

З.М. Садвакасова^{1*}, А.А. Хон¹, С.К. Жантикеев²

¹Казахский национальный университет им. аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

²Университет «Туран – Астана», Казахстан, г. Нур-Султан

*e-mail: zuhra76@mail.ru

ИЗУЧЕНИЕ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД СЛИЯНИЯ НА ПРИМЕРЕ БАНКОВ

Одной из острых проблем компаний на сегодняшний день является вопрос изучения повышения производительных возможностей, эффективности и трудовой мотивации в условиях разной степени сложности в коллективе. В данной статье авторы рассматривают процесс психологического «привыкания» к новым адаптивным условиям другой организации сотрудников, которой по обстоятельствам вынужденно пришлось объединяться. Исследование уровня удовлетворенности в связи с реорганизацией и изменением политики организации в новых экономических условиях и современными тенденциями и ее связи с результативностью «новых» прибывших сотрудников по совместительству дало авторам весьма интересные результаты. Авторы предполагают, что, в дальнейшем смогут помочь компаниям и организациям, и их сотрудникам подняться на новый уровень и быть результативными на рынке труда и бизнеса. Целью исследования являлась процедура изучения и влияния на самоощущение удовлетворения работой у сотрудников банка в состоянии непрерывного рабочего процесса без отрыва от организационных моментов. В данной статье авторами были проведены диагностические исследования (степень удовлетворенности персонала условиями труда и социально-психологическим климатом), а именно, компонентов, включающих определение уровня удовлетворенности персонала контактных центров Банка А и Банка Б приведена сравнительная таблица действующих на тот момент организационных условий, и определены принципы повышения уровня удовлетворенности персонала с учетом имеющихся материальных и человеческих ресурсов.

Результатом данного исследования стала программа оптимизации производственных условий и социально-психологического климата персонала банка. Ценность исследования заключается в уникальности использования ситуации слияния двух банковских организаций для измерения уровня удовлетворенности сотрудников и поиска способов ее повышения. Включая процесс планирования интеграцию и обучение прибывших сотрудников, специалисты могут выстроить оптимальную модель комфортного слияния сотрудников в новые условия компании с ее выстроенной корпоративной культурой профессиональной деятельности, понизив тем самым уровень текучки кадров и не нарушая баланса, повысить психологический климат в коллективе. Новизной исследования стало малое количество эмпирических экспериментов по изучению уровня удовлетворенности персонала в казахстанских банках именно в период их слияния.

Ключевые слова: персонал банка, психологический климат, слияние, удовлетворенность, условия адаптации.

Z.M. Sadvakasova^{1*}, A.A. Khon¹, S.K. Zhantekeev²

¹Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty

²Turan – Astana University, Kazakhstan, Nur-Sultan

*e-mail: zuhra76@mail.ru

Study of personnel satisfaction level in the period of mergers on the example of banks

One of the acute problems of companies today is the issue of studying the improvement of productive capacity, efficiency, and work motivation in conditions of varying degrees of complexity in the team. In this article the authors consider the process of psychological «adjustment» to the new adaptive conditions of another organization of employees, which by circumstances had to unite. The authors' study of the level of satisfaction in connection with the reorganization and changes in the organization's policies in the new economic conditions and current trends and its connection with the performance of the «new» incoming part-time employees gave the authors very interesting results. The authors suggest that, in the future can help companies and organizations and their employees to rise to a new level and be productive in the labor market and business. The purpose of the study was to examine and influence the self-perception of job satisfaction among bank employees in a state of continuous work process

without interruption from the organizational moments. In this article the authors carried out diagnostic research (degree of satisfaction of the personnel with the working conditions and social-psychological climate), namely, components, including determination of level of satisfaction of the personnel of the contact centers of Bank A and Bank B, the comparative table of the existing at that time organizational conditions was presented and the principles of increasing of level of personnel satisfaction were determined taking into account available material and human resources.

The result of this study was a program to optimize working conditions and socio-psychological climate of the bank staff. The value of the study lies in the uniqueness of using the situation of the merger of two banking organizations to measure the level of employee satisfaction and find ways to improve it. Including in the planning process integration and training of incoming employees, specialists can build an optimal model of a comfortable merger of employees in the new conditions of the company with its built corporate culture of professional activity, thereby reducing the level of staff turnover and without disturbing the balance, increase the psychological climate in the team. The novelty of the study was a small number of empirical experiments to study the level of staff satisfaction in Kazakhstani banks during the period of their merger.

Key words: adaptation conditions, bank personnel, merger, psychological climate, satisfaction.

З.М. Садвакасова^{1*}, А.А. Хон¹, С.К. Жантекеев²

¹Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

² «Тұран – Астана» Университеті, Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.

