

Вовлеченность работников как ведущий фактор успеха банка на современном этапе

Артамонов А. С.

ПАО Сбербанк, Москва, Российская Федерация; a_artamonov@mail.ru

РЕФЕРАТ

Основным активом банков является персонал. Привлечение и удержание работников массовых специальностей, непосредственно занятых клиентской работой, становится все более сложной задачей из-за «демографической ямы» 1990-х годов. Перед банками стоит задача сохранения эффективности работы, минимизации операционных рисков и высокие стандарты продаж и обслуживания клиентов, которые может реализовать в высшей степени лояльный персонал. Для изучения и измерения этой эмоциональной связи работников и организаций ведутся регулярные измерения индекса вовлеченности персонала, охватывающего все аспекты работы в компании. Опросы помогают выявить области развития в вовлеченности работников, принять правильные управленческие решения, важные для данной категории персонала банка.

Предметом статьи является систематизация определений, требований и подходов к вовлеченности банковских работников и к интерпретации результатов ее исследований в контексте организации и ее стратегии.

Целью статьи является установление прямой связи между стратегией, организационной эффективностью и вовлеченностью персонала в рамках концепции 7S, систематизация теоретических подходов и постановка единого определения вовлеченности персонала, обоснование необходимости поднятия вовлеченности работников для банка, выделение факторов вовлеченности и групп персонала банков, к которым они применимы, анализ механизма ответов на вопросы со стороны работников и матрицы эффективности и возможных мер управленческого воздействия по результатам проведения опроса и их интерпретации.

Обоснован довод, что эффективность организации при реализации ее стратегии напрямую зависит от вовлеченности персонала; система компенсаций и льгот является важнейшим драйвером вовлеченности работников розничных массовых специальностей (начальных в карьере).

Вывод: хотя факторы вовлеченности охватывают все аспекты работы в банке, для работников массовых специальностей (начальных должностей в карьере), занятых клиентской работой, фактор вознаграждений и льгот влияет на все остальные и является сквозным.

Ключевые слова: вовлеченность, 7S McKinsey, индекс вовлеченности, мотивация, персонал, банки, банковское дело

Для цитирования: Артамонов А. С. Вовлеченность работников как ведущий фактор успеха банка на современном этапе // Управленческое консультирование. 2020. № 3. С. 89–98.

Employee Engagement as a Leading Success Factor for a Modern Bank

Alexander S. Artamonov

PJSC Sberbank, Moscow, Russian Federation; a_artamonov@mail.ru

ABSTRACT

The main asset of banks is staff. Attracting and retaining workers of mass specialties directly involved in client work becomes an increasingly difficult task due to the “demographic pit” of the 1990s. Banks are faced with the task of maintaining operational efficiency, minimizing operational risks and high standards of sales and customer service, which can be realized by highly loyal personnel. To study and measure this emotional connection between employees and organizations, regular meas-

urements of the employee engagement index are carried out, covering all aspects of work in the company. Surveys help identify areas of development in employee involvement and make the right management decisions that are important for this category of bank personnel.

The subject of the article is the systematization of definitions, requirements and approaches to the involvement of bank employees and to the interpretation of the results of its research in the context of the organization and its strategy.

The aim of the article is to establish a direct relationship between the strategy, organizational effectiveness and employee involvement within the framework of the 7S concept, systematize theoretical approaches and formulate a single definition of personnel involvement, justify the need to increase employee involvement for the bank, identify the factors of involvement and groups of bank personnel to which they are applicable, analysis the mechanism of answers to questions from employees and the performance matrix and possible measures of managerial impact as a result there is a survey and their interpretation.

The argument is justified that the effectiveness of the organization in the implementation of its strategy directly depends on the involvement of staff; the system of compensations and benefits is the most important driver of involvement with employees of retail mass specialties (initial in a career).

Conclusion: although the involvement factors cover all aspects of working in a bank, for mass workers (initial positions in a career) engaged in client work, the remuneration and benefits factor affects everyone else and is cross-cutting.

