

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.1

DOI 10.17223/19988648/30/4

Е.М. Каз

ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ: ОТ КОНЦЕПЦИИ ПРОДУКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ К ПРАКТИКЕ

Статья посвящена изучению механизмов, влияющих на повышение лояльности персонала банка в отношении клиентов и позволяющих повысить качество планирования и продуктивность деятельности его сотрудников. Проведено сравнительное исследование двух крупных банков. Определены проблемные аспекты их деятельности. Предложен методический подход, содействующий формированию лояльности и повышению продуктивности деятельности работников банка.

Ключевые слова: продуктивность, лояльность сотрудников, мотивация труда, регреессионный анализ, результативность деятельности.

«Результативность, – как отмечает известный американский исследователь П. Друкер, – означает – делать правильные вещи. Продуктивность же означает – делать вещи правильно». Как добиться роста продуктивности работы подразделений крупного банка [1, 2]?

Эта цель требует решения следующих задач:

- разработки обоснованных планов по увеличению рыночной доли банка;
- формирования ежемесячных контрольных цифр, доводимых до каждого сотрудника, по реализации потребителям различных банковских продуктов и услуг;
- организации системы мотивации сотрудников банка по привлечению новых клиентов, ориентированной на результат;
- индивидуализации рекламной политики банка с учетом выявленных особенностей отдельных сегментов потребителей услуг.

Анализ, проведенный нами в одном из крупных российских банков, имеющем филиал в г. Томске (в дальнейшем банк «С»), показал, что решение всех указанных выше вопросов для него является актуальным.

Один из этапов исследования [3, 4] состоял в изучении информации, содержащейся на интернет-форумах, участники которых (потребители банковских услуг) обсуждают различные стороны деятельности банков:

[http://www.banki.ru/services/responses/;](http://www.banki.ru/services/responses/)

[http://www.sravni.ru/bank/;](http://www.sravni.ru/bank/)

[http://lf.rbc.ru/reviews/532/;](http://lf.rbc.ru/reviews/532/)

[http://kudavlozidengi.adne.info/;](http://kudavlozidengi.adne.info/)

[http://banki.tomsk.ru/.](http://banki.tomsk.ru/)

Сравнительный анализ банка «С» и другого крупного российского банка, также имеющего широкую филиальную сеть в г. Томске (в дальнейшем банк «D»), являющегося основным банком-конкурентом, позволил выявить разли-

чия в мнениях клиентов по некоторым аспектам банковской деятельности (объем выборки в обоих исследованиях составлял 131 высказывание).

Качество банковских продуктов. Различие в частоте выражения отрицательного мнения по обоим банкам не является существенным (рис. 1).

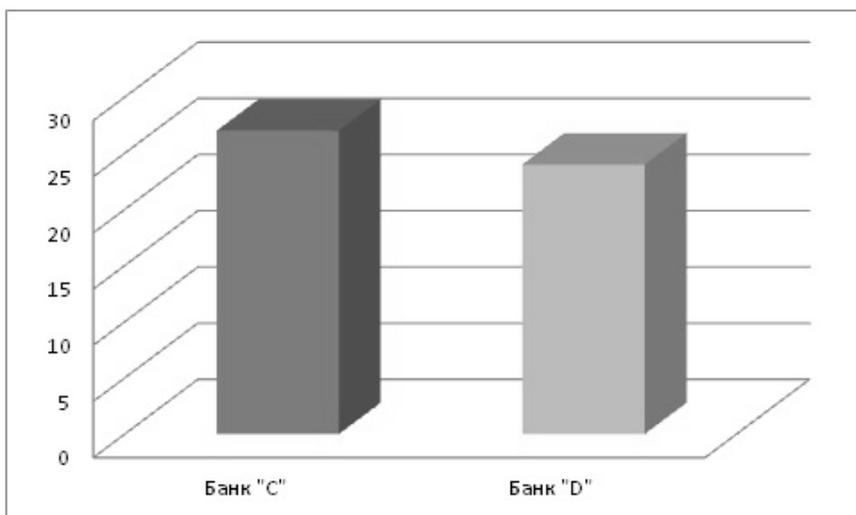


Рис. 1. Качество банковских продуктов (по частоте упоминания отрицательных мнений)

В то же время частота высказывания положительных мнений в отношении качества банковского обслуживания, предоставляемого банком «D», существенно превосходит аналогичный показатель по банку «С» (рис. 2).

