

УДК 33**DOI: 10.34670/AR.2022.55.36.071****Управление качеством управления персоналом финансовой организации: на примере удержания специалистов по продажам****Трифанов Сергей Евгеньевич**

Эксперт по развитию бизнеса (в банковской сфере),
ПАО «Сбербанк»,
117312, Российская Федерация, Москва, ул. Вавилова, 19;
e-mail: 9258228@gmail.com

Аннотация

В статье предложена классификация методов удержания сотрудников отделения продаж финансовой организации. Показано, что в современных условиях это является наиболее значимым направлением развития в период санкций и повышения волатильности инфраструктуры финансовой деятельности. Отмечается, что к методам удержания ценных сотрудников относятся следующие: сбор обратной связи, предложение достойного вознаграждения, выражения благодарности, обучение сотрудников. Сделан вывод о том, что высококвалифицированный профессионал способен принести компании много пользы, будет продвигаться по карьерной лестнице, мотивировать своим примером своих коллег. Чем больше у сотрудника навыков, тем больший авторитет он имеет, тем более сложные задачи способен решать.

Для цитирования в научных исследованиях

Трифанов С.Е. Управление качеством управления персоналом финансовой организации: на примере удержания специалистов по продажам // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 9А. С. 674-679. DOI: 10.34670/AR.2022.55.36.071

Ключевые слова

Управление качеством, персонал, финансовая организация, специалист по продажам, управление персоналом, сотрудник, профессионал.

Введение

С начала периода пандемии банковская сфера переживает существенные затруднения в операционной деятельности, которые усилились из-за санкций 2022 года. Из-за новых кризисных условий в экономике большинству участников в банковском секторе уже пришлось пойти на сокращения персонала. Согласно данным экспертов, более 30% банков не исключают вероятность массовых увольнений в ближайшее время. Более половины работодателей приостановили найм полностью либо частично. А треть банков планируют инвестировать в повышение квалификации сотрудников, полагая, что это может быть источником развития бизнеса в новых экстремальных условиях. В то же время в современных условиях потери ликвидности приоритетной бизнес-задачей стало удержание наиболее ценных сотрудников. В данной статье проанализированы примеры развития человеческого персонала в различных функциональных пространствах деятельности, в первую очередь в области продаж.

Основное содержание

Продажа – бизнес-понятие, описывающее практически любую коммерческую деятельность, бизнес вообще. При этом она существенным образом зависит от качества персонала. Однако зачастую понятие профессионализма очень субъективно и чаще под собой подразумевает какое-либо отношение к тому, кто эту продажу совершает. Для продавца необходимо сформировать отношение к продукту, отношение к тому, кто продает, как продает, и задача наставника, коуча, бизнес тренера – наладить отношения с тем, кто будет этот продукт продавать.

При работе с сотрудниками необходимо придерживаться принципа постановки и контроля задач, основываясь на следующих критериях (табл. 1):

Таблица 1 – Критерии постановки целей

Конкретизации задачи	Цель должна быть конкретной и понятной для сотрудника
Измеримости задачи	Цель легко измерить с помощью конкретных индикаторов и стандартных механизмов в системе мотивации
Достижимости задачи	Цель должна быть реальной и достижимой
Значимости задачи	Цель должна быть обоснована, она не должна быть случайна и она необходима для бизнеса
Конкретный срок задачи	Цель имеет выполнение в конкретный промежуток времени (год, квартал, месяц)

Удержание сотрудника – это комплекс мер, направленных на поддержание интереса и вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, и оно должно быть частью корпоративной культуры, то есть методы удержания персонала необходимо применять всегда, а не только тогда, когда текучесть кадров достигла критических масштабов [Как российские работодатели отреагировали на кризис, 2003].

Для удержания сотрудников необходимо ориентироваться на необходимость подробной постановки задачи. В том числе необходимо проведение аудита, то есть получение ответа на следующие вопросы:

- 1) Верно ли была поставлена задача?
- 2) Были ли четкие указания, была ли задача ясна, был алгоритм действий у сотрудника или нет?