Keywords: employee engagement, 7S McKinsey, motivation, staff, banking

For citing: Artamonov A. S. Employee Engagement as a Leading Success Factor for a Modern Bank // Administrative consulting. 2020. N 3. P. 89–98.

Из-за демографической ямы 1990-х годов в России банки сталкиваются с необходимостью борьбы за привлечение и удержание работников, которые непосредственно осуществляют работу с клиентами в отделениях, колл-центрах, продажах на предприятиях. При этом в высококонкурентной банковской бизнес-среде приоритетами остаются эффективность работы, минимизация операционных рисков и высокие стандарты продаж и обслуживания клиентов. На первый план выходит создание эмоциональной связи работника с работодателем, которая в рамках парадигмы «счастливым сотрудником — довольный клиент» позволяет претворять эти приоритеты в жизнь. Для изучения и измерения этой эмоциональной связи в бизнес-среде широко используют термин «Вовлеченность персонала», считающийся высшим уровнем приверженности работника компании.

Вовлеченность персонала — состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности работника компании, которое побуждает его выполнять его работу как можно лучше, воспринимая бизнес компании как свой, и при котором он считает своим долгом внести свой вклад в процветание бизнеса: готов выходить за рамки своих обязанностей, качественно и производительно выполнять свою работу и добиваться целей, способствует выявлению, исполнению и предупреждению просчетов своих коллег, подчиненных и руководства, постоянно инициирует новые методы и подходы эффективного решения тактических задач в достижении стратегических целей, тратит дополнительную энергию для достижения целей компании. Вовлеченность сотрудников состоит из трех главных составляющих:

- удовлетворенности работой (ее содержательностью и разнообразием, степенью независимости и самостоятельности выполнения, организацией рабочих процессов и процедур, наличием необходимых для успешного выполнения работы ресурсов, режимом и условиями работы, уровнем заработной платы, перспективами профессионального развития и должностного роста, взаимоотношениями с руководством и коллегами и т. д.);
- лояльности — позитивного отношения к компании, работодателю и корпоративному бренду, транслируемого окружающим людям, а также нацеленности на долгосрочную работу в организации;

- сверхнормативной активности — готовности работать не просто в рамках исполнения своих формальных должностных обязанностей, а стремления проявлять инициативность, направленную на улучшение сложившихся практик работы, поиск новых путей решения порученных задач, повышение качества и надежности, минимизацию издержек, совершенствование уровня клиентского сервиса, систематически прилагать дополнительные усилия для достижения максимально высокого рабочего результата, превосходящего исходные ожидания клиентов, коллег и руководства.

Вовлеченность возникает тогда, когда сотрудники (а за ними и клиенты) делают эмоциональный выбор в пользу компании — что критично для банков¹. Корпоративная культура должна быть целеориентированной и антропоцентричной, работник не может быть вовлечен в условиях авторитарной модели управления². В жесткой конкуренции современные сервисные организации должны создавать работоспособные и вовлеченные команды единомышленников. Базовым подходом, связывающим вовлеченность, стратегию организации и ее мотивированный персонал, считается модель 7S компании McKinsey³. Компания предлагает 7 ключевых параметров как условия формирования вовлеченности (рис. 1).

Концепция 7S состоит в единстве и взаимосвязи всех ее составляющих элементов, краеугольным из которых являются ценности, разделяемые всеми работниками:

- 1) Shared values (Общие ценности);
- 2) Strategy (Стратегия);
- 3) Staff (Персонал);
- 4) Skills (Компетенции);
- 5) Systems (Условия труда, правила внутреннего трудового распорядка, системы управления);
- 6) Style (Системы коммуникации и управления);
- 7) Structure (Структура).

Данная модель широко используется в мире при диагностике проблем внутри компаний независимо от отрасли экономики и месторасположения. Модель акцентирует внимание на критичной роли координации (а не структуры) для эффективной работы организации. Очевидно, что все элементы модели напрямую влияют на вовлеченность персонала. В табл. 1 сопоставим типичные факторы вовлеченности с организационными элементами модели 7S.