*e-mail: zuhra76@mail.ru

Банктер мысалында бірігу кезеңінде қызметкерлердің қанағаттану деңгейін зерттеу

Бүгінгі таңда компаниялардың өткір мәселелерінің бірі-ұжымдағы әр түрлі күрделілік жағдайында өндірістік мүмкіндіктердің, тиімділік пен еңбек уәждемесінің жоғарылауын зерттеу мәселесі. Бұл мақалада авторлар басқа қызметкерлер ұйымының жаңа бейімделу жағдайларына психологиялық «тәуелділік» процесін қарастырады, олар жағдайларға байланысты бірігуге мәжбүр болды. Ұйымның жаңа экономикалық жағдайдағы және қазіргі тенденциялардағы саясатының қайта ұйымдастырылуына және өзгеруіне байланысты қанағаттану деңгейін зерттеу және оның қосымша «жаңа» қызметкерлердің жұмысымен байланысы авторларға өте қызықты нәтижелер берді. Авторлар болашақта компаниялар мен ұйымдарға және олардың қызметкерлеріне жаңа деңгейге көтеріліп, еңбек және бизнес нарығында тиімді болуға көмектеседі деп болжайды. Зерттеудің мақсаты ұйымдық сәттерден қол үзбей үздіксіз жұмыс процесі жағдайында банк қызметкерлерінің жұмысына қанағаттанудың өзін-өзі қабылдауына әсер ету және зерттеу рәсімі болды. Бұл мақалада авторлар диагностикалық зерттеулер жүргізді (қызметкерлердің еңбек жағдайлары мен әлеуметтік-психологиялық климатқа қанағаттану дәрежесі), атап айтқанда, А Банкі мен Б Банкінің байланыс орталықтары қызметкерлерінің қанағаттану деңгейін анықтауды қамтитын компоненттер, сол кездегі қолданыстағы ұйымдастырушылық жағдайлардың Салыстырмалы кестесі келтірілген және қолда бар материалдық және материалдық жағдайларды ескере отырып, қызметкерлердің қанағаттану деңгейін арттыру принциптері анықталған. адами ресурстар.

Осы зерттеудің нәтижесі банк қызметкерлерінің өндірістік жағдайлары мен әлеуметтік-психологиялық ахуалын оңтайландыру бағдарламасы болды. Зерттеудің құндылығы қызметкерлердің қанағаттану деңгейін өлшеу және оны арттырудың жолдарын іздеу үшін екі банктік ұйымның бірігу жағдайын қолданудың бірегейлігінде жатыр. Жоспарлау процесіне келген қызметкерлерді біріктіру мен оқытуды қоса алғанда, мамандар қызметкерлерді компанияның жаңа жағдайларына оның кәсіби қызметінің корпоративтік мәдениетімен қолайлы біріктірудің оңтайлы моделін құра алады, осылайша кадрлардың тұрақтамау деңгейін төмендетіп, тепе-теңдікті бұзбай, ұжымдағы психологиялық климатты арттыра алады. Зерттеудің жаңалығы қазақстандық банктерде қызметкерлердің бірігу кезеңінде олардың қанағаттану деңгейін зерделеу бойынша эмпирикалық эксперименттердің аз саны болды.

Түйін сөздер: банк қызметкерлері, қанағаттану, бірігу, психологиялық климат, бейімделу шарттары.

Введение

История возникновения «организационно-го развития» как самостоятельного междисциплинарного подхода берет свое начало в Со-

единенных Штатах и Великобритании в послевоенное время. Тенденция сохраняется по сей день с еще более бурным развитием, охватывая сферы понимания организаций и эффективного управления ими. Согласно подходу об орга-

низационном развитии объектом была и является сама организация, которая рассматривает коллектив людей как систему, объединенную и координируемую единой и всеобщей целью, для достижения которой необходимо приложить колоссальные и систематично устроенные усилия под руководством опытных лидеров и руководителей. Проанализировав концепции об организационном развитии коллектива, ученые полагают, что объектами исследования и изучения подхода могут быть как организации малого, среднего и крупного бизнеса, так и политические, общественные и государственные компании.

Обоснование выбора темы

Данный подход заложил авторам основу понимания того, что организация представляет собой социальную структуру, и поэтому авторы могут представить, какое влияние оказывает на организации общественные, социально-экономические, технико-инновационные, кибернетические, психологические, этнографические, культурные процессы. Научные специалисты в различных исследованиях отмечают, что связь между уровнем вовлеченности в работу и производительностью организации подтверждается практическими применениями результатов в сотнях компаний мира. Об этом также сообщается в организациях, где сотрудники, вовлеченные в условия рабочего процесса, прилагают больше усилий на 57% и на 87% меньше сказывается на решение ухода из компании. Британскими учеными «вовлеченность» обозначается как концентрация сотрудника на закрепленных задачах и удовлетворенность и причастность к компании, ее целям, миссии и ценности.

Авторы предполагают, что в период слияния банков особенно важно изучить и создать необходимые социально-психологические условия для мягкого и гибкого включения в новые условия, повысить уровень удовлетворенности трудовыми условиями, и сбалансировать организационный климат в коллективе (Долженко, Булатова, 2013:211-219).

Научная методология исследования

Целенаправленные и управляемые процессы изменения организации в русле эффективной реализации ее целей с сохранением участия изменений внешней среды являются предметом

изучения подхода об организационном развитии (Кроль, Пуртова, 2001).