- 3) Требуется ли постановка задачи более подробного обоснования для сотрудника или достаточно определения основного направления?

В дальнейшем необходимо провести анализ совершенных сотрудником ошибок.

Если задача была поставлена правильно, то следует узнать у сотрудника, почему она не была выполнена.

Значительное количество исследований показывают, что роль наставника заключается в помощи оптимального распределения времени. Кроме того, необходимо регулярное получение обратной связи. При этом необходимо, чтобы новые сотрудники получали большую поддержку, чем опытные сотрудники.

Не менее значимо и обучение на примере руководителя или наставника [Штезель, 2014]. При этом практика показывает, что для проверки компетенции сотрудника лучше всего подойдут ролевые игры, где на примере сотрудника и клиента исследуются способы решения самых частых ошибок. В результате такой проверки необходимо проверять работника в разных ситуациях, и можно увидеть гораздо больше, чем при выполнении одной задачи, причем за гораздо меньший срок.

Не менее значимым является развитие у сотрудника *soft skills*, или гибких навыков, которые не менее важны, чем профессиональные. Особенно важно их развивать при непосредственной работе с клиентами. Умение легко, непринужденно и простыми словами преподнести сложную информацию влияет на принятие положительного решения у клиентов.

В результате исследования автором предложена классификация способов удержания сотрудников:

- 1) Собирать обратную связь. Увольнение можно предугадать и избежать, если следить за настроением сотрудников. Необходимо следить за тем, чтобы уход сотрудника не был неожиданностью, так как это может на какое-то время существенно снизить показатели отдела или компании в целом. Частота сбора обратной связи зависит от руководителя и от величины отдела. По мнению автора, данный процесс необходимо реализовывать не реже чем один раз за месяц. Обратную связь о работе и о настроении можно получать на ревью с сотрудником или с помощью различных HR-опросов. Ограничения последнего заключаются в том, что опросы чаще всего анонимные, но показывают настроение в целом, а роль руководителя или наставника – верно перенести данную информацию на свой отдел и провести работу с сотрудниками. Однако и ревью может не вскрыть проблему, так как не налажены доверительные отношения у сотрудника и его руководителя/наставника [Нестеренко, 2003].
- 2) Мониторинг показателей. Определить уровень вовлеченности человека еще проще, ориентируясь на показатели КРІ. Если эффективность работника постепенно снижается, это повод для поиска причин.
- 3) Предлагать достойное вознаграждение. Неудовлетворенность заработной платой чаще всего является причиной для увольнения. Наиболее ценные сотрудники не продолжают оставаться в той компании, где их не ценят. Здесь есть широкий выбор инструментов для удержания. Примером может быть ежегодное повышение зарплаты для лучших сотрудников и ежегодной индексации, заканчивая премиями и бонусами. Однако каждый показатель мотивации – это реальное денежное вознаграждение. Исходя из этого, можно составить план мероприятия, который поможет сотруднику повысить уровень заработной платы.
- 4) Благодарность. Очевидным является тот факт, что люди нуждаются в простом

человеческом тепле и ощущении, что они важны. Это важно ощущать везде, но на работе особенно. Чем больше признания у сотрудника в виде простого человеческого отношения, тем больше он склонен к сохранению места работы.

- 5) Обучение сотрудников. Ценные кадры всегда хотят расти и развиваться, и грамотные управленцы должны это видеть и поощрять. Высококвалифицированный профессионал принесет компании много пользы, будет продвигаться по карьерной лестнице, мотивировать своим примером других своих коллег. Чем больше у сотрудника навыков, тем больший авторитет он имеет, тем более сложные задачи способен решать. Поэтому это направление является значимым инструментом удержания сотрудника.

Заключение

Таким образом, в статье предложена классификация методов удержания сотрудников отделения продаж финансовой организации. В современных условиях это является наиболее значимым направлением развития в период санкций и повышения волатильности инфраструктуры финансовой деятельности. Высококвалифицированный профессионал способен принести компании много пользы, будет продвигаться по карьерной лестнице, мотивировать своим примером своих коллег.