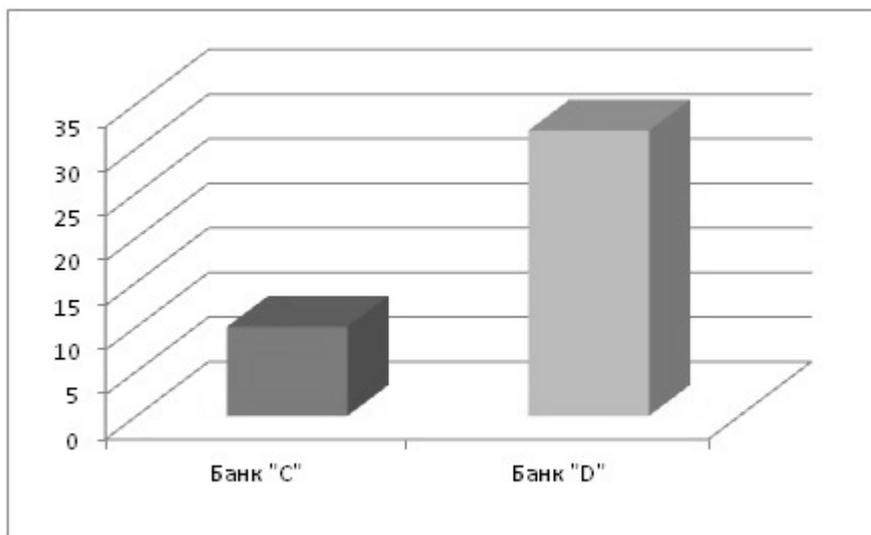


Рис. 2. Качество банковского обслуживания (по частоте упоминания положительных мнений)

Качества банковского персонала. Частота упоминаний отрицательных мнений по данному аспекту деятельности клиентами банка «С» в 3 раза больше, чем клиентами банка «D» (рис. 3).

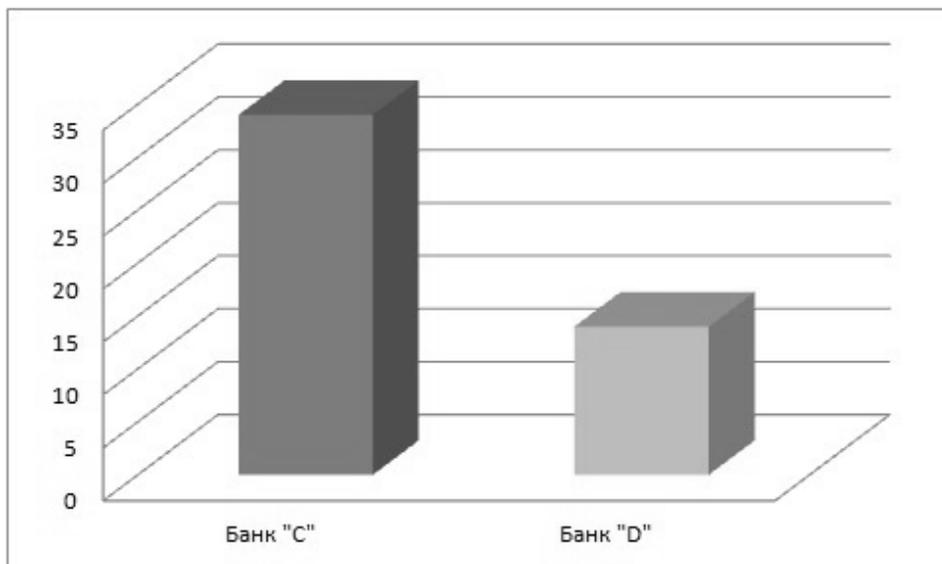


Рис. 3. Качества банковского персонала (по частоте упоминания отрицательных мнений)

Анализ показал, что выявленная неудовлетворительная ситуация в отношении банка «С» вызвана проблемой лояльности персонала [5, 6, 7].

Традиционной областью исследований, охватываемых понятием «лояльность», является сфера маркетинга. В маркетинговой литературе можно выделить два подхода к определению лояльности [8, 9]. В рамках первого исследователи (Ж.-Ж. Ламбен, Д.Р. Росситер, Л. Перси) рассматривают лояльность как определенный тип поведения потребителя, выражающийся в длительном взаимодействии с компанией и совершении повторных покупок. Сторонники данного направления предлагают простые способы оценки лояльности, но затрудняются с определением причин, по которым потребитель делает выбор в пользу того или иного поставщика услуг.

В рамках второго подхода, которого придерживаются Ф. Котлер, Ж. Влоетер, Р. Халлоуэлл, лояльность определяется как предпочтение потребителей, формирующееся в результате обобщения чувств, эмоций и мнений относительно услуги или фирмы, ее предлагающей [10, 11].