Исследователями отмечается, что в процессе изучения организаций используют понятийные категории, такие как, структура и функции, динамика, социально-психологический климат, изучение причин и разрешения конфликтов, введения новшеств и инноваций. Ученые в области социальной психологии на основе множества проведенных исследований в процессе производства доказали значимость социальных и психологических факторов в повышении производительности труда как одно и важных стимулов наряду с материальными поощрениями. Такие факторы, как дружный коллектив, доверительные взаимоотношения с руководством, благоприятный организационный климат и удовлетворенность рабочим процессом положительно сказывается на результативности и производительности компании (организации). Представителем социально-психологической школы является автор теории о человеческих отношениях Э. Мейо, который сформулировал свою теорию в процессе проведения известных Хоторнских экспериментов в течение 13 лет в городе Хоторн в период с 1924 по 1936 годы. Психолог Э. Мейо включил в производственный процесс ряд различных мероприятий, среди которых – перерывы для всех работников с целью объединения и общения; изменение расстановки станков; подключение медицинской и психологической помощи, что помогло сократить некоторое количество текучки кадров, зато удалось улучшить взаимоотношения между руководством и сотрудниками. На основе проведенных экспериментов Э. Мейо были выделены важные открытия в области производственных отношений, организационной психологии, которые легли в основу в психологии управления человеческими ресурсами:

1. Важным процессом в условиях производства (организации) остается процесс общения.
2. Администрации (руководству) необходимо уделять внимание по отношению к своему сотруднику.
3. У сотрудников имеется чувство потребности в том, чтобы принадлежать группе, а также наличие формальных и не формальных групп и их значение на производстве.
4. В коллективе есть внутригрупповая мораль, нормы взаимоотношений и поведения.

Практика управления человеческими ресурсами в организации, как показали исследования

бангладешских ученых, находится на низком уровне. Однако, подмечено, что практика управления человеческими ресурсами способствует росту производительности организации, влияет на эффективность достижения целей и потребностей сотрудников (Mondol, Ali, Rahman и др., 2021:16-22).

Условия мотивации сотрудников описал психолог, менеджер Д. Мак-Грегор, который на основе ряда исследований и крупных компаниях вывел закономерность в результативности про-

изводства, которая благодаря удовлетворению физиологических и социальных потребностей, а также личностных потребностей, влияющих на трудовую мотивацию сотрудников. Мак-Грегор подчеркнул, что личности необходим рост, реализация потенциала и профессиональное развитие, которое руководству необходимо поощрять и поддерживать. Для реализации теории Мак-Грегора описаны принципы мотивации к труду в своих книгах о лидерстве, мотивации и менеджменте на предприятии (табл.1).

Таблица 1 – Принципы мотивации Д. Мак-Грегора

№	Принцип	Содержание принципа
1	Создание условий для интеллектуального творчества	Реализация творческого потенциала, использование знаний, таланта, способностей, организация работы, уровень ответственности
2	Децентрализация управления	Предоставление большей свободы и ответственности, поддержка трудовой активности и инициативности, удовлетворение личностных потребностей
3	Участие сотрудников всех уровней в консультациях и собраниях	Возможность выражения творческих идей, реализация инициатив, проектных задач, принятие решения с участием всех ответственных
4	Замена систем оценок на систему обучения и развития сотрудников	Практика самооценки сотрудниками своего потенциала, возможность опробовать свои возможности и ресурсы, повышение личной ответственности, поощрение самостоятельности, целенаправленности, планирования и анализа результатов
5	Внедрение самоуправления	Замена жесткого внешнего контроля на самоуправление и самоконтроль в исполнении порученных задач и функций.

Организационный климат как коллективное состояние

Благодаря накопленным знаниями золотого фонда в организационном менеджменте авторы изучили и взяли для примера мировой опыт мягкого влияния, слияния и гибкого управления в процессе адаптации персонала на примере японских компаний. Все больше специалистов отмечают благоприятное влияние социально-психологического климата на процессы работы, включая аспекты трудовых обязанностей, взаимоотношений, позитивно отражаясь на чувстве удовлетворенности от выполнения работы (Лымарева, Багарян, 2020: 84–87). Ученым Й.П. Олстоном была изучена профессиональная деятельность разных японских организаций и выделен интересный момент. Японцы используют понятие «和 – Ва», что означает гармонию и групповую согласованность в коллективе. Данное понятие характеризует стремление сотрудников в обоюдное партнерство, сохранению благоприятного баланса в коллективе, не ограничивает

индивидуальные потребности и интересы, которое в нашем понимании относится к морально-психологическому климату. Главным условием в мировом пространстве на любом предприятии является «человеческий капитал» и грамотно выстроенная программа взаимоотношений, коммуникационных стратегий в организации, которые помогают своевременно устранить барьеры к инновациям, изменениям структур у сотрудников. Поэтому важно привить «Ва» каждому сотруднику компании, чем занимаются менеджеры с целью соответствовать миссии и ценностям компании. Наблюдение показало, что большую часть времени менеджеры посвящают выстраиванию и формированию гармонии и единства в группе, поддержанию благоприятного климата и психологического состояния комфорта. По их мнению, сотрудничество и взаимное согласие влияет на высокую производительность и эффективность труда.

Интересно, что понятие «климат» впервые встречается в области метеорологии и географии, которое сейчас характеризуется в компа-

ниях как психологическое понятие взаимоотношений между людьми внутри коллектива. Впервые понятие психологического климата было использовано Н.С. Мансуровым, изучавший коллектив в организации. Понятие социально – психологического климата раскрыл В.М. Шепель, который охарактеризовал понятие как эмоциональный окрас взаимосвязей среди членов команды, возникает благодаря симпатии, психологической совместимости темпераментов, характера, интересов. Результаты одного из исследований показали, что факторы личного, рабочего и организационного климата положительно повлияли на уровень вовлеченности сотрудников команды в рабочий процесс, что привело к тому, что сотрудники испытали внутреннее психологическое ощущение собственной компетентности, что объясняет влияние на уровень удовлетворенности работой (Sekaran, 1989: 347). О влиянии вовлеченности и приверженности в работу каждого сотрудника на результаты удовлетворенности трудом и повышении уровня производительности пишут исследователи и ми-

ровых компаний с учетом трансформационного лидерства. Как оказалось, 54,8% респондентов были удовлетворены результатами трансформационного лидерства, которое применяло руководство на месте работы, также, подмечено, что, чем ниже организационная приверженность и вовлеченность сотрудника в работу, тем ниже уровень осознанности удовлетворенности от работы (Dewi, Holis, Tobing и др., 2018:101-108).

