**УДК 331.1**

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В БАНКЕ

Кожахметова А.Г.

*Аспирантка 3-го курса Омского государственного технического университета*

***Аннотация - л***ояльность сотрудников — это  параметр, характеризующий отношение сотрудников к банку. На уровень лояльности оказывают существенное влияние нематериальные схемы мотивации, связанные с репутацией кредитной организации, уровнем информированности и карьерными возможностями сотрудников, личностными и про­фессиональными качествами их непосредственных руководителей и руководства банка, системой нематериальной мотивации, уровнем нагрузки, возможностями для обучения и профессионального раз­вития

***Ключевые слова –***  коммерческий банк; лояльность клиентов; опрос клиентов; банковский продукт; имидж банка; качество обслуживания; система лояльности клиентов.

I ВВЕДЕНИЕ

 В отечест­венной и зарубежной научной литературе последних лет достаточно глубоко прора­ботана тема формирования лояльности клиентов банков, тогда как способы ее оценки и методики измерения, на наш взгляд, остаются не до конца раскрытыми.

Лояльность и вовлеченность персонала являются важным инструментом для определения ключевых факторов, которые положительно или отрицательно влияют на продуктивность работы сотрудников. Компетентность и профессионализм – это не единственные качества сотрудников, от которых зависит эффективность работы персонала, также стоит обратить внимание на отношение к работе. Отношение к работе зависит от многих факторов, влияющих на вовлеченность и лояльность персонала.

Повышение лояльности персонала одна из самых приоритетных задач, которая существует в любой организации. Большую значимость приобретает решение данной проблемы и в сфере здравоохранения. Ведь учреждение будет достигать намеченных целей, если создаст условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании. Теория вовлеченности – это усовершенствованная и более полная версия теории лояльности, которой до недавнего времени придерживались руководители и менеджеры по персоналу. Лояльность обеспечивает более высокую степень вовлеченности и преданности сотрудников.

Лояльность персонала – это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность сотрудников предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний.

В толковом словаре В.И. Даля лояльный рассматривается как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный [1]. В энциклопедии Брокгауза к этому добавляется законность, верность долгу, принципу [2], а в толковом словаре русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой о лояльном говорится как о держащемся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-нибудь. В большом энциклопедическом словаре лояльность рассматривается как выполнение законов, установлений и требований органов власти и как корректность, отказ от каких-либо предосудительных и недоброжелательных действий.

Вершило Ю.М. уточняет, что лояльность персонала появляется вследствие его удовлетворенности работой. В основе оценки удовлетворенности работой сотрудников лежат потребности и ожидания от компании [3].

Свое определение лояльности предлагает О.С. Дейнека: «Лояльность — это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании и, наконец, человеческая связь между подчиненным и его начальником». При этом определении выделяются взаимные обязательства работников и работодателя: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится о работниках, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей». Также автором уделено влияние механизмам межгрупповой идентификации, «лояльность к своей группе (фирме) означает отчуждение от других групп».

Исследованием лояльности и вовлеченности в последнее время занимались Харский К.В., Вершило Ю.М., Липатов С.М., Малиц Е.М., Доминяк В.И., Коновалова В.Г., Свергун О., Ведерникова О., Авшалумова Р., Гвоздева С.М. и др.

 До сих пор нет единого понятийного поля относительно содержания понятия лояльность. Loyalty в переводе на русский язык имеет довольно большое количество толкований, среди них такие как верность, приверженность, привязанность, верноподданность, преданность. Несмотря на то, что понятия имеют схожий смысл, их условно можно разделить на две категории:

1. Поведение, основанное на принуждении – приверженность, верноподданность, а по сути, лояльность;

2. Поведение, основанное на внутреннем желании – вовлеченность.

Специалисты в области исследования социальных отношений выделяют целый ряд различий между лояльностью и вовлеченностью. В их основу легли такие факторы как:

1. Эмоциональная привязанность к организации, то есть эмоциональное желание работать в организации;

2. Цена ухода из организации, то есть подсчет выгод и потерь от ухода из компании, сотрудник сравнивает свои цели, и цели компании в которой работает и не уходит, потому что не хочет;

3. Ощущение и осознание того, что есть обязательства перед организацией, в которой работает сотрудник.

.

II.ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель статьи – изучить теоретические основы понятия лояльности персонала в банке и на их основе разработать технологию формирования и повышения лояльности персонала к организации в филиале банка.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы понятия лояльности персонала в банке.
2. Разработать инструментарий и провести социологическое исследование уровня и качества лояльности персонала в банке.
3. Выделить субъекты формирования, повышения и поддержания лояльности персонала к банку.
4. Определить перечень и порядок мероприятий, направленных на формирование, повышение и поддержание лояльности персонала к банку. [4]

III. ТЕОРИЯ

Лояльность персонала — один из скрытых, но важных факторов, влияющих на успешность любой организации. Сегодня вопрос о поддержании лояльности персонала особенно актуален в такой специфической организации, как банк. Нелояльность работников банка может привести к серьезным последствиям, нарушить безопасность, снизить его конкурентоспособность. В то же время умелое управление лояльностью персонала позволит повысить эффективность банковской деятельности.