Уровень вовлеченности сотрудников является одним из ключевых факторов результативности и эффективности организаций, а также их высокой рыночной адаптивности и способности успешно противостоять многочисленным вызовам современного мира. Данные исследований крупнейших мировых консалтинговых компаний Aon Hewitt, Gallup International, Korn Ferry Hay Group и Towers Watson, проведенные за последнее десятилетие и обобщившие результаты опросов миллионов работников тысяч организаций разной отраслевой специфики, размеров и географии деятельности, убедительно свидетельствуют о прямом влиянии уровня вовлеченности сотрудников на итоговые финансовые результаты, а также другие важнейшие бизнес-показатели компаний⁴. Сравнивались показатели компаний, имеющих, согласно итоговому индексу вовлечен-

¹ Вовлеченность персонала: как ее исследовать и какая от нее польза [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/hr/42836-vovlechnost-personala-kak-ee-issledovat-i-kakaya-ot-nee-polza> (дата обращения: 08.11.2019).

² Нежданов Д. 7 уровней вовлеченности персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/blog/7-urovney-vovlechnosti-personala> (дата обращения: 05.11.2019).

³ Enduring Ideas: The 7-S Framework. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (дата обращения: 15.11.2019).

⁴ Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию [Электронный ресурс]. URL: https://www.groupbr.ru/upload/Vovlechnost_personala.pdf (дата обращения: 07.11.2019).

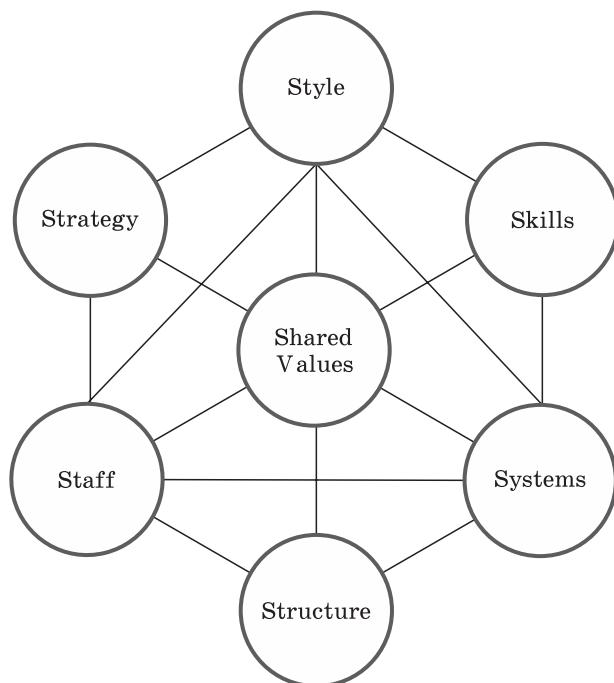


Рис. 1. Модель 7S компании McKinsey
Fig. 1. 7S Model of the Company McKinsey

Источник: McKinsey. Enduring Ideas: The 7-S Framework.

ности персонала, низкий уровень вовлеченности и компаний с высоким уровнем вовлеченности.

Так, у последних:

- на 22–43% выше акционерная доходность;
- в 4,5 раза выше темп роста прибыли¹;
- на 17,5% выше операционная прибыль (27,4% против 9,9%);
- на 10% выше уровень удовлетворенности потребителей;
- на 18–21% выше производительность труда;
- в 2 раза больше количество перспективных соискателей на каждую из открытых вакансий;
- на 50–65% ниже текучесть персонала;
- в 2,5 раза меньше продолжительность пребывания сотрудников на больничном (2,69 против 6,19 дней в год);
- на 28% меньше количество коллективных споров и конфликтов работников с администрацией;
- на 41% ниже уровень производственного брака;
- на 48% меньше количество аварий, обусловленных нарушением техники безопасности;

¹ Korn Ferry Hay Group. Employee Engagement [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kornferry.com/solutions/organizational-strategy/employee-engagement> (дата обращения: 07.11.2019).