По В.М. Шепелю выделяются 3 климатические зоны отношений между людьми:

1. Социальный климат – определяет соблюдение прав, обязанностей, целей и задач группы.
2. Моральный климат – определяет моральные устои, принятые в коллективе.
3. Психологический климат – неофициальные отношения, возникающие в процессе неформальных взаимоотношений сотрудников.

В процессе изучения природы социально-психологического климата определились основные подходы в психологии отечественных ученых (табл. 2).

Таблица 2 – Основные подходы изучения социально-психологического климата

№	Авторы подхода	Содержание подхода
1	Буева Л. П., Кузьмин Е. С., Обозов Н. Н., Платонов К. К., Уледов А. К.	Климат как общественный психологический феномен, состояние коллективного сознания. Климат связан со взаимоотношениями в коллективе, трудовой мотивацией. На формирование климата оказывают влияние факторы микро и макросреды.
2	Русалинова А. А., Лутошкин А. Н.	Климат – это общий эмоционально-психологический настрой, настроение группы людей
3	Шепель В. М., Покровский В. А., Парыгин Б. Д.	Климат как стиль взаимоотношений людей в процессе их непосредственного контакта
4	Косолапов В. В., Щербань А. Н., Коган Л. Н.	Климат как социальная и психологическая совместимость членов группы, морально-психологическое единство, сплоченность, наличие единомышленников, традиций

Для изучения и понимания природы социально-психологического климата вновь прибывших новых сотрудников можно отследить через психологическую диагностику. Инструментарием в изучении могут стать различные методы, тесты, опросники и проективные методики. В статье Nancy K. Napier подмечено влияние слов «слияния» и «поглощения». Как оказалось, сотрудникам поглощенного банка было легче принять «слияние», чем «поглощение». В то время как, купивший банк, ис-

пользовавший слово «поглощение» считал себя лучше, превосходя второй банк (Почебут, Чикер, 2002). Процесс слияний и поглощений компаний всегда оказывает на сотрудников сильное негативное психологическое влияние и является серьезной проблемой, из-за чего может быть вызван стресс у сотрудников (Napier, Simmons & Stratton, 1992). Авторы статьи Vijay Joshi и Dr. K.A. Goyal описывают на примере двух банков ICICI Bank и Bank of Rajasthan Ltd стресс-факторы слияния: не-

определенность (неизвестность, незнание информации), неуверенность в себе (примет компания или нет), качество и характер новой работы, изменения в заработной плате, авторитете, власти, процесс реструктуризации, технологическая проблема, проблема адаптации на новом месте, межгрупповые различия, различия корпоративных культур (Joshi & Dr. Goyal, 2012:22-31). О положительной корреляционной связи между производственной мотивацией и удовлетворенностью трудом, а также между удовлетворённостью трудом и производительностью свидетельствуют исследования зарубежных коллег. Помимо этого, отмечается, что сочетание мотивации сотрудника и удовлетворенностью трудом могут значительно предсказывать уровень производительности труда (Gary, 2011:29-42). Попытки изучения связи между удовлетворенностью работой и мотивацией была предпринята авторами и в частном банковском секторе. Исследование имеет характер первопроходцев, прокладывает путь к будущим исследованиям и ориентировано на знаниях о лидерстве, культуре, доверии и управлением знаниями в организациях для увеличения организационной продуктивности и общей удовлетворенности трудом (Muhammad, Maqbool & Syed Ahmad, 2021). О положительном влиянии удовлетворенности сотрудников работой и качества обслуживания на прибыльность компании показывают результаты исследования в индонезийском банке, где проверка гипотезы была выполнена с использованием множественного регрессионного анализа (Finanda and Lutfi, 2018: 165–169).

Материалы и методы

На сегодняшний день в оптимизации производственной деятельности нуждаются как малые, так и крупные организации, что напрямую влияет на успешность и долгожительство

организации в предоставлении актуальных продуктов и услуг. Для оптимизации ресурсов сторон в процессе поглощения желательно провести предварительную оценку персонала на изучение оптимальных ресурсов и анализ оптимальных структур управления, после чего, приступить к построению системной грамотной программы обучения, мотивации и распределения кадров для успешного завершения процесса консолидации компаний (Ариф, 2015:1837). Не только построение, но и управление банковской программой по повышению организационных условий с целью роста производительности компании требует усилий и умений, таких как работа с людьми, грамотное распределение человеческих ресурсов, управление рисками. Немаловажным является и перспективное мышление, которое обеспечить своевременные изменения в необходимых случаях. Квалифицированный управляющий менеджер должен изучать, планировать и прогнозировать рабочие процессы и не допускать снижения качества отдела (Шакирова и др., 2020:234-243). Согласно мнениям Яшковой не только в процессе приема на работу сотрудник переживает определенный уровень стресса, но и в период перехода из одной компании в другую в процессе слияний; наблюдаются появление страха быть не принятым, отверженным сотрудником в глазах нового руководства, страх не быть частью одной команды, и страх потерять работу. Поэтому, необходимо учитывать и компоненты взаимоотношений сотрудников для предоставления возможности раскрыть профессиональный потенциал в новых условиях и поддержать сотрудников, не разделяя их по принадлежности к компаниям (Яшкова и Вагин, 2019:40-44). Авторы провели сравнительный анализ ключевых компонентов организационной культуры в коллективе управления отдела контактного-центра Банка А и Банка Б. В нашем случае Банк Б является банком-поглотителем. (табл. 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ ключевых компонентов организационной культуры в трудовом коллективе банковских сотрудников из отдела контакт-центра и отдела телемаркетинга