В процессе проведения интервью с руководителями среднего звена и их подчиненными в банках можно было услышать разные точки зрения. Одна из респондентов высказалась следующим образом: «Лояльность — это чувство патриотизма. Это слово вечное, оно и сегодня очень актуально. Лояльность возникает, когда у человека появляется желание защитить свой банк, сделать все для того, чтобы было выгодно не  только тебе, но и банку».

Действительно, лояльность персонала появляется тогда, когда общие цели и интересы организации не отходят на второй план, когда они превращают группу людей в организацию.

К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему банку, если соблюдают инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из банка. Однако лояльность — гораздо более широкое понятие. Она представляет собой идентификацию сотрудника с организацией, ощущение сотрудником себя как частицы крупной системы. Преданные организации работники проявляют готовность выполнять обязанности, возложенные на них; терпеть ограничения, накладываемые организацией; не подводить коллег по работе; соблюдать предписанные нормы, инструкции; соглашаться с политикой и стратегией банка.

Уровень лояльности отражает веру работников в цели и миссию банка, желание внести вклад в его процветание и намерение работать в нем. [5].

Лояльность определяется рядом факторов как субъективного, так и объективного порядка. К объективным относятся: состояние банка на определенном этапе его развития (совершенство структуры, внутрикорпоративных связей и т.п.); миссия и стратегия развития банка; положение банка на рынке и его конкурентные преимущества; внешние условия; сложившаяся организационная культура и другие.

Субъективные факторы включают в себя: стиль руководства, принятый в банке; личность самого руководителя; эффективность системы управления (качество управленческих решений, организация работы трудового коллектива и т.п.); социальные отношения в коллективе; морально-нравственную позицию самого работника; возможность реализации своих профессиональных интересов, притязаний и другие. Даже такие факторы, как наличие альтернатив после принятия решения о вступлении в данную организацию, могут оказать влияние на последующий уровень лояльности.

Такая «многомерность» лояльности обусловливает существование множества ее разновидностей.

Разные типы работников могут быть по-разному лояльными к своему банку. Например, работники с  длительным стажем или «новички»; работники, для которых материальное поощрение является определяющим, или те, кто в большей степени заинтересован в карьерном росте или стабильной работе и т.п.

У опытных специалистов, имеющих длительный стаж работы в банке, усвоивших его корпоративную культуру, вырабатывается в результате привязанность именно к этому банку. У таких работников преданность идее, делу, банку несравнимо больше, чем у их коллег, проработавших непродолжительное время, или у вновь пришедших работников. Лояльность новых работников, не связанных пока с банком никакими общими корпоративными ценностями, формируется и развивается под воздействием сложившейся в организации корпоративной культуры. При этом процессы формирования и развития лояльности как «новичков», так и «старичков» не должны проходить без участия руководителей.

Руководитель сталкивается с весьма неоднородной лояльностью работников и различным проявлением нелояльности, что влечет за собой целый спектр проблем и конфликтов в организации. При этом руководители не всегда четко представляют, какие формы проявления лояльности ожидаются ими и в чем может проявиться нелояльность персонала.

Нелояльность работника выражается чаще всего в каком-либо преднамеренном нанесении ущерба организации в разных масштабах, приводящего к ослаблению или подрыву ее конкурентных позиций. Нелояльное отношение работников к своему банку может повлечь за собой возникновение ряда проблем. Это и высокая текучесть кадров, и снижение качества работы, и потери рабочего времени, и нарушение коммуникаций и т.п. [6].

IV. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Лояльность сотрудников — это еще один параметр, характеризующий отношение сотрудников к банку. На уровень лояльности оказывают существенное влияние нематериальные схемы мотивации, связанные с репутацией кредитной организации, уровнем информированности и карьерными возможностями сотрудников, личностными и про­фессиональными качествами их непосредственных руководителей и руководства банка, системой нематериальной мотивации, уровнем нагрузки, возможностями для обучения и профессионального раз­вития и т.д.

