

Ю.И. ПЕРЕВАЛОВАЛицей №27
г. Улан-Удэ
kibanchik28@mail.ru**К ВОПРОСУ О ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТАХ,
ВЛИЯЮЩИХ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ БАНКОВСКОГО
ПЕРСОНАЛА****Y. Perevalova**
Luceum №27, Ulan-Ude**ON THE PSYCHOLOGICAL ASPECTS, AFFECTING BANK STAFF LOYALTY**

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы, связанные с формированием лояльности банковского персонала. Обоснована необходимость принятия во внимание в современных условиях показателя лояльности сотрудников в банковской среде для обеспечения финансовой безопасности банка, его стабильности и конкурентоспособности. Приводятся результаты исследования лояльности персонала, удовлетворенности трудом, и некоторых других показателей, проведенного на базе филиала одного из крупных российских коммерческих банков. На основе данных, полученных в ходе эмпирического исследования, анализируется взаимосвязь лояльности банковского персонала с удовлетворенностью трудом, с показателем реализации ожиданий и возможностей организации в реализации мотивов сотрудников, а также с такими показателями как удовлетворенность условиями труда, предпочтение работы высокому заработку, удовлетворенность достижениями в работе, интерес к работе, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством и некоторыми другими, а также делается вывод о необходимости учета данных показателей при работе с персоналом по формированию его приверженности.

Ключевые слова: лояльность персонала, удовлетворенность трудом, банковский персонал

Annotation: They study matters connected with formation of bank staff loyalty. They gave proof of the need of taking into consideration the index of bank staff loyalty to provide financial security of the bank, its stability and competitive ability. They showed results of staff loyalty research, its job satisfaction and some other indices. The research was carried out on the base of a branch of one of the largest Russian commercial banks. On the base of data received in the course of scientific research they analyze relation between bank staff loyalty with job satisfaction, with index of expectation realization and organization possibly in employees' motives realization and also with indices of working conditions satisfaction, job preference to high salary, achievement satisfaction, interest to job, satisfaction with relations with managers and some others. They make conclusion about the need of taking into account of these indices when working with staff at commitment formation.

Keywords: staff loyalty, job satisfaction, bank staff.

Лояльность персонала банка и ее поддержание на высоком уровне – это вопрос, который в современных рыночных условиях особо актуален. Умелое управление лояльностью персонала позволит повысить эффективность банковской деятельности, конкурентоспособность банка, а также может повлиять на многие другие факторы. По данным FleetBoston Financial Corp., в бан-

ковском секторе увеличение лояльности работников на 1% может принести 11 млн. долл. годового дохода и сэкономить 15-19 млн. долл. при найме и обучении. Лояльные сотрудники в 90% случаев готовы рекомендовать свою компанию другим как хорошее место работы и в 55% случаев готовы отклонять предложения работы от других работодателей [4]. Банк – это организация, в

которой особое внимание уделяется безопасности. Лояльность сотрудников может стать гарантом безопасности банка, в частности коммерческой безопасности. Нелояльность же работников банка может повлечь за собой возникновение ряда проблем: это и снижение конкурентоспособности банка, высокая текучесть кадров, и снижение качества работы, и потери рабочего времени, и нарушение коммуникаций и т.п.

Понятие лояльности персонала достаточно многогранно и имеет множество определений. Например, Магура М.И. рассматривает понятие «приверженность работников своей организации» как психологическое состояние, определяющее ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию [5]. В. Доминьяк считает, что под лояльностью персонала следует понимать «доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия» [3]. Но, необходимо понимать, что лояльность не появляется из ниоткуда, на ее формирование оказывает влияние ряд факторов. Множество различных аспектов может повлиять на то, каким будет уровень лояльности сотрудников, будет ли данный показатель стабильным и прочее.