Модель 7S компании McKinsey и основные факторы вовлеченности, выделяемые компаниями Aon Hewitt, Gallup International, Korn Ferry Hay Group и Towers Watson
 Table 1. The 7S model of the Company McKinsey and major engagement factors highlighted by Aon Hewitt, Gallup International, Korn Ferry Hay Group and Towers Watson

№	Компонент 7S	Фактор вовлеченности
1	Shared values (Общие ценности)	Эффективность работы в банке Ориентация на клиента Рабочая атмосфера
2	Strategy (Стратегия)	Управление изменениями Ориентация на клиента Имидж высшего руководства
3	Staff (Персонал)	Карьерный рост и самореализация Рабочий график и условия труда Рабочая атмосфера
4	Skills (Компетенции)	Карьерный рост и самореализация
5	Systems (Условия труда, правила внутреннего трудового распорядка, системы управления)	Ориентация на клиента
6	Style (Системы коммуникации и управления)	Имидж высшего руководства Эффективность работы в банке Рабочая атмосфера
7	Structure (Структура)	Эффективность работы в банке Рабочая атмосфера Управление изменениями

- на 40% меньше количество пострадавших из-за нарушений техники безопасности^{1, 2, 3, 4}.

Измерения индекса вовлеченности проводятся путем анкетирования работников (табл. 2). В случае если существует высокая степень дифференциации в труде и внедрена система должностных разрядов (грейдов), т.е. унифицированная разрядная форма оплаты труда, для более точного получения ответов от респондентов, выделения «сильных зон» и «зон роста» в разрезе категорий персонала банка, перед анкетированием работников условно разделяют на группы.

1. Высшее руководство (руководство банка или банковской группой).
2. Руководители среднего звена (управляющие регионами, бизнес-функциями и пр.).
3. Линейное руководство (начальники отделов/руководители линейных подразделений).

¹ CIPD Employee Engagement and Motivation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reasons/engagement/factsheet> (дата обращения: 07.11.2019).

² Кириллов Л. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml (дата обращения: 03.11.2019).

³ Gallup. Employee Engagement [Электронный ресурс]. URL: https://hr-portal.ru/files/Employee_Engagement_Overview_Brochure.pdf (дата обращения: 07.11.2019).

⁴ Korn Ferry Hay Group. Вовлеченность персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kornferry.com/ru/solutions-ru/organizational-strategy-ru/employee-engagement-ru> (дата обращения: 07.11.2019).

Факторы и соответствующие им типовые вопросы в опросах вовлеченности

Table 2. Factors and Their Template Questions in Engagement Surveys

№	Фактор	Содержание
1	Карьерный рост и самореализация	Доступность обучения и развития, наличие возможности сделать карьеру
2	Изменения	Уровень информированности о решениях руководства, деятельности других подразделений, степень влияния на изменения
3	Ориентация на клиента ¹	Ориентированность на полноценный качественный сервис клиентам на основании их потребностей
4	Имидж высшего руководства	Ясность приоритетов развития, эффективность управления, открытость
5	Эффективность работы	Распределение, делегирование ответственности, обратная связь, своевременность решений
6	Компенсации и льготы	Связь дохода с результатами деятельности, внешняя конкурентоспособность, понятность правил расчета, справедливость оплаты труда
7	Рабочий график и условия труда	Поддержка здорового образа жизни, комфортность рабочего места, баланс работы и личной жизни
8	Атмосфера работы	Сотрудничество, ответственность, решение проблем

Составлено автором.

¹ Talent Management. People. Practice. Insights. May 8, 2015. Kraig E., Himanshu T. Treating Employees As Customers [Электронный ресурс]. URL: https://www.accenture.com/t20161212T072706Z_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_21/Accenture-Treating-Employees-Customers.pdf?en_zoom=50 (дата обращения: 12.11.2019).

4. Специалисты (юристы, бухгалтеры, бэк-офисные специалисты и др.).
5. Работники массовых специальностей (менеджеры по продажам и обслуживанию клиентов, операторы колл-центров и др.).
6. Обслуживающий персонал (механики, уборщики, лифтеры и др.).

Методология предусматривает предоставление респондентами ответов на вопросы из 6 категорий и сравнение каждого их с отраслевыми и территориальными бенчмарками, которые предоставляет компания к моменту обработки результатов (см. рис. 3).