В отличие от удовлетворенности лояльность не может быть выражена только двумя значениями: «лоялен» или «нелоялен». В каких-то ситуациях сотрудник может быть лояльным и положительно харак­теризовать какую-либо ситуацию или «элемент» банка (например, «у меня интересная работа»). Одновременно в других ситуациях он может высказываться отрицательно (например, «меня опять задер­жали на работе»). Под «элементами» банка необходимо понимать все, что имеет отношение непосредственно к банку: оценку профес­сиональных и личностных качеств руководителей и коллег, бренд банка, внешний вид зданий банка и комфортность рабочего места, бизнес-процессы и т.д. Так как подсчитать все ситуации, в которых сотрудник бывает «лояльным» или «нелояльным», фактически невозможно, банкам приходится вводить некую расчетную величину — уровень лояль­ности, который рассчитывается по определенному алгоритму.

Рас­чет осуществляется на основании периодического (обычно раз в месяц) опроса сотрудников об отношении их к тем или иным характери­стикам их работы в банке. Для этого вводятся понятия «положи­ тельная лояльность» (сотрудник позитивно относится или характе­ризует тот или иной элемент своей работы), «отрицательная лояль­ность» (отрицательное отношение сотрудника) и «нейтральная лояльность» (сотрудник не высказал своего мнения).

Параметр лояль­ности обычно измеряется в процентах, и сумма положительной, отрицательной и нейтральной лояльности составляет 100%. В отличие от методики расчета уровня удовлетворенности мето­дика расчета уровня лояльности всегда уникальна для каждого банка, однако какие-то общие элементы в этой методике все равно будут присутствовать. Данный расчет получен по результатам ответов сотрудников банка на следующие вопросы:

1. всегда ли вам комфортно работалось с вашим руководителем в течение последнего месяца?
2. в течение последнего месяца ваш руководитель проявил себя как лидер?
3. всегда ли ваш руководитель соблюдал по отношению к вам и  другим подчиненным деловую этику в  течение последнего месяца?
4. всегда ли ваш руководитель был справедлив с вами или вашими коллегами в течение последнего месяца?
5. всегда ли ваш руководитель был для вас примером профес­сионального отношения к делу в течение последнего месяца?

Часть сотрудников ответили на вопросы положительно (положи­ тельная лояльность), часть — отрицательно (отрицательная лояль­ность), а некоторые сотрудники вообще не захотели отвечать на ряд вопросов (нейтральная лояльность). При оценке качеств руководи­ теля параметром, имеющим наибольшую значимость (вес) для банка, является параметр «справедливость», а параметр «лидерские каче­ства» имеет наименьшую значимость.

 Итоговый результат вычис­ляется как сумма процентных значений величины лояльности для каждого параметра, умноженных на соответствующий вес пара­ метра. Для сотрудников, занимающихся кредитованием корпоративных клиентов, лояльность по отношению к ключевым элементам банка — руководству, окружению, финансовым и нефинансовым условиям работы, бизнес-процессам — должна быть не ниже, чем показатели в среднем по банку.

Под лояльностью персонала мы понимаем готовность персонала работать по существующим правилам и условиям, которые предлагает компания. Безусловно, лояльные сотрудники разделяют ценности компании и являются их трансляторами. Лояльный сотрудник мотивирован на работу, на выполнение своих обязанностей именно в этой компании, то есть стремится сохранить свое рабочее место.

В Сбербанке большое внимание уделяется вовлеченности персонала. Для этого каждый год проводится масштабный опрос сотрудников. Полученная по результатам обратная связь используется для определения приоритетов в работе с персоналом. В 2017 году опрос вовлеченности впервые прошел полностью в онлайн формате, что увеличило число участников до 194 тыс. человек и расширило географию опроса до 346 городов. Индекс вовлеченности второй год подряд показал значительный рост – на 6,7 п.п. до уровня 75,6 п.п. Факторами, оказывающими наибольшее влияние на вовлеченность сотрудников Сбербанка, являются: качество управления изменениями в Банке, в том числе качество коммуникаций; высшее руководство – уровень его компетентности, открытость в общении с сотрудниками, создание условий для эффективного взаимодействия; возможность для эффективного выполнения работы – скорость принятия решений, простота процесса согласования, возможность влиять на принимаемые решения, профессионализм и соответствие ценностям сотрудников. По результатам опроса сформирован набор практических рекомендаций для развития корпоративной культуры Банка. В 2018 году будет повышено качество коммуникаций в процессе управления изменениями, использованы оценки по ценностям во всех элементах HR-цикла при принятии кадровых решений. Будет вестись работа над развитием у руководителей наставнического стиля лидерства в ежедневной работе, повышением дисциплины своевременного информирования о проблемах и ошибках.

Для Сбербанка важны его сотрудники, их профессиональные достижения. Банк понимает, что высоких результатов можно достичь, только собрав команду единомышленников, которую будет объединять общая система ценностей. Сбербанк в своей работе опирается на 3 ориентира:

1. Я – лидер: честность, ответственность, самореализация;
2. Мы – команда: взаимопомощь, общий результат, уважение, доверие;
3. Все – для клиента: высокое качество услуг, первоклассное обслуживание, удовлетворение потребностей.