Библиография

1. Аллахгулиева А.А., Попова Н.Е. Формирование человеческого капитала в условиях межнациональных культур // Обзор педагогических исследований. 2021. Т. 3. № 8. С. 199-201.
2. Артемьева Ж.Г., Коканов Н.А. Применение профайлинга в оценке персонала // International Journal of Medicine and Psychology. 2021. Т. 4. № 3. С. 45-50.
3. Буланкина А.А., Сапожникова Е.Е. Профессиональное выгорание административно-управленческого персонала в сфере образования // International Journal of Medicine and Psychology. 2021. Т. 4. № 5. С. 13-20.
4. Дельдюгинова М.В. Развитие человеческого капитала в условиях пандемии // Modern Economy Success. 2021. № 1. С. 59-63.
5. Джоинс В., Стюарт И. Модель личностных адаптаций. СПб., 2002. 464 с.
6. Дроздецких И.С. Тренды дистанционного формата в самообразовании специалистов авиационного персонала // Вестник педагогических наук. 2021. № 4. С. 218-226.
7. Если сотрудник некомпетентен. URL: <https://www.klerk.ru/blogs/rosco/501743>.
8. Как российские работодатели отреагировали на кризис. URL: <https://talenttech.ru/blog/hr-research/hr-storm-2022-russia-crisis-research>.
9. Лазарев С.Е., Семенютина А.В. Научные принципы реконструкции озеленительных робиниевых насаждений // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. 2021. Т. 12. № 2. С. 102-121. DOI 10.25726/z3190-3908-3690-m.
10. Маллах Д.М. Эволюция категории «человеческий капитал» в экономической науке // Modern Economy Success. 2021. № 5. С. 29-36.
11. Нестеренко А.В. Организация эффективной продажи банковского продукта. М., 2003. 24 с.
12. Токсичные люди, отношения и эмоции. URL: https://emberint.ru/articles/toxic_people_emotions/?ysclid=177mivhg38158461.
13. Удерживать сотрудников в компании – кого и как нужно? URL: https://sbis.ru/articles/staff/kak_uderzhat_sotrudnikov_v_kompanii?ysclid=176blc517u43901925.
14. Штезель А.Э. Управление продажами банковских услуг и продуктов в современных условиях конкурентной рыночной среды. Краснодар, 2014. 76 с.
15. Янгирова В.М., Ибрагимова Г.Ф., Савельева Е.А., Кобыскан А.С. Оценка эффективности результатов деятельности персонала образовательной организации // Вестник педагогических наук. 2021. № 5. С. 30-36.
16. Kolganova I.S., Taran S.S. Usage practicability of acer l. Species in landscaping in the central part of Rostov region // World Ecology Journal. 2019. No. 9(2). P. 95-105.

Managing the quality of personnel management of a financial organization: on the example of retaining sales professionals

Sergei E. Trifanov

Business Development Expert (in the Banking Sector),
PJSC Sberbank,
117312, 19 Vavilova str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 9258228@gmail.com

Abstract

The article proposes a classification of methods for retaining employees of the sales department of a financial organization. It is shown that in modern conditions this is the most significant direction of development during the period of sanctions and increased volatility of the financial infrastructure. It is noted that the methods of retaining valuable employees include the following: collecting feedback, offering a decent reward, expressing gratitude, training employees. It is concluded that a highly qualified professional is able to bring a lot of benefits to the company, will move up the career ladder, and motivate his colleagues by his example. The more skills an employee has, the more authority he has, the more complex tasks he is able to solve.

For citation

Trifanov S.E. (2022) Upravlenie kachestvom upravleniya personalom finansovoi organizatsii: na primere uderzhaniya spetsialistov po prodazham [Managing the quality of personnel management of a financial organization: on the example of retaining sales professionals]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (9A), pp. 674-679. DOI: 10.34670/AR.2022.55.36.071

Keywords

Quality management, personnel, financial institution, sales specialist, personnel management, employee, professional.