Целью проведенного нами исследования явилось изучение лояльности сотрудников банка и влияния на нее удовлетворенности трудом в целом, а также отдельных ее факторов. В качестве гипотезы нашей работы выступило предположение о том, что между показателями лояльности и показателями удовлетворенности персонала трудом существует значимая положительная корреляционная связь. В исследовании приняли участие 78 сотрудников одного из филиалов крупного российского банка. Среди них 64% – женщины и 36% – мужчины. Средний возраст составляет – 34,5 лет. Средний стаж работы на данном предприятии – 7,9 лет. Для достижения цели исследования были использованы следующие методики: Методика «Опросник организационной лояльности» («Organizational commitment questionnaire») предложенная Лиманом Портером в 1979 г.; Опросник «Интегральная удовлетворенность трудом»; Методика «Удовлетворенность работой» В. А. Розановой; Методика «Реализация ожиданий, возможность реализации мотивов» В. Доминьяка (ВРМ). Для начала приведем общие данные, полученные нами

в ходе исследования, для получения представления о ситуации с исследуемыми показателями в данной банковской организации.

В нашем случае исследование лояльности респондентов показало, что средний ее уровень среди сотрудников банка составляет 3,8 балла из 7-ми возможных. Нелояльных сотрудников (35,9%) среди респондентов оказалось в разы больше, нежели сотрудников с высоким уровнем лояльности (1,3%). Большинство же респондентов (62,8%) в средней степени лояльны к своему банку. У мужчин данный показатель в среднем составляет 4,1 балла, у женщин более низкий – 3,6 балла. Таким образом, среди наших респондентов мужчины обладают несколько более высоким уровнем лояльности к банку, нежели женщины.

Методика «Удовлетворенность трудом» Розановой выявила, что, в среднем, уровень удовлетворенности трудом составляет 36,5 баллов, это говорит о том, что в общем плане сотрудники не вполне удовлетворены работой. Среди респондентов полностью удовлетворены трудом только 1,3% сотрудников. 25,6% – достаточно удовлетворены, 59% – не вполне удовлетворены, 14,1% – не удовлетворены. Крайне неудовлетворенных трудом сотрудников среди респондентов не оказалось. Показатель реализации ожиданий в среднем в группе составляет -1,25. Отрицательное значение показателя указывает нам на то, что ожидания работников реализовались, в среднем, в худшую сторону, ситуация по большинству ожиданий оказалась хуже, чем рассчитывали респонденты в момент приема на работу.

Показатель оценки возможности реализации мотивов составляет 6,1 (из максимально возможных 10 баллов). Согласно нормативным значениям этот показатель находится на среднем уровне. Таким образом, по оценкам респондентов, актуальные возможности организации не так уж и высоки. Это также может являться признаком невысокой удовлетворенности и, следовательно, невысокой лояльности персонала в целом. По результатам исследования нами был проведен корреляционный анализ, который показал наличие связи показателя организационной лояльности с показателем удовлетворенности трудом (по методике Розановой) – связь средняя прямая ($r=0,65$; $p=0,01$). Таким образом, чем выше удовлетворенность сотрудника трудом, тем выше его лояльность к банку. Таким образом, видя, что организационная лояльность действительно имеет прямую связь с удовлетворенностью трудом, мы можем посмотреть – какие аспекты этой удовлетворенности могут оказывать влияние на лояльность персонала в целом.

Корреляционный анализ указывает нам на следующие аспекты удовлетворенности трудом, находящиеся в связи с лояльностью персонала:

- предпочтение выполняемой работы высокому заработку – связь прямая умеренная ($r=0,55$; $p=0,01$), т.е. лояльные сотрудники предпочитают выполнять работу независимо от заработка, они увлечены именно рабочим процессом, а не гонкой за материальными ценностями;

- удовлетворенность достижениями в работе – связь прямая умеренная ($r=0,51$; $p=0,01$), т.е. чем выше удовлетворенность собственными достижениями, тем выше лояльность сотрудника;

- удовлетворенность условиями труда – связь прямая слабая ($r=0,46$; $p=0,01$), т.е. лояльность также напрямую зависит от условий труда – чем больше они удовлетворяют сотрудника, тем выше его лояльность;

- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством – связь прямая слабая ($r=0,42$; $p=0,01$), т.е. лояльный сотрудник должен быть удовлетворен отношениями с руководителем, чем лучше эти отношения, чем более они открыты, доверительны – тем выше лояльность;

- интерес к работе – связь слабая прямая ($r=0,37$; $p=0,01$), в некоторых случаях интерес к работе определяет высокую лояльность сотрудника.