Ключевые компоненты организационной культуры	Банк А	Банк Б
1. Отбор и подбор кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> - подбор производится отделом HR, собеседование проводит начальник отдела, - обучение проводит тренер по обучению и супервайзер по работе с коллективом - аттестация проводится начальником отдела перед повышением в процессе отбора кандидата на должность - при приеме на работу нет традиции вручения подарков новым сотрудникам 	<ul style="list-style-type: none"> - подбор производится тренером по обучению, на сайте компании, заявки принимаются через электронную почту, - собеседование проводит начальник отдела, - обучение проводит тренер по обучению - аттестация проводится 1 раз в 3 месяца начальником отдела - при приеме на работу новому сотруднику выдается бренд-бейдж, значок, папка и блокнот с логотипом компании
2. Система мотивации	<ul style="list-style-type: none"> - бонусная система от количества продаж продуктовой линейки компании - выполнение KPI влияет на производительность компании - демотивации нет, используются замечания, выговор, увольнение 	<ul style="list-style-type: none"> - бонусная система от количества продаж продуктовой линейки компании, количества качественных звонков в день - выполнение KPI влияет на профессиональный рост - демотивация есть при оценке качества обслуживания, опозданиях
3. Условия для карьерного роста	<ul style="list-style-type: none"> - еженедельный отчет о вакансиях отправляется на почту всем сотрудникам - есть возможность повышения в отделе и компании по результатам работы, оценки руководства (рекомендательное письмо) 	<ul style="list-style-type: none"> - нерегулярный отчет о вакансиях - неравномерные возможности для продвижения - строгие требования для продвижения
4. Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> - имеется Центр обучения с программой тренингов для сотрудников - регулярная оценка качества работы - ежедневная работа над ошибками с отдельными сотрудниками под руководством супервайзера или тренера - ежедневное обучение новым изменениям, проведение летучки, опроса, контрольный опрос у начальства 	<ul style="list-style-type: none"> - имеется кабинет, оснащенный необходимым инвентарем - ежедневное обучение проводится с утра до вечера - возможность обучения или работы над ошибками с тренером, супервайзером или менеджером по контролю качества - ежедневное обучение сотрудников новой информации, проверка полученной информации через звонки от руководства - прослушка звонков на линии
5. Контроль производственных процессов	<ul style="list-style-type: none"> - отчет по уровню принятых и пропущенных звонков каждые 3 часа - уровень занятости линии каждый час - наблюдение за временем разговора постоянно - наблюдение за внешним видом, посещением, своевременным подключением каждое утро - отчет о выполненном плане продаж каждый вечер - контроль звонков и прослушивание перезволивших клиентов ежедневно 	<ul style="list-style-type: none"> - отчеты по количеству принятых и пропущенных звонков 24/7 - отчеты по свободным операторам 24/7 - наблюдение за подключением к сети 24/7 - оценка обслуживания каждый день, работа над ошибками каждый день - контроль звонков и времени разговора регулярно - отчет выполнения плана продаж автоматизировано

Для понимания ситуации в период слияния банков авторы провели диагностику удовлетворенности сотрудников Банка А и Банка Б с помощью анкеты оценки социально-психологических условий труда. Анкета включает в себя 14 вопросов, на которые респондентам необходимо ответить, выбрав один из предложенных вариантов. Вопросы касались оценки

рода деятельности в целом, оценки работы руководства и стиля взаимоотношений в коллективе, оценки качества обучения и аттестации сотрудников, степени конструктивности сотрудников в конфликтных и спорных ситуациях. Как оказалось, штат из 30 сотрудников Банка А на 25% больше переживает процесс слияния, чем Банк Б из числа сотрудников в 50

человек, но на 13% меньше опасается изменений в работе.

Для обзора полной картины ситуации авторами было решено провести 2 опроса с разной периодичностью по изучению социально-психологического климата с помощью описанной выше анкеты как одного из важных факторов успешной адаптации в период слияния у сотрудников обоих банков. Первый опрос был проведен до начала слияния, т. е. в период с июня по ноябрь 2020 года. Опросник включал в себя основные показатели удовлетворенности характером труда, удовлетворенность взаимоотношениями членов коллектива, удовлетворенность действующей системой поощрения, удовлетворенность стилем руководства, уровень реальной и потенциальной текучести кадров, уровень профессиональной подготовки кадров. Для изучения степени удовлетворенности трудом и социально-психологических условий в городе Алматы был проведен ряд исследований и пилотных мероприятий с использованием различных диагностических методик и программ, в которых изучались основные показатели уровни удовлетворенности и предполагалось дать оценку определенным компонентам процесса труда в период и в процессе слияния Банков А и Б, где они соответственно работают. 30 респондентам было необходимо дать оценку от «полностью удовлетворен» до «не удовлетворен» и «затрудняюсь ответить», которые показали авторам сильные и слабые стороны текущих условий труда.