Ответы на каждый вопрос даются респондентами в виде выставления оценки по закрытой шкале от 1 до 7, где 1 соответствует ответу «Абсолютно не согласен», 7 — «Полностью согласен». Далее провайдер по специальным формулам проводит нормирование ответов на вопросы по стобалльной шкале и выводит средний

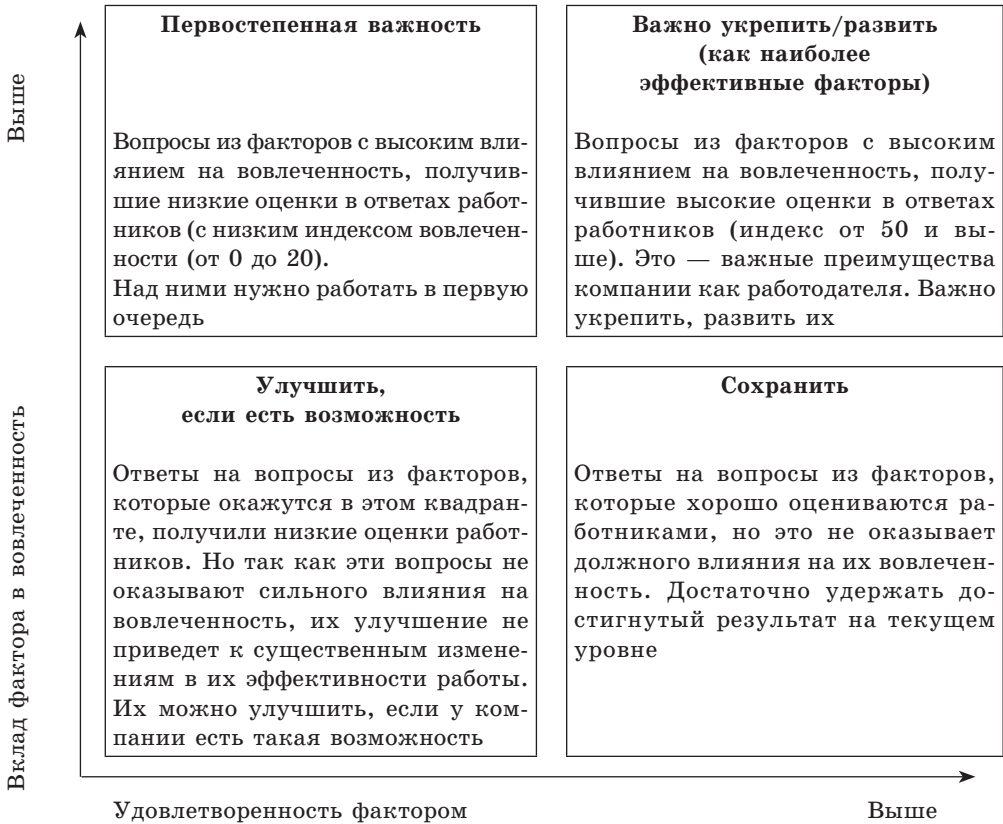


Рис. 2. Типовая матрица эффективности ответов на вопросы в банковских опросах вовлеченности

Fig. 2. Typical Response Performance Matrix for Bank Engagement Surveys

Составлено автором.

рейтинг ответов на вопросы по каждому из факторов в разрезе каждой из групп персонала. Обработка результатов опроса осуществляется с применением «Матрицы эффективности». На рис. 2 приведена типовая матрица эффективности ответов на вопросы в банковских опросах вовлеченности, в которой индекс ответов на вопросы из факторов вовлеченности помещается в 4 группы в зависимости от ответов респондентов. На основании широты присутствия вопросов из того или иного фактора в том или ином квадранте, руководство принимает решения о дальнейших действиях по повышению или удержанию вовлеченности работников. Индекс вовлеченности в целом определяется как среднее арифметическое от индексов вовлеченности всех респондентов из группы персонала. Несмотря на формальное деление вопросов по факторам в процессе опроса, выделяются ключевые вопросы из различных факторов, выступающие индикаторами матрицы эффективности для принятия управленческих решений о развитии, расходовании ресурсов компании.