В литературе по маркетингу часто приводятся следующие цифры и факты, подтверждающие важную роль, которую фактор «лояльность» оказывает на поведение потребителей [12, 13]:

- 20% лояльных клиентов приносят 80% прибыли;
- лояльные клиенты будут приобретать продукцию или услуги с коэффициентом пять к одному;
- увеличение процента удержания клиентов на 5% увеличивает прибыль компании на 50–100%;

- расходы на привлечение нового клиента в среднем в четыре раза больше, чем на удержание существующего;
- 50% клиентов не приносят прибыли из-за их неудовлетворенности компанией, вызванной неэффективностью процесса взаимодействия с ними;
- удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем 5 своим знакомым, а неудовлетворенный – минимум 10;
- большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (следовательно, если клиент «ушел» до этого срока, то он принес убытки).

Впечатляющие результаты использования инструментов повышения лояльности в отношении клиентов [14] позволяют ставить вопрос о целесообразности использования потенциала социальных и психологических факторов (чувств, эмоций и мнений) для повышения результативности деятельности персонала компании [15, 16, 17].

Нами предложен методический подход, содействующий повышению лояльности персонала и, по терминологии П. Друкера, росту продуктивности банковской деятельности.

Данный подход предполагает:

- проведение выборочного опроса в компаниях-клиентах, входящих в целевую аудиторию банка. Это позволяет выявить перечень банковских продуктов и услуг, которые представляют интерес для работников организаций-клиентов;
- построение регрессионной модели, позволяющей оценить зависимость потребности в банковских продуктах и услугах в данной компании от ряда параметров, определяющих портрет потребителя банковских услуг;
- проведение на основе построенной модели прогнозных расчетов емкости рынка тех или иных банковских продуктов;
- утверждение выявленных показателей в качестве плановых;
- организацию мотивации труда банковского персонала в зависимости от степени выполнения плановых показателей.

Соответствующие исследования, проведенные в одном из высших учебных заведений г. Томска, показали, что существует зависимость между долей сотрудников подразделения, которые лояльны к продуктам банка «С», и данными о их среднем возрасте, распределением по полу, а также среднем уровне квалификации.

Обработка данных с помощью пакета прикладных программ Statistica 6.0 позволила рассчитать параметры множественной регрессии (рис. 4) и представить указанные взаимосвязи в виде ряда математических моделей. Одна из них представлена ниже и отражает зависимость доли желающих взять кредит в организации от ряда параметров:

$$Y=0,202203 - 0,006498X_1 + 0,018028X_2 + 0,420392X_3,$$

где Y – доля желающих взять кредит (кредитные карты и потребительский кредит); X_1 – средний возраст сотрудников вуза; X_2 – их средняя квалификация; X_3 – доля женщин в составе сотрудников.

Расчет показателя R^2 (R Square) позволяет оценить, какая доля совокупной вариации в зависимой переменной объясняется проанализированными

независимыми переменными (возраст, квалификация и пол). Его значение для рассматриваемой модели составило 0,84.

	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B
Intercept			0,202203	0,649748
средний возраст опрошенных	-0,214287	0,567395	-0,006498	0,017205
средняя квалификация опрошенных	0,276454	0,571815	0,018028	0,037289
пол	0,389181	0,390382	0,420392	0,421689

Рис. 4. Результаты расчетов коэффициентов множественной регрессии

Данный коэффициент может находиться в интервале от 0 до 1. Признается, что построенная математическая модель хорошо объясняет собранные данные, если его значение не ниже 0,5. Полученное нами значение показателя R^2 свидетельствует, что факторы пол, должность и возраст на 84% объясняют поведение параметра «доля желающих взять кредит». Оно близко к 100%, что говорит о хорошем качестве построенной модели.

Результаты прогнозных расчетов по исследованному вузу

Параметры	B-Weight	Value	B-Weight
Средний возраст опрошенных	-0,006300	47,84000	-0,30141
Средняя квалификация опрошенных	0,017420	9,57000	0,16671
Доля женщин среди опрошенных	0,426069	0,06160	0,02625
Predicted (предсказанный)			0,09001

Проведенные прогнозные расчеты показывают, что доля сотрудников исследуемого вуза, намеренных взять кредит в следующем году, составляет 9%. Так как по данным отдела кадров указанного учебного заведения, по состоянию на момент проведения прогнозных расчетов численность сотрудников составляла 4 403 человека, то численность сотрудников вуза, лояльных к данному продукту, – 396 человек (таблица).