Результаты и обсуждение

Средние показатели уровня удовлетворенности работой, условиями взаимоотношений коллег в коллективе и других показателей во время первоначального исследования в период с июня 2021 года по ноябрь 2021 года представлен следующими результатами – 40% респондентов отмечают социально-психологические условия как полностью удовлетворительное, а также 30% как «скорее удовлетворительное» и 30% «скорее неудовлетворены» условиями труда и рабочим процессом. Характером работы, состоянием технического оборудования, распределением задач, нормированием труда были полностью удовлетворены 56,7% респондентов, в то время как 30% были скорее удовлетворены и 13,3% скорее не удовлетворены текущими условиями, об этом свидетельствуют нехватка рабочих мест и тесное помещение, которое приводило к разногласиям

между сотрудниками, имело место и проблема с оборудованием, связанная с нехваткой из-за переезда и несвоевременного предоставления.

Удовлетворены брендом и репутацией Банка, где сотрудники работают – половина респондентов, а скорее удовлетворена 36,7% респондентов, также 2, 67% совсем неудовлетворены собственным местом работы; в числе полностью удовлетворенных респондентов присутствует половина сотрудников, пришедших из другого Банка, в ходе опроса было отмечено, что условия нового банка сравнительно лучше старого, в особенности, сотрудникам импонирует более организованная система руководства и стиль работы супервайзеров.

Уровень удовлетворенности взаимоотношениями преобладает у большей половины (76,7%) респондентов, а 13,3% скорее не удовлетворены ответственностью своих коллег; об этом свидетельствуют случаи групповых встреч вне рабочего времени и совместное празднование особых дат, а также, большинство членов коллектива положительно отреагировали на празднование дня рождения коллег.

Сплоченность в группе удовлетворяет 50% респондентов и не удовлетворяет 16,7% респондентов, что говорит о том, что преобладает неравномерный командный дух среди сотрудников; авторам довелось узнать причину – психологический климат уже состоявшего коллектива был нарушен включением в состав новых сотрудников с одинаковым уровнем профессиональных умений в сфере обслуживания клиентов, а также слухи, распространяемые в стенах нового банка о достижениях новых коллег, что привело к тому, что определенная часть коллектива не приняла новых членов команды.

Положительную оценку стилю руководства дали 70% респондентов, также высокие результаты оценки стиля тактичного общения дали 66,7%, интересно, что у 16,7% были случаи, когда руководство повышало голос и давало приказы; случаи непрофессионального отношения были оценены сотрудниками, чей уровень обслуживания был ниже среднего, а также, теми сотрудниками, у которых были частые опоздания и жалобы со стороны коллег и клиентов.

50% респондентов чувствуют себя хорошо и спокойно во время разговора с менеджером, тогда как равнодушные ощущают 26,7%, а также 3,3% чувствуют себя напряженно. Оценку успешности деятельности своей организации дали респонденты в следующем ключе: 36,7%

считают, что успешность зависит от рядовых сотрудников, 26,7% считают, что от менеджеров и тимлидов, 20% отдали голос за коммерческие структуры. 43,3 % ощущают необходимость в улучшениях технологий производства, 13,3% нуждаются в смене оборудования, 16,7% оценивает необходимость смены менеджеров, и 26,7% за смену руководства.

По результатам опросника авторы составили и адаптировали программу оптимизации производственных условий и социально-психологического климата в двух отделах – контактном центре и отделе телемаркетинга, реализация которой в перспективе должна была в положи-

тельном плане оказать эффект на уровень социально-психологического климата в коллективе. Реализацией программы занимались ответственные офис-менеджера, выполняющие функции супервайзеров, а также тренер по обучению и непосредственно начальники отдела. Программа реализовывалась в период процесса поглощения Банков Б сотрудников и технической составляющей Банка А. Авторы имели некоторые сложности в процессе адаптации программы тем сотрудникам, которые пришли с Банка А, так как адаптация программы производилась с учетом имеющихся социально-психологических и производственных условий Банка Б. (табл. 4).

Таблица 4 – Программа оптимизации производственных условий и социально-психологического климата в коллективе отделов контакт-центра и телемаркетинга

Мероприятия	Содержание	Дедлайн	Ответственное лицо
<i>Подбор и отбор сотрудников</i>	-внедрение диагностических методик совместимости сотрудников, уровня компетентности, оценка профессиональных навыков, запрос рекомендательных писем с прошлых мест работы	- ежедневно	- тренер по персоналу - начальник отдела
<i>Автоматизация подачи заявок на вакансии</i>	- размещение объявлений на сайте организации; - рассылка вакансий действующим сотрудникам Банка через почту Outlook; - разработка HR-бота; -рассылка ссылок на перечень необходимых документов потенциальным кандидатам	- весь рабочий период	- тренер по персоналу; - супервайзер;
<i>Условия труда</i>	-установка гибкого графика -предоставление большего количества возможностей для обучения -самоуправление – «лидеры» групп	-ежемесячно, ежедневно при необходимости -еженедельно на собраниях	-супервайзер -ведущий менеджер по контролю качества -тренер по обучению и развитию персонала
<i>Ротация персонала</i>	- выявление потенциальных сотрудников, -аттестация знаний и навыков, -анализ достижений и результатов работы за последние 3–6 месяцев с последующим понижением или повышением должности	-каждые 3 месяца	-начальник отдела, -тренер по персоналу
<i>Система премирования и бонусов</i>	-разработка и внедрение равных условий для получения дополнительных заработков, -прозрачность системы вознаграждения лучшим сотрудникам месяца и лучшим продавцам	-ежедневно -ежемесячно по итогам выгрузки отчетов	-начальник отдела, -супервайзер
<i>Разработка новых продуктов</i>	-возможности для участия и представления идей для разработки продуктов, -возможность бета-тестирования -передача доли ответственности за часть проекта	-согласно планам стратегического отдела	-супервайзер -начальник отдела
<i>Льготы и скидки</i>	-бесплатная развозка в вечернее время, во время карантина, -льготы для кредитования, -проведение бесплатных мастер-классов, -скидки на посещение фитнес-зала, -бесплатные спортивные, развлекательные и культурные мероприятия	-регулярно на ежедневной основе	-супервайзер, -начальник отдела, -тренер по персоналу