Значения индекса вовлеченности принято интерпретировать по следующей шкале (рис. 3).

При измерении и интерпретации результатов исследований вовлеченности следует обращать особое внимание на отрасль организации, категорию персо-

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий	от 0 до 20
Ниже среднего	от 20 до 40
Средний	от 40 до 60
Выше среднего	от 60 до 80
Высокий	от 80 до 100

Рис. 3. Интерпретация индекса вовлеченности
Fig. 3. Interpretation of the index of the involvement

Составлено автором.

нала и регион, в котором проводился опрос. В частности, при исследовании вовлеченности работников массовых специальностей банков с централизованной разрядной системой оплаты труда, действующей на территории всей страны, по нашему мнению, было бы справедливо уделить особое внимание их функционалу. Так, в соответствии со ст. 1 ФЗ «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 26.07.2019), Банк — кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц¹. Работник массовой розничной банковской специальности (начальной в карьерной лестнице в банке) ежедневно в процессе взаимодействия с клиентами — физическими лицами, занимается операциями по продаже банковских продуктов и услуг, сопровождает движение средств по счетам, открывает депозиты. Этот функционал находит отражение в банковской модели должностей Hay Group Pay Net, используемой при оценке должностей (присвоении им разрядов на основании знаний — умений — решения проблем и ответственности за результат)².

Рассмотрим и обоснуем связь фактора компенсаций и льгот с остальными факторами вовлеченности в случае с работниками массовых розничных специальностей, непосредственно задействованного в обслуживании клиентов (рис. 4).

Мы считаем, что в случае с работниками массовых розничных специальностей фактор компенсаций и льгот непосредственно или опосредованно влияет на все остальные [1]. Важно отметить, что в силу своих функциональных обязанностей, работники массовых розничных специальностей имеют доступ к данным счетов клиентов и могут сопоставить с ними свой доход. В этом смысле рассмотрение этого фактора как сквозного позволяет, помимо поднятия вовлеченности, серьезно уменьшить риски утечки данных, мошенничества, хищений и иные банковские риски.

¹ Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 26.07.2019) «О банках и банковской деятельности», ст. 1.

² Korn Ferry Hay Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kornferry.com/rewards-benefits-overview/pay-benchmarking> (дата обращения: 30.09.2017).