Аналогичным образом была оценена емкость рынка данного вуза и по другим продуктам банка: вкладам, ипотеке, переводам денежных средств и др.

Результаты проведенных расчетов будут содействовать разработке банком обоснованных планов по продаже продуктов и услуг, совершенствованию

нию системы мотивации банковских служащих, а значит, повысят не только результативность, но и продуктивность его работы.

Литература

1. Старкова Е.Ю. Механизм формирования мотивационного потенциала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // Креативная экономика. 2011. № 11.
2. Маннапов Р.Г., Берешева Л.А. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг: научные основы формирования и развития М.: МАКС-Пресс, 2011.
3. Семенова В.В. Качественные методы: введение в гуманистическую социологию: учеб. пособие для студентов вузов / Ин-т социологии РАН. М.: Добросвет, 1998. С. 11.
4. Silverman David (ed.) Qualitative Research: Issues of Theory, Method and Practice. Third Edition. London: Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, 2011.
5. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Изв. Рос. гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. 2010. № 125. С. 93–97.
6. Гармаева С. Лояльность банковского персонала: проблема регулирования // Персонализм. 2002. № 1.
7. Карнацкая М.А. Мотивационные аспекты управления лояльностью персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 6.
8. Оливье В. О доверии, репутации банков и взаимоотношениях с клиентами / Банковское дело. 2010. № 9. С. 11–12.
9. Бедрикова Н.А., Корокошко Ю.В. Формирование лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях // Социально-экономические проблемы современного общества. Информационно-коммуникационное пространство и человек: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Пенза; Прага; Белосток: Социосфера, 2012. С. 26–27.
10. Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley. Principles of Human Resource Development. Second edition. Cambridge: Perseus Publishing, 2002.
11. Эсаулова И.А., Невская Л.В. Актуальные подходы к формированию системы управления инновационным потенциалом человеческих ресурсов предприятия: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Пермь, 11 ноября 2010 г. Пермский гос. ун-т. Пермь, 2010. Т. 2.
12. Asubonteng P., McCleary K.J., Swan J.E. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality // Journal of Services Marketing. 2011. Vol. 10, № 6. P. 62–81.
13. Avkiran N.K. Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking // International Journal of Bank Marketing. 2013. Vol. 12, 6. P. 10–18.
14. Bahia K., Nantel J. A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks // International Journal of Bank Marketing. 2013. Vol. 18. № 2. P. 84–91.
15. Долженко Р.А. Стимулирование персонала отдела продаж коммерческого банка // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 5. С. 117–124.
16. Cacioppe R. Creating spirit at work: revisioning organisation development and leadership-part 1 // The Leadership and Organisational Development Journal. 2000. Vol. 21. P. 48–54.
17. Невская Л.В. Организационные предпосылки формирования инновационных человеческих ресурсов // Креативная экономика. 2012. № 4 (64). С. 101–106.

Е.М. Каз. Department of System Management and Business Economics, National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia. E-mail: GenyaK92@sibmail.com

EMPLOYEE LOYALTY: FROM THE CONCEPT OF PRODUCTIVE ACTIVITY TO PRACTICE

Keywords: Productivity; Employee loyalty; Work Motivation; Regression analysis; Performance

In this paper the author studies the mechanisms that influence the loyalty of the staff of the bank in respect of its clients and that enhance the quality of planning and performance of bank employees. For this purpose, a comparative study of two large banks has been conducted on the basis of content analysis. The analysis has revealed customers of one of the banks under study show negative attitude to the quality banking services, which is predetermined by the low loyalty of the bank staff.

The author proposes a methodological approach fostering loyalty and increasing the performance of bank employees. The approach includes:

- conducting a sample survey in client companies belonging to the target audience of the bank, which enables us to reveal a list of banking products and services that are of interest to the employees of client organizations;

- construction of a regression model for the purpose of evaluation of the dependence of a particular company's demand for banking products and services on a number of parameters that define the portrait of the consumer of banking services);

- calculation of the forecast capacity of the market of various banking products based on the constructed model;

- approval of the obtained indicators as plan figures;

- organization of work motivation for the bank staff, depending on the plan fulfillment.

The survey conducted among the staff of one of Tomsk institutions of higher education, a client company of the bank, has revealed that there is correlation between the proportion of staff, who are loyal to some products of one of the analyzed banks, and their average age, gender distribution as well as the average level of qualification.

The article presents one of the mathematical models that reflects this correlation and makes it possible to do the forecast calculations. Other mathematical models, constructed by the author in the framework of this study, also reflect the dependence of employee loyalty to banking products on a number of parameters.