Проведя повторный опрос в ноябре 2020 года по март 2021 года с помощью анкеты оценки социально-психологических условий и степень удовлетворенности персонала условиями труда, авторы пришли к выводу, что влияние руководства, поддержка и сопровождение в период адаптации новых сотрудников в другую компанию велико. На рис. 1 отображены результаты опросника по основным компонентам и показателям удовлетворенности с разницей того, насколько их уровень поднялся. Исходя из результатов по-

вторного опроса, проведенного после ряда мероприятий в период с ноября 2020 года по март 2021 года, на июнь 2021 года авторы получили следующие результаты. К примеру, удовлетворенность работой и должностью возросло на 10%, а взаимоотношения с коллегами поднялись на 16%, удовлетворенностью организацией и ее брендом возросло на 16%, что также оказывает влияние на удовлетворенность в процессе обслуживания не только персонала, но и сегмента лояльных и потенциальных клиентов.



Рисунок 1 – Диаграмма результатов повторного опроса по основным показателям удовлетворенности персонала

Выводы

Таким образом, авторы рассмотрели социально-психологическую ситуацию, происходящую в период слияния двух банков с различной организационной культурой, отличными друг от друга корпоративными ценностями и различными условиями труда.

Метод практического применения заложен в основу руководства персоналом. Описание организационных условий представленные в таблице 3, полностью конфиденциальны и несут информативный характер для объективности исследования. В *результате исследования* авторы получили ценный багаж новых знаний и практического опыта, которые авторы представили в виде программы и попытались адаптировать в коллектив, состоящий из представителей обоих банков. Согласно субъективным оценкам сотрудников Банка А, видоизмененные и адаптированные под возможности нового банка условия, способствуют личностной и командной удовлетворенности коллектива, что и удалось достичь. Показателем достижения цели стали увеличенные процентные показатели уровня удовлетворенности сотрудников – работой, вза-

имоотношениями с коллегами, с руководством, процессом обучения и сопровождения, качества разрешаемых спорных рабочих моментов.

Изучение уровня удовлетворенности персонала в период важных структурных изменений очень важен и помогает выяснить то, насколько сотрудники комфортно себя чувствуют, удовлетворены профессиональные запросы и потребности, также определить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе. Такой подход – отличный инструмент менеджера в организации, который позволяет руководству грамотно строить организационный процесс, вовремя предотвращая выгорание персонала и текучку кадров.

В заключение можно отметить следующие пункты, которые были получены в ходе представленного исследования:

1. Регулярная диагностика уровня удовлетворенности персонала социально-психологическими условиями труда, уровнем организационного климата и уровнем адаптации в рабочий процесс позволяет объективно оценить риски и возможности для дальнейшего включения в трудовую деятельность компонентов или элементов мероприятий на протяжении всей трудовой цепочки.

2. Ряд мероприятий, нацеленный на повышение уровня удовлетворенности персонала через увеличение заинтересованностью своей работой, создание доверительных и поддерживающих условий, доверие своим сотрудникам, а также проявление со стороны руководства внимания и ценности каждого сотрудника дает свои результаты, создает благоприятный социальный и психологический климат.

3. Усиливается причастность каждого сотрудника в общий трудовой процесс, увеличивается мотивация, ускоряются процессы адаптации новых сотрудников.

4. Программа гибко адаптируется и быстро принимается коллективом, однако при правильном руководстве и инициативности менеджеров/ супервайзеров может быть еще более эффективной и продуктивной.

Литература

Ариф Ю.С. Особенности управления персоналом в проектах типа слияния и поглощения (M&A) // *Российское предпринимательство*. – 2015. – Том 16. – № 12. – С. 1837–1850.

Gary J. A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees // *Journal of Global Business Issues*. – 2011. – №5 (1). – P.29-42.

Dewi Y.P., Holis M.N., Tobing D.S., Hana S.S. The influence of transformational leadership, organizational culture, and organizational commitment on employee satisfaction of Pt. Bank Mandiri (Persero), TBK of Jember Area // *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. – 2018. – №76 (4). – P.101-108. DOI: 10.18551/rjoas.2018-04.11

Долженко Р.А., Булатова, Г.А. Исследование уровня вовлеченности и социальных процессов в коллективе коммерческого банка // *Вестник университета*. – 2013. – №12. – С. 211- 219.

Joshi V., Goyal K.A. Stress Management among Bank Employees: With Reference to Mergers and Acquisitions // *International Journal of Business and Commerce*. – 2012. – Vol. 1. – №5. – P.22-31.

Кроль Л. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма «Класс», – 2001. – С.464-465.

