в Восточной образовательной системе [9]. Некоторые приемы тренировки честности в учебном процессе описаны в публикации [10].

Вторая компетенция из списка - «Ответственность» появилась несколько неожиданно. Сегодня эта компетенция встречается реже, чем потребность в высококвалифицированных сотрудниках банка. Компетенция «Ответственность», к сожалению, не может быть обретаема в течение обучения в ВУЗе. Её развитие трудно обеспечить путем длительной работы на рабочем месте или на корпоративных тренингах. «Ответственность» можно тренировать только на тренингах нового поколения.

Третья позиция «Коммуникабельность» определена вполне закономерно. Эта компетенция может быть приобретена в процессе социализации в период обучения в ВУЗе. Также эта компетенция развивается на многочисленных тренингах, как корпоративных, так и открытых.

Выводы данного исследования, перспективы дальнейшего исследования данной темы. Таким образом, в перечень персональных компетенций идеального работника банка, по мнению респондентов, вошли компетенции:

- «Коммуникабельность», получаемая в ВУЗах или обретаемая в процессе обучения на тренингах,

- две проблемные компетенции «Честность», «Ответственность». Компетенцию «Ответственность» можно тренировать на тренингах нового поколения. Компетенцию «Честность» в реальности тренировать очень трудно.

Из этого вытекает, что при планировании, подборе, мотивации и обучении работников банка, следует тщательно отбирать персонал, обладающий такими компетенциями, как «Честность», «Ответственность», так как эти компетенции практически невозможно развивать. Компетенция «Коммуникабельность» тоже важна, однако её можно развивать.

Полученные результаты не могут считаться закономерностью или устойчивой тенденцией. Однако, они являются реальным фактом, который следует учитывать в банковских учреждениях (не только Польши) при планировании, подборе, мотивации и обучении кадров, работающих в контакте с клиентами.

Список использованной литературы

1. Шайкина Ю.В. Стимулирование труда персонала, как один из факторов повышения конкурентоспособности организаций сферы услуг / Ю.В. Шайкина // Экономика и бизнес: теория и практика. Международный ежемесячный научный журнал. – 2016. - № 11. - С. 85–88.
2. Okulicz-Kozaryn W. Innovations in HRM: the results of the assessment of key competences of the Bank branch Manager / W. Okulicz-Kozaryn // Strategic estimations and vectors of Ukraine's social and economic development in the conditions of European Integration and the world partnership. – 2017 – С. 318 - 325.
3. Карта предмета [Электронный ресурс] : – Режим доступа : <http://www.ajd.czyst.pl>
4. Долженко Р. Использование модели компетенций в системе оплаты труда банковского персонала / Р. Долженко // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. - N 4.
5. Султанова А. В. Использование модели компетенций в работе с персоналом коммерческого банка / А. В. Султанова // Вестник СамГТУ. – 2014. - №4.
6. Okulicz-Kozaryn W. / Экономика труда в Польше: ключевые знания и умения сотрудника банка глазами клиентов / W. Okulicz-Kozaryn, K. Korpczyńska, R. Tomczyk, D. Świątek // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2017. - №2. - С. 210-215.
7. Окулич-Казарин В. П. Экономика в Польше: как влияют компетенции идеального директора школы на бизнес в образовании? / В. П. Окулич-Казарин // Экономика и бизнес: теория и практика. Международный ежемесячный научный журнал. – 2016. - № 12. – С. 85–88.
8. BUS_9641_Business_Statistics_5M : [Lecture notes for the Program «Masters of Business Administration»]. – NY : Kingston University, 2009. - 106 p.
9. Щербakov Э. Л. Современные методы оценки знаний и интеллекта. Учеб. пособие для преподавателей - слушателей факультета повышения квалификации / Э. Л. Щербakov – Краснодар : Кубан. гос. технол. ун-т, 1997. - 156 с.
10. Методика дистанционного тестирования как элемент профилактики коррупции: Материалы Междун. Конф., ч.2, [Информационные технологии в образовании], (М., 2010 г.) / М.: МИРЭА. – М.: МИРЭА, 2010. - с. 208 – 211.