В первую очередь, для сотрудников Сбербанк – это место, где их ценят и проявляют заботу. Банк дает им возможность профессионального развития и карьерного роста. Сотрудники активно участвуют во всех процессах, они – цельный механизм, а не детали в отдельности. Сбербанк предоставляет интересную работу, которой можно гордиться.

В Сбербанке большое внимание уделяется повышению лояльности персонала. В исследовании лояльности приняли участие 148 тыс. сотрудников. За год индекс вовлеченности значительно вырос – с 61,2 до 68,9 пунктов. Среднее значение для финансовых компаний мира - 69,0 пунктов. Выросла удовлетворенность важнейшими факторами, связанными с работой в Банке: имиджем высшего руководства, системой вознаграждений и льготами для сотрудников. Положительная динамика обусловлена откликом работников на системное повышение заработных плат [7].

Предприятие обладает рядом бесспорных преимуществ. Во-первых, узнаваемость бренда, что позволяет дочернему предприятию воспользоваться всеми успехами Сбербанка России. Во-вторых, это мощная финансовая поддержка, которая позволяет развиваться во многих направлениях. Но даже таким гигантам трудно удержаться «на вершине» без команды высококвалифицированных сотрудников, которые были бы лояльны к компании. Предприятие тратит большое количество ресурсов на обучение или повышение квалификации персонала, ведь это залог успешной деятельности банка. Сбербанк регулярно проводит кадровые реформы, которые включают внедрение современных технологий, изменение руководящего состава, различные тренинги и семинары, быстрый карьерный рост, а также материальное и нематериальное стимулирование. Но даже эти мероприятия не обеспечивают максимальную эффективность работы персонала. Сейчас главная проблема, требующая решения и отображающая низкие показатели, это текучесть кадров. Для повышения лояльности работников банка необходимо вносить изменения в систему мотивации сотрудников [7].

V. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

На основе изучения лояльности и удовлетворенности трудом персонала были выявлены следующие факторы неудовлетворенности персонала банка:

1. отсутствие четкой и справедливой оплаты труда;
2. чрезмерные нервные нагрузки (связанные также с низким уровнем доверия к персоналу дополнительных офисов);
3. отсутствие четкой системы карьерного роста (формальное отношение Управления по работе с персоналом к утверждению резерва);
4. отсутствие для сотрудников банка возможности реализовывать свои идеи относительно более эффективной работы банка и влиять на управленческие решения.

Для Банка, большая часть сотрудников, которого имеет высшее образование, а, следовательно, и более высокий уровень потребностей и ожиданий, очень важно разработать варианты карьерного роста для каждой должности. Об условиях продвижения по службе все сотрудники должны быть хорошо информированы.Необходимо построение эффективной системы адаптации. Помимо активных мероприятий по формированию лояльности персонала следует проводить постоянный мониторинг уровня лояльности и его изменения во времени.

Все меры, которые принимаются по уменьшению текучести и формированию лояльности персонала должны проводиться комплексно на основании предварительных исследований и изучении «болевых» точек организации.

VI. ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Подводя итоги, следует сказать, что лояльность работников имеет отношение и к благоприятным для банка последствиям, таким как наличие нормального климата и  взаимной поддержки внутри организации. Формированию лояльности способствует уверенность работника, что он может воздействовать на производственные процессы, свобода в выборе способа и очередности выполнения задания, возможности внесения в процесс своего, нового. Немаловажным является информированность работника о состоянии дел в банке, совпадение его ожиданий по отношению к работе с реальностью и т.д.

Хочется подчеркнуть, что большинство из тех проблем, которые возникают у многих руководителей во взаимодействии с работниками, можно избежать, если в банке будет уделяться соответствующее внимание формированию и укреплению лояльности работников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Чуланова, О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом // Науковедение (электронный журнал). – 2014. – №5 (24).

2. Позднякова Т.В. Теоретико-методологические аспекты изучения лояльности персонала организаций // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2013. №4 (16). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-aspekty-izucheniya-loyalnosti-personala-organizatsiy (дата обращения: 23.04.2016).

3. Вершило Ю.М. Оценка влияния лояльности персонала на экономическую эффективность деятельности коммерческого банка [Электронный ресурс] Экономическая библиотека -

 4. Штырбул С.А. Лояльность персонала Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2007. № 4. С. 151–152.

 5. Челнокова Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации // Международный научный журнал «Инновационная наука». 2015. № 11. часть 1. С. 277-28

6. Кузнецова М.Е. Анализ и оценка эффективности формирования кадрового резерва в банке // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017)

7. Сайт публичного акционерного общества Сбербанк России // [Электронный ресурс]

// официальный сайт. - Электрон.дан. – Томск, 2016.

|  |
| --- |
|   |