Также выявлена связь показателя лояльности с показателем возможности реализации мотивов (по методике В. Доминьяка) – связь прямая умеренная ($r=0,55$; $p=0,01$). Лояльные сотрудники оценивают возможности банка в реализации мотивов достаточно высоко. Связь лояльности с показателем реализации ожиданий прямая умеренная ($r=0,59$; $p=0,01$). Чем более реализованы первоначальные ожидания сотрудника, тем выше его лояльность банку.

Мы смогли проанализировать насколько реализовались ожидания работников относительно каждого из мотивов, представленных в опроснике, по сравнению с моментом поступления на работу, и в какую сторону произошла эта реализация – в положительную или отрицательную; а также возможности реализации каждого из мотивов на настоящий момент. Данный анализ позволил сделать следующие выводы:

- все мотивы были реализованы в противоположную сторону, в среднем по оценкам респондентов. Т.е. первоначальные ожидания при поступлении на работу не только не оправдались, но и реализовались в худшую, чем предполагалось.

- наибольшее отличие от ожиданий имеет мотив материального достатка, он наименее реализован за

время работы (-3,1 балла). 70,5% респондентов считают, что их материальный достаток не соответствует их ожиданиям.

- также достаточно отличается от ожиданий степень реализации мотива успеха, ощущение собственной успешности за время работы в организации (-2,1 балла).

- наиболее приближенной к первоначальным ожиданиям оказалась степень реализации мотива взаимоотношений с коллегами – эти ожидания практически не изменились, ухудшившись, в целом, на 0,1 балла.

- такие параметры как содержание деятельности, карьерный рост, социальный престиж, возможности обучения, организация труда, возможности самореализации также отличаются от ожиданий в средней степени и тоже могут стать факторами в формировании нелояльности персонала банка. Ведь эти факторы немаловажны в формировании положительного отношения к организации и во многих теоретических концепциях их называют ведущими в формировании лояльности.

- если говорить о показателях возможности реализации мотивов на данный момент, то, наибольшие возможности респонденты видят в реализации мотива общения. Также наибольшие возможности в реализации предоставлены мотивам стабильности, комфортных условий труда. Наименьшие возможности в реализации имеют материальные мотивы, случайные мотивы, ощущение успеха, а также мотивы карьерного роста, продвижения.

Для оценки общей ситуации по возможности реализации мотивов в банке, был высчитан индекс мотивационной привлекательности (ИМП) предприятия. Он составил 6,13 баллов из 10 возможных. Это не слишком высокий уровень. Индекс мотивационной привлекательности организации характеризует ее привлекательность для потенциальных работников и, будучи рассчитанным для организаций, позволяет сравнивать их между собой с точки зрения мотивационной привлекательности. Таким образом, мы видим множество нереализованных ожиданий сотрудников, низкие возможности в реализации материальных мотивов и мотивов успешности, карьерного роста и на их фоне – невысокий уровень лояльности. А так как мы уже установили прямую умеренную связь между показателями лояльности и возможности реализации мотивов в организации, а также между лояльностью и степенью реализации ожиданий сотрудников, то можем предположить, что все эти нереализованные ожидания могли повлиять на уровень приверженности.

Также в ходе корреляционного анализа нами были

выявлены другие интересные взаимосвязи тех некоторых показателей, которые, в свою очередь, имеют корреляционную связь с лояльностью персонала. Их анализ может быть полезен в понимании того, как формируется удовлетворенность сотрудника своей работой и его приверженность организации. Интерес сотрудника к работе прямо связан (помимо лояльности персонала) также с удовлетворенностью достижениями в работе ($r=0,45$; $p=0,05$), с возможностью реализации мотивов в организации ($r=0,35$; $p=0,01$); предпочтением работы высокому заработку ($r=0,32$; $p=0,01$), удовлетворенностью условиями труда ($r=0,24$; $p=0,05$).

С возрастанием уровней данных факторов возрастает и интерес сотрудников к работе. Также обнаружена слабая обратная связь с таким фактором, как стаж работы сотрудника – чем он больше, тем слабее интерес к работе. Возможно, с возрастом и повышением опыта в профессии появляются и другие интересы, которые затмевают интерес к выполняемой работе. Возможно даже, что появляются симптомы эмоционального выгорания работников, которые и являются причиной данного явления.