Лымарева О.А., Багарян Л.А. Социально-психологический климат как мотиватор трудовой деятельности персонала // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 5–3. – С. 84-87. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10483.

Mondol D.K., Ali M.A., Rahman M.M., Sarkar D.C. Scenario of human resource management practice: evidence from the organizations of Rajshahi city corporation, Bangladesh // *German International Journal Of Modern Science*. – 2021. – № (14). – P.16-22. DOI: 10.24412/2701-8369-2021-14-16-22.

Muhammad U., Maqbool H. S., Syed A. A. Significance of Job Attitudes and Motivation in Fostering Knowledge Sharing Behaviour Among Bank Personnel // *Journal of Information & Knowledge Management*. – 2021. – №20 (1). – P.5.

Napier N.K., Simmons G., Stratton, K. Communication During a Merger: The Experience of Two Banks. Gabler Verlag, 2012. DOI: 10.1007/978-3-322-83820-9_11.

Почебут Л. Г. Организационная социальная психология. – СПб.: «Речь», 2002. – 298 с.

Sekaran U. Paths to the job satisfaction of bank employees // *Journal of Organizational behavior*. – 1989. – №10 (4). – P.347-359.

Finanda Y. D., Lutfi. The influence of employee job satisfaction and service quality on profitability in Pt. Bank Jatim: customer satisfaction as the intervening variable // *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. – 2018. – №74 (2). – P.165-169. DOI: 10.18551/rjoas.2018-02.18

Шакирова Д.М., Вахитова Д.А., Бахтиарова А.А., Иванов Д.В., Кенчадзе О.А. Инструменты стимулирования персонала банка // *Наука Красноярья*. – 2020. – №2. – С.234–243.

Яшкова Е.В., Вагин Д.Ю. Организационный климат как психологический фактор влияния на эффективность трудовой деятельности персонала // *Economic Consultant*. – 2019. – №1(25). – С.40-44.

References

Arif Yu.S. (2015) Osobennosti upravleniya personalom v proektah tipa sliyaniya i pogloshcheniya (M&A) [Features of personnel management in projects such as mergers and acquisitions (M&A)]. *Russian entrepreneurship*, vol. 16, no 12, pp. 1837–1850. (In Russian)

Gary J. A. (2011) Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees, *Journal of Global Business Issues*, no 5 (1), pp. 29-42.

Dewi Y.P., Holis M.N., Tobing D.S., Hana S.S. (2018) The influence of transformational leadership, organizational culture, and organizational commitment on employee satisfaction of Pt. Bank Mandiri (Persero), TBK of Jember Area, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, no 76 (4), pp.101-108. DOI: 10.18551/rjoas.2018-04.11

Dolzhenko R.A., Bulatova, G.A. (2013) Issledovanie urovnya вовлеченности i social'nyh processov v kol-lective kommercheskogo banka [Study of the level of involvement and social processes in the team of a commercial bank]. *Bulletin of the University*, no 12, pp. 211-219. (In Russian)

Joshi V., Goyal K.A. (2012) Stress Management among Bank Employees: With Reference to Mergers and Acquisitions, *International Journal of Business and Commerce*, vol. 1, no 5, pp. 22-31.

Krol L. (2001) Instrumenty razvitiya biznesa: trening i konsalting [Business development tools: training and consulting]. M.: Independent firm "Class", pp. 464-465.

Lymareva O.A., Bagaryan L.A. (2020) Social'no-psihologicheskij klimat kak motivator trudovoj deyatel'nosti personala [Socio-psychological climate as a motivator of staff work]. *Economics and Business: Theory and Practice*, no 5-3, pp. 84-87. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10483.

Mondol D.K., Ali M.A., Rahman M.M., Sarkar D.C. (2021) Scenario of human resource management practice: evidence from the organizations of Rajshahi city corporation, Bangladesh. *German International Journal Of Modern Science*, no (14), pp.16-22. DOI: 10.24412/2701-8369-2021-14-16-22.

Muhammad U., Maqbool H. S., Syed A. A. (2021) Significance of Job Attitudes and Motivation in Fostering Knowledge Sharing Behaviour Among Bank Personnel, *Journal of Information & Knowledge Management*, no 20 (1), pp.5.

Napier N.K., Simmons G., Stratton K. (2012) Communication During a Merger: The Experience of Two Banks. Gabler Verlag. DOI: 10.1007/978-3-322-83820-9_11.

Pochebut L. G. (2002) Organizacionnaya social'naya psihologiya [Organizational social psychology]. St. Petersburg: Rech, 298 p.

Sekaran U. (1989) Paths to the job satisfaction of bank employees, *Journal of Organizational behavior*, no 10 (4), pp.347-359.

Finanda Y. D., Lutfi. (2018) The influence of employee job satisfaction and service quality on profitability in Pt. Bank Jatim: customer satisfaction as the intervening variable, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, no 74 (2), pp.165-169. DOI: 10.18551/rjoas.2018-02.18

Shakirova D.M., Vakhitova D.A., Bakhtiarova A.A., Ivanov D.V., Kenchadze O.A. (2020) Instrumenty stimulirovaniya personala banka [Incentive tools for bank staff]. *Science of Krasnoyarsk*, no 2, pp.234-243.

Yashkova E.V., Vagin D.Yu. (2019) Organizacionnyj klimat kak psihologicheskij faktor vliyaniya na effektivnost' trudovoj deyatel'nosti personala [Organizational climate as a psychological factor influencing staff performance]. *Economic Consultant*, no 1(25), pp. 40-44.