References

1. Allakhguliya A.A., Popova N.E. (2021) Formirovanie chelovecheskogo kapitala v usloviyakh mezhnatsional'nykh kul'tur [Formation of human capital in the conditions of interethnic cultures]. *Obzor pedagogicheskikh issledovaniy* [Review of Pedagogical Research], 3(8), pp. 199-201.
2. Artem'eva Zh.G., Kokanov N.A. (2021) Primenenie profailinga v otsenke personala [The use of profiling in personnel assessment]. *International Journal of Medicine and Psychology*, 4(3), pp. 45-50.
3. Bulankina A.A., Sapozhnikova E.E. (2021) Professional'noe vygoranie administrativno-upravlencheskogo personala v sfere obrazovaniya [Professional burnout of administrative and managerial personnel in the field of education]. *International Journal of Medicine and Psychology*, 4(5), pp. 13-20.
4. Del'dyuginova M.V. (2021) Razvitie chelovecheskogo kapitala v usloviyakh pandemii [Development of human capital in a pandemic]. *Modern Economy Success*, 1, pp. 59-63.
5. Drozdetskikh I.S. (2021) Trendy distantsionnogo formata v samoobrazovanii spetsialistov aviatsionnogo personala [Distance format trends in self-education of aviation personnel]. *Vestnik pedagogicheskikh nauk* [Bulletin of Pedagogical Sciences], 4, pp. 218-226.
6. Dzhoins V., Styuart I. (2002) *Model' lichnostnykh adaptatsii* [Model of personal adaptations]. Saint Petersburg.
7. *Esli sotrudnik nekompetent* [If the employee is incompetent]. Available at: <https://www.klerk.ru/blogs/rosco/501743> [Accessed 12/09/2022].

Sergei E. Trifanov

8. *Kak rossiiskie rabotodateli otreagirovali na krizis* [How Russian employers reacted to the crisis]. Available at: <https://talenttech.ru/blog/hr-research/hr-storm-2022-russia-crisis-research> [Accessed 18/09/2022].
9. Kolganova I.S., Taran S.S. (2019) Usage practicability of ACER I. Species in landscaping in the central part of Rostov region. *World Ecology Journal*, 9(2), pp. 95-105.
10. Lazarev S.E., Semenyutina A.V. (2021) Nauchnye printsipy rekonstruktsii ozelenitel'nykh robinievykh nasazhdenii [Scientific principles of the reconstruction of landscaping robin plantations]. *Nauka. Mysl': elektronnyi periodicheskii zhurnal* [Nauka. Thought: electronic periodical], 12(2), pp. 102-121. DOI 10.25726/z3190-3908-3690-m.
11. Mallakh D.M. (2021) Evolyutsiya kategorii «chelovecheskii kapital» v ekonomicheskoi nauke [Evolution of the category "human capital" in economic]. *Modern Economy Success*, 5, pp. 29-36.
12. Nesterenko A.V. (2003) *Organizatsiya effektivnoi prodazhi bankovskogo produkta* [Organization of the effective sale of a banking product]. Moscow.
13. Shtezel' A.E. (2014) *Upravlenie prodazhami bankovskikh uslug i produktov v sovremennykh usloviyakh konkurentnoi rynochnoi sredy* [Management of sales of banking services and products in today's competitive market environment]. Krasnodar.
14. *Toksichnye lyudi, otnosheniya i emotsii* [Toxic people, relationships and emotions]. Available at: https://emberint.ru/articles/toxic_people_emotions/?ysclid=177mivhg38158461.
15. *Uderzhivat' sotrudnikov v kompanii – kogo i kak nuzhno?* [Keep employees in the company – who and how?] Available at: https://sbis.ru/articles/staff/kak_uderzhat_sotrudnikov_v_kompanii?ysclid=176blc517u43901925.
16. Yangirova V.M., Ibragimova G.F., Savel'eva E.A., Kobyskan A.S. (2021) Otsenka effektivnosti rezul'tatov deyatel'nosti personala obrazovatel'noi organizatsii [Evaluation of the effectiveness of the results of the personnel of an educational organization]. *Vestnik pedagogicheskikh nauk* [Bulletin of Pedagogical Sciences], 5, pp. 30-36.