ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В БАНКЕ

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.

Цель – 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]

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. Итоговая положительная лояльность рассчитывается следующим образом: 30% × 0,2 + 20% × × 0,1 + 10% × 0,2 + 30% × 0,3 + 20% × 0,2. Результаты данного примера можно интерпретировать следующим образом: в случае обсуждения вопросов, связанных с руководством, сотрудники положительно отзовутся о нем только в 23% случаев. 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.

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].

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.

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.

|  |
| --- |
|  |