Удовлетворенность достижениями в работе имеет прямую связь с предпочтением выполняемой работы высокому заработку ($r=0,35$; $p=0,02$) – иногда достижения и их признания становятся для сотрудника важнее, чем заработок; возможностью реализации мотивов в организации ($r=0,32$; $p=0,04$); удовлетворенностью взаимоотношениями с сотрудниками ($r=0,24$; $p=0,037$); удовлетворенностью взаимоотношениями с руководством ($r=0,27$; $p=0,016$); удовлетворенностью трудом в целом ($r=0,24$; $p=0,035$); реализацией ожиданий в организации ($r=0,26$; $p=0,02$) – в частности реализацией ожиданий успешности, достижений и т.д. Также имеется обратная связь этого показателя с возрастом респондентов ($r=-0,34$; $p=0,002$) и их стажем работы в организации ($r=-0,25$; $p=0,045$) – чем эти показатели выше, тем меньше удовлетворенность достижениями в работе.

Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством коррелирует с реализацией ожиданий – связь слабая, прямая ($r=0,42$; $p=0,01$) – часто нереализованные ожидания, мотивы отражаются на отношениях с руководителем, ведь именно руководство часто обвиняют в отсутствии реализации данных ожиданий. То же касается и связи этого показателя с удовлетворенностью условиями труда ($r=0,32$; $p=0,04$) и общей удовлетворенностью трудом ($r=0,33$; $p=0,03$) – здесь связь слабая, прямая. Когда руководство не может обеспечить то, что ожидают сотрудники, нельзя говорить

ни об удовлетворенности таким руководством, ни о лояльности персонала. Данные показатели формируются в зависимости от позиции руководства, напрямую зависят от него.

Говоря о связи показателя предпочтения выполняемой работы высокому заработку с другими показателями, следует отметить, что здесь наличествует прямая слабая связь с показателем реализации ожиданий ($r=0,48$; $p=0,01$) – чем более реализованы ожидания работников, тем больше возможность того, что при предложении другой работы с более высоким заработком сотрудник задумается о том, сможет ли другая организация удовлетворить также все его ожидания; прямая слабая связь с показателями удовлетворенности условиями труда ($r=0,31$; $p=0,06$), удовлетворенности трудом ($r=0,32$; $p=0,04$) и возможности реализации ожиданий ($r=0,33$; $p=0,03$). Следовательно, если говорить о сотруднике, который не покинет организацию при первой возможности повышения заработка, то он должен быть удовлетворен реализацией собственных ожиданий при поступлении на работу, условиями труда, профилем возможностей организации в реализации мотивов сотрудников, а также в целом должен быть удовлетворен трудом.

Итак, результаты нашего исследования подтверждают предположения о связи удовлетворенности трудом и лояльности сотрудников, а также о связи с лояльностью таких составляющих удовлетворенности как предпочтение работы высокому заработку, удовлетворенность достижениями в работе, интерес к работе, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, удовлетворенность условиями труда. Также имеют корреляционную связь лояльность и показатели реализации первоначальных ожиданий в организации, возможности организации в реализации мотивов деятельности сотрудников, удовлетворенности условиями труда, взаимоотношениями с руководством. Нами были рассмотрены связи и некоторых других показателей. Таким образом, мы увидели те факторы, с помощью которых можно управлять лояльностью сотрудников банка.

Библиографический список

1. Вишнева, Н.Э. Организационная лояльность банковского персонала // Международная научно-практическая конференция «Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития». 24-25 ноября 2011г.: Материалы конференции. – Спб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 55-62

2. Вишневая, Н.Э., Кибанова Ю.И. Влияние удовлетворенности трудом на лояльность банковского персонала // Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы: материалы двенадцатой международной научно-практической конференции / под общ. ред. д-ра психол. наук, проф. А.Д. Карнышева – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. – С. 378-388
3. Доминяк В. Лояльность персонала как социально-психологическая установка // Персонал-Микс. – 2002. – №5. – С. 73
4. Доминяк В. Организационная лояльность: основные подходы. // Менеджер по персоналу. – 2006. – №4. – С. 34-40
5. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество. // Управление персоналом. – 1998. – №11
6. Мунгалов В.Н. Психологическое пространство человека: содержание и объяснительные возможности понятия // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2013. №3. С. 140–143