The results of these calculations will facilitate the bank to set well-founded plans for sale of banking products and services, will considerably improve the system of motivation for some bank employees and, consequently, will enhance performance of the bank.

References

1. Starkova E.Yu. Mekhanizm formirovaniya motivatsionnogo potentsiala kak faktor effektivnogo upravleniya chelovecheskimi resursami [The mechanism of generation of motivated potential as a factor of effective human resource management]. *Kreativnaya ekonomika*, 2011, no. 11(59), pp. 61-65.

2. Mannapov R.G., Beresheva L.A. *Upravleniye chelovecheskimi resursami v organizatsiyakh sfery uslug: nauchnyye osnovy formirovaniya i razvitiya* [Human Resource Management in Service Sector Organizations: the Scientific Basis of Establishment and Development]. Moscow, MAKS-Press Publ., 2011. 181 p.

3. Semenova V.V. *Kachestvennyye metody: vvedeniye v gumanisticheskuyu sotsiologiyu* [Qualitative Methods: Introduction to Humanitarian Sociology]. Moscow, Dobrosvet Publ., 1998. 289 p.

4. Silverman D. (Ed.), *Qualitative Research: Issues of Theory, Method and Practice*. 3d edn. London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications, 2011. 464 p.

5. Soloveychik A.V. Loyal'nost' personala i faktory, kharakterizuyushchiye organizatsiyu [Loyalty of personnel and factors characterizing an organization]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena*, 2010, no. 125, pp. 93-97.

6. Garmayeva S. Loyal'nost' bankovskogo personala: problema regulirovaniya [Loyalty of bank personnel: the problem of regulation]. *Personal-miks*, 2002, no. 1.

7. Karnatskaya M.A. Motivatsionnyye aspekty upravleniya loyal'nost'yu personala organizatsii [Motivational aspects of personnel loyalty management of an organization]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy*, 2013, no. 6.

8. Olliv'ye V. O doverii, reputatsii bankov i vzaimootnosheniya s kliyentami [On trust, reputation of banks and relations with customers]. *Bankovskoye delo*, 2010, no. 9, pp. 11-12.

9. Bedrikova N. A., Korokoshko Yu. V. [The formation of the banking services consumers' loyalty in the current context]. *Mat-ly II Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. "Sotsil'no-ekonomicheskoye problemy sovremennoy obshchestva. Informatsionno-kommunikatsionnoye prostranstvo i chelovek"* [Proc. 2d Int. Sci.-Pract. Conf. "Social and Economic Problems of Modern Society. Information and Communication Space and the Man]. Penza-Praga-Belostok, : Sotsiosfera Publ., 2012, pp. 26-27. (In Russian).

10. Gilley J.W., Egglund S.A., Gilley A.M. *Principles of Human Resource Development*. 2d edn. Cambridge, Perseus Publ., 2002. 482 p.

11. Esaulova I.A., Nevskaya L.V. Aktual'nyye podkhody k formirovaniyu sistemy upravleniya innovatsionnym potentsialom chelovecheskikh resursov predpriyatiya [Current approaches to developing a system of management for the human resources innovation potential within an organization].

Materialy mezhdunarodnoy nauchno-praktich. konferentsii [Proc. Int. Sci. Pract. Conf.]. Perm, Perm St. Univ. Publ., 2010. vol. 2. (In Russian).

12. Asubonteng P., McCleary K.J., Swan J.E. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services Marketing*, 2011, vol. 10, no. 6, pp. 62—81.

13. Avkiran N.K. Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. *International Journal of Bank Marketing*, 2013, vol. 12, no. 6, pp. 10—18.

14. Bahia K., Nantel J. A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, 2013, vol. 18, no. 2, pp. 84—91.

15. Dolzhenko R.A. Stimulirovaniye personala otdela prodazh kommercheskogo banka [Creating incentives for the sales department staff of a commercial bank]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2011, no. 5, pp. 117-124.

16. Cacioppe R. Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership-Part 1. *Leadership and Organization Development Journal*, 2000, vol. 21, pp. 48–54.

17. Nevskaya L.V. Organizatsionnyye predposylki formirovaniya innovatsionnykh chelovecheskikh resursov [Organizational prerequisites for the formation of innovative human resources]. *Kreativnaya ekonomika*, 2012, no. 4(64), pp. 101-106.

Поступила в редакцию 21.05.2015

Received June 21.05, 2015

For referencing:

Kaz E.M. Loyal'nost' sotrudnikov: ot kontseptsii produktivnost' deyatelnosti k praktike [Employee loyalty: from the concept of productive activity to practice]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2015, no. 2 (30), pp. 35-42.