References

1. Shaikina, Yu.V. (2016). Stimulation of personnel labor as one of the factors of increasing the competitiveness of service organizations. *Economics and business: theory and practice. International monthly scientific journal*, 11, 85-88. (in Rus)
2. Okulicz-Kozaryn, W. (2017). Innovations in HRM: the results of the assessment of key competences of the Bank branch Manager. Strategic estimations and vectors of Ukraine's social and economic development in the conditions of European Integration and the world partnership, 318 - 325. (in Eng)
3. Item map. Retrieved from: <http://www.ajd.czyst.pl> (in Rus)
4. Dolzhenko, R. (2011). The use of the competence model in the system of remuneration of bank staff. *Kadrovik. Personnel management*, 4. (in Rus)
5. Sultanova, A.V. (2014). Use of the competence model in work with the personnel of a commercial bank. *Bulletin of SamSTU*, 4. (in Rus)

6. Okulicz-Kozaryn, W. (2017). Labor Economics in Poland: key knowledge and skills of a bank employee through the eyes of clients / W. Okulicz-Kozaryn, K. Koczyńska, R. Tomczyk, D. Świątek. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2, 210-215. (in Rus)

7. Okulich-Kazarin, W. (2016). Economics in Poland: how do the competencies of the ideal director of a school affect business in education? *Economics and business: theory and practice. International monthly scientific journal*, 12, 85–88. (in Rus)

8. BUS_9641_Business_Statistics_5M : [Lecture notes for the Program «Masters of Business Administration»]. – NY : Kingston University, 2009. - 106 p.

9. Scherbakov, E.L. (1997). Modern methods of assessing knowledge and intelligence. Textbook. manual for teachers - students of the faculty of professional development. – Krasnodar: the Kuban. state. technol. un-t. (in Rus)

10. Methodology of remote testing as an element of corruption prevention: Materials. Conf., Part 2, [Information technologies in education], (M., 2010 г.). – M.: MIREA, 2010. (in Rus)

Okulich-Kazarin V.P., PhD, MBA

Member of the International Scientific Association
of Economists and Jurists "Consilium"

LABOUR ECONOMICS: THE ANALYSIS OF PERSONAL COMPETENCIES OF AN IDEAL EMPLOYEE OF THE BANK

Abstract. Introduction. In this study, we are talking about the employees of the bank, directly working with customers, and whose purpose is to satisfy the needs of customers. It is known that in the process of planning, selection, motivation and training of personnel, the owners, managers and personnel services of banks usually proceed from their own ideas about the importance of each of the personal competences of employees. Therefore, the study was required to determine the personal competencies of the "ideal" employee of the bank, which can ensure a high level of customer loyalty and high economic performance of the bank. Determining the personal competencies of an ideal bank employee is useful in implementing the personnel policy of banking institutions when planning, selecting, motivating and training personnel working in contact with clients.

Purpose. The purpose of the study was to determine the personal competencies of the ideal employee of the bank working with clients.

Methods of research. The main methods of research were questioning and statistical processing of questionnaires. The questionnaire included 33 competences. Competences of the ideal employee of the bank were divided into 3 groups in accordance with the EU educational standards: personal; social; knowledge and skills in the professional sphere.

Results. It was the analysis of personal competencies for the ideal Bank employee working in contact with clients. The study was performed by the method survey of three groups of respondents in Poland. Obtained three main personal competencies: honesty, responsibility, good communication skills. The resulting list of competencies is useful to banking institutions for planning, selection, motivation and training of personnel, working in contact with clients.

Conclusion. The generalization of the data showed three personal competences of the ideal employee of the bank that directly works with clients from the point of view of respondents: honesty, responsibility, sociability. Thus, in the list of personal competencies of an ideal employee of the bank, according to respondents, the following competences were included:

- "Communicative skills", obtained in higher education institutions or acquired in the process of training at trainings,

- two problem competence "Honesty", "Responsibility". Competence "Responsibility" can be trained at trainings of the new generation. The competence of "Honesty" in reality is very difficult to train.

Keywords: an ideal employee of the bank; personal competences; labor economics; work with clients.

*Одержано редакцією 12. 02.2018 р.
Прийнято до публікації 26.03.2018 р.*