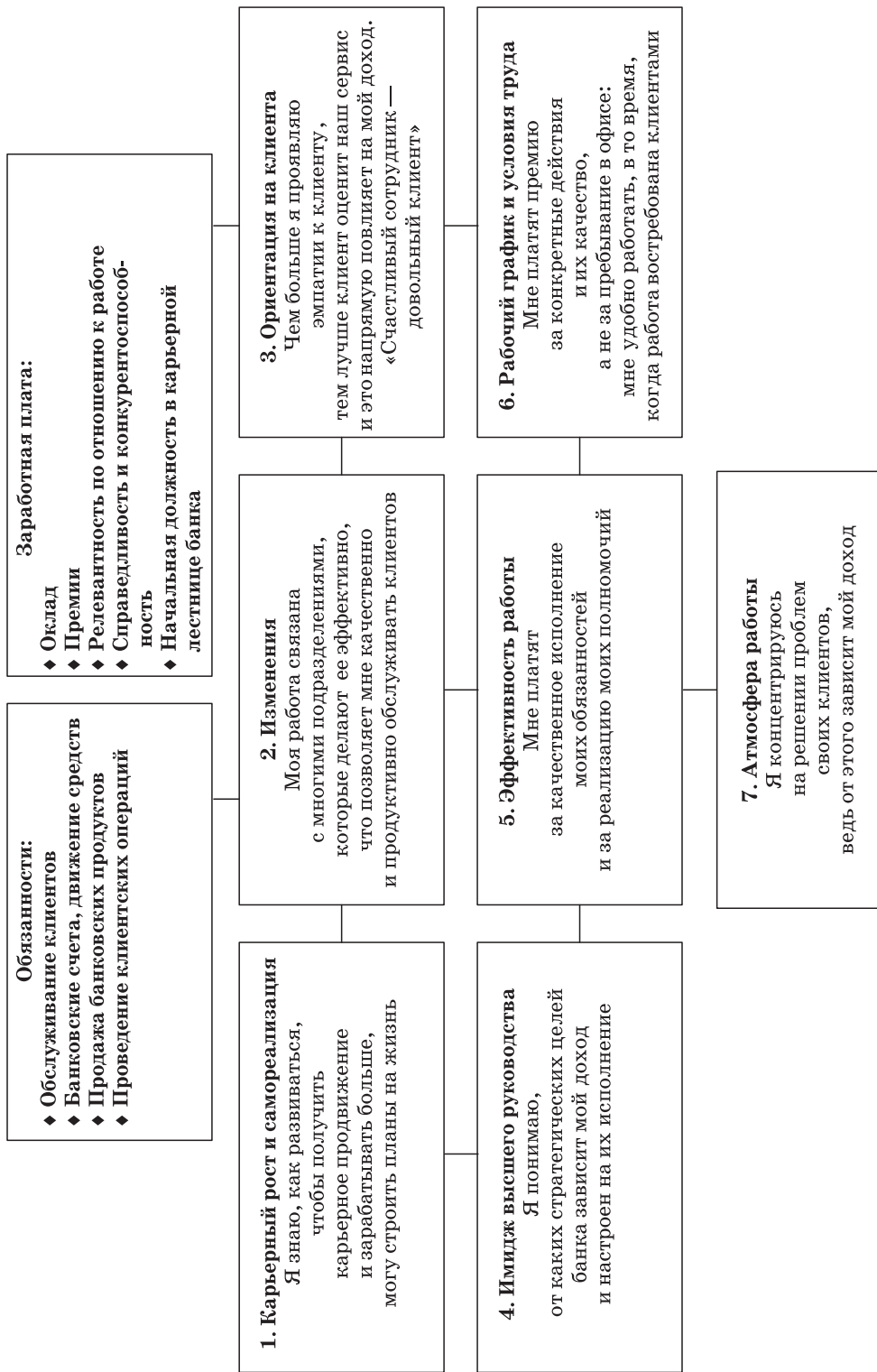


Рис. 4. Связь компенсаций и льгот с остальными факторами вовлеченности
Fig. 4. Link compensation and benefits to other engagement factors

Выводы

Эффективностью любой сервисной организации в условиях ожесточенной борьбы за ее главный ресурс — персонал, равно как и залогом реализации ею стратегии (а значит, выживания на рынке), является вовлеченный и мотивированный персонал, разделяющий общие ценности компании. Общие ценности пронизывают все управленческие аспекты деятельности сервисной организации, и это доказано в концепции 7S от McKinsey. Вовлеченность — наивысшее состояние лояльности работника по отношению к организации, когда работник готов сделать больше, чтобы она была успешна, так как он ассоциирует ее успех и собственный. Зрелые организации осуществляют регулярный замер индекса вовлеченности, используя до 10 различных факторов измерения. Для оценки индекса используется типовая шкала измерений. Верная интерпретация результатов исследований и принятие управленческих решений на их основе возможны только принимая во внимание исследуемой группы персонала, географии, отрасли. В розничных банках для работников массовых специальностей, сопровождающих клиентские банковские операции, фактор компенсаций и льгот выглядит краеугольным в связи с тем, что, с одной стороны, эти должности — начальные в карьере, с другой — в их функционал входит непосредственное финансовое обслуживание клиентов.

Литература

1. Артамонов А. С. Оплата труда поколения Y: особенности и вызовы // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1. № 1. С. 551–555.

Об авторе:

Артамонов Александр Сергеевич, начальник отдела ПАО Сбербанк (Москва, Российская Федерация); a_artamonov@mail.ru

References

1. Artamonov A. S. Generation Y remuneration: peculiarities and challenges // Managerial sciences in the modern world [Upravlencheskie nauki v sovremennom mire]. 2015. V. 1. No. 1. P. 551–555. (In rus)

About the author:

Alexander S. Artamonov, Head of of department of PJSC Sberbank (Moscow, Russian Federation); a_artamonov